

Le management face aux nombreux deuils auxquels sont confrontés les acteurs d'une organisation qui se transforme ...



Henri - Philippe GODEAU

- *Ingénierie du Management Transformationnel*
- *Praticien en Psychologie Positive appliquée aux équipes de Travail*



SOMMAIRE

- 1. Introduction**
- 2. Comment définir le deuil de manière générale ?**
- 3. Les processus de deuils au sein des organisations**
- 4. Le concept de relation d'emploi**
- 5. L'importance de la notion de contrat psychologique**
- 6. Comment enrichir les pratiques de management ?**
- 7. Conclusion**
- 8. Bibliographie conseillée**



INTRODUCTION

La thématique de la résistance au changement est mal posée. L'hypothèse que les entreprises formulent c'est que les collaborateurs résistent au changement. Pourtant il suffit d'observer les changements qui se sont produits dans le monde du travail au cours des vingt dernières années : ils sont permanents et innombrables! Or les équipes ont bien réussi à les absorber, à les adapter et à s'adapter ...

Le problème est qu'aujourd'hui **on n'est plus dans le changement, on est dans le mouvement.** On change mais on n'innove pas. Changer un process ce n'est pas innover : pour innover réellement il faut que les gens aient le temps de s'approprier le changement en l'adaptant aux besoins locaux, concrets de son usage.

Or trop de managers, se désintéressent de cette mise en œuvre concrète, parce qu'elle demande du temps et déforme l'idée initiale.

Le mouvement permanent est ainsi problématique car les gens n'ont plus le temps de désapprendre pour apprendre, ni de faire leur deuil.

Ce mouvement permanent devient une fin en soi. Cela produit un grand désordre au niveau des équipes, les gens se plaignant de ne plus avoir « le temps de travailler ».

Les tâches de reporting et de contrôles tendent à consommer tout le temps disponible, à tel point qu'il ne reste plus beaucoup de temps pour réaliser ce que les acteurs considèrent comme étant prioritairement leur « métier ».

Dans un tel contexte, trouver du temps pour le lien social et le collectif est encore plus problématique. Du coup, les injonctions paradoxales se multiplient à destination des individus : on veut des gens qui prennent des initiatives mais qui respectent les procédures, on cherche à recruter des innovateurs qui « travaillent dans les clous ».

On veut des acteurs plus responsables et plus autonomes dans la prise d'initiatives, mais dans le même temps on multiplie les procédures de contrôles et on accroît leur niveaux de risques !

On attend également des collaborateurs qu'ils changent de comportements et d'identité professionnelle à intervalles réguliers. Ce mouvement et ses contradictions blessent les individus car une identité n'est pas qu'une apparence. Elle se construit lentement, suppose un certain nombre de repères stables pour définir ce qu'on est pour soi et pour les autres.

La « perte de sens » procède de cette perte du collectif, et ses coûts cachés (deuils inaccomplis, désengagement, risques psychosociaux) seront beaucoup plus élevés que le coût du temps collectif que l'on a supprimé parce qu'on à plus le temps d'être socialement et organisationnelement intelligent.

État de choc Confusion Tristesse
Colère Solitude Sentiment de vide
Épuisement Peur Culpabilité

Comment définir le deuil de manière générale ?

Le deuil a la même racine latine que la douleur exprimé par le mot «dolus». Ainsi, l'expression « faire son deuil » prend le sens de « ***cheminer pour passer à travers sa douleur*** ».



Chaque **perte** et chaque **rupture** majeure et significative implique de mettre en place un processus **d'absorption**, **d'acceptation**, de **reconfiguration** puis de **dépassement** :
le travail de deuil.

Celui-ci provoque des réactions physiques, psychologiques, affectives, comportementales et sociales

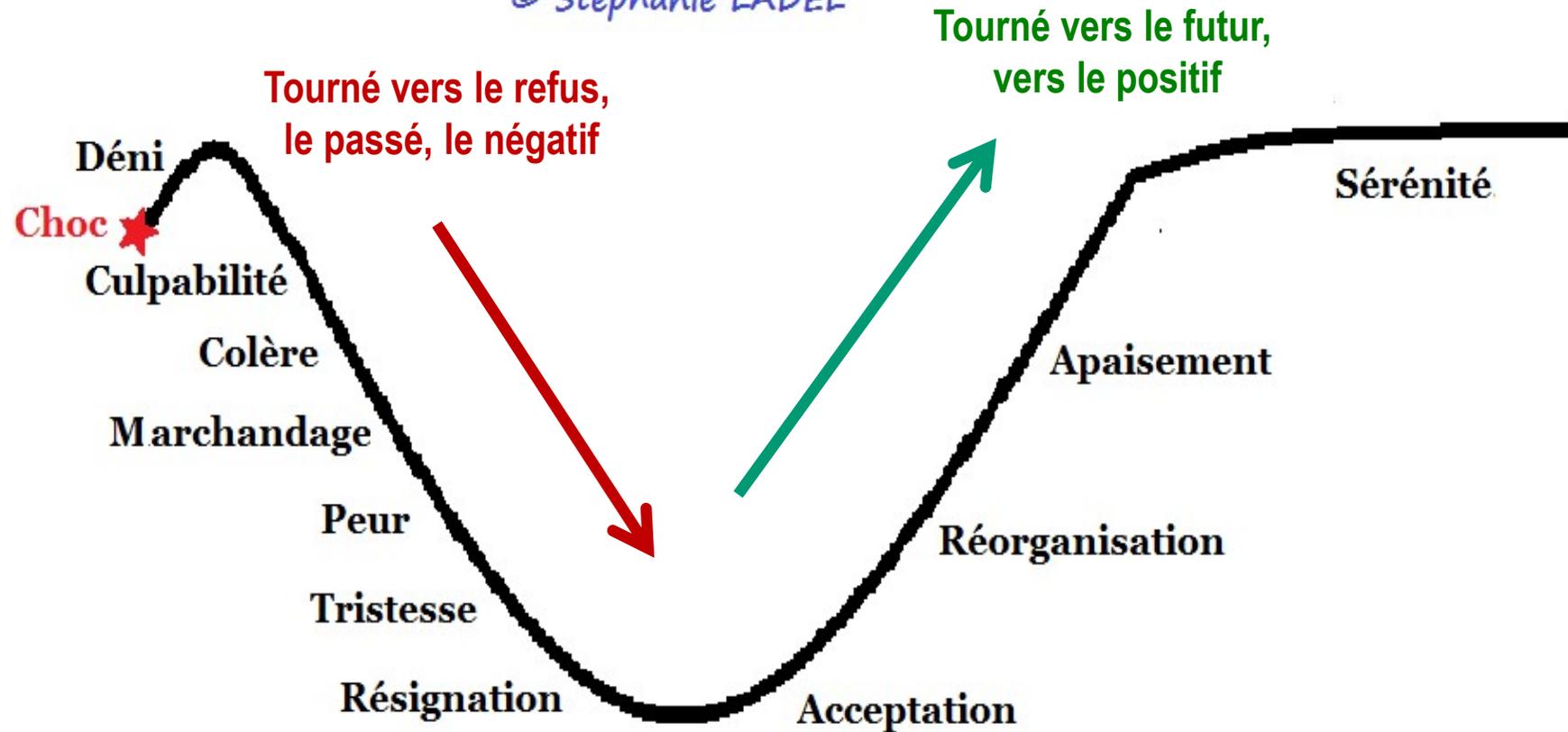
Le processus de deuil est un **travail psychique réactionnel** à une perte significative (notion de rupture avant / après) :

- *Décès d'une personne proche, rupture d'un lien affectif*
- *Fin d'une situation fortement investie,*
- *Perte d'un bien, d'un objet,*
- *Brisure d'un rêve, d'un possible*
- *Perte d'un état (santé, jeunesse, travail, mariage...)*
- *Perte d'un statut, d'un avantage*
- *Abandon d'une idée, d'une valeur, d'une croyance auquel on est attaché.*

En soi, les deuils sont des processus universels auxquels nous avons été, nous sommes ou nous serons tous un jour confrontés. Ce processus, qui est un travail sur soi, se compose généralement en plusieurs phases...

PROCESSUS DE DEUIL

© Stéphanie LADEL



Elisabeth Kübler-Ross (1969), a mis en lumière « **cinq phases du processus de deuil** ». Kübler-Ross a initialement appliqué ces étapes à ce qu'elle appelait une « **perte catastrophique** » (décès, emploi, revenu, liberté, divorce, addictions, infertilité, santé, relations, ...).

- **Le déni** : « Ce n'est pas possible ! »
- **La colère** : « Pourquoi moi et pas un autre ? Ce n'est pas juste ! »
- **Le marchandage** : « Je ferai ce que vous voudrez, ...si . »
- **La dépression** : « Je suis si triste, pourquoi se préoccuper de quoi que ce soit ? », « ... Et alors ? »
- **L'acceptation** : « Maintenant, je suis prêt»

Kübler-Ross a également fait valoir que ce processus n'est pas linéaire et que ces étapes ne sont pas nécessairement vécues dans l'ordre ni non plus vécues par tous les par toutes les personnes, mais chaque personne dans son processus de deuil **en vivra toujours au moins deux.**

L'intensité, la nature et la durée du processus de deuil est propre à chaque personne. Elles varient selon :

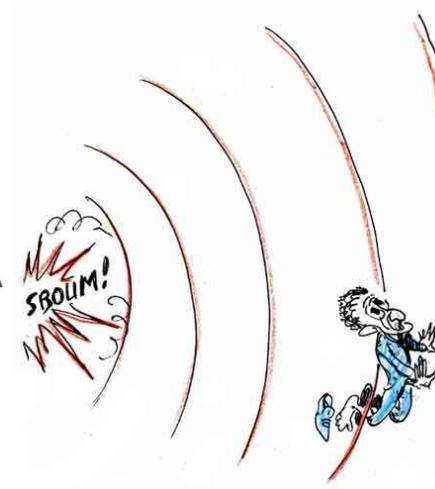
- La nature de la perte (remplaçable ou pas)
- L'intensité du lien affectif « endeuillé »
- Le niveau de vulnérabilité de chaque personne
- Les capacités émotionnelles et cognitives de la personne
- L'enjeu de la situation « d'endeuillée » pour la personne
- Les scénarios de croyances et l'aptitude à la résilience
- L'environnement social et émotionnel de la personne endeuillée

Le deuil se manifeste de plusieurs manières au travers de :

- La sphère physique : épuisement ;
- La sphère psychologique : émotions, sentiments, pensées mobilisant l'esprit ;
- La sphère sociale et relationnelle : modification du comportement, isolement, agressivité,
- La sphère spirituelle (mobilisation ou au contraire rejet d'une foi ou d'une spiritualité)

La phase de deuil est un cheminement personnel qui fragilise la personne et qui peut dans certains cas évoluer vers des dimensions pathologiques.

**DENI
COLERE
PEUR**



Torpeur ou engourdissement émotionnel
Anesthésie affective
Emotions débordantes



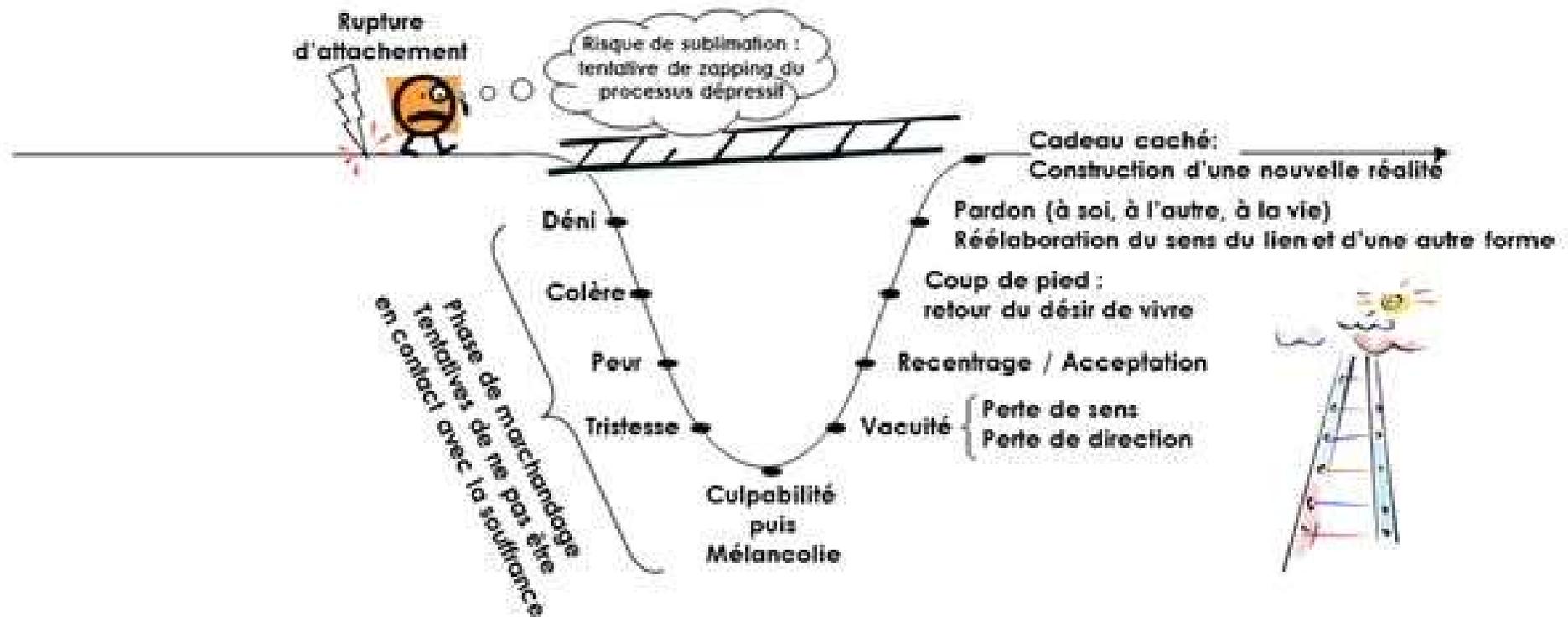
Confrontation à la perte / rupture d'attachement
Souffrance, tristesse, désespoir
Personne « *en miettes, fracassée, laminée* »
Désorganisation émotionnelle, comportementale, relationnelle, matérielle



Traversée de / dans la douleur et de / dans la tristesse
Travail de transformation / recodification du lien avec « l'objet » du deuil



Lente évolution et transformation de la « relation endeuillée »
Reconfiguration du lien avec « l'objet » du deuil
Réorganisation du quotidien, nouveaux repères, nouveaux projets



Lente évolution et transformation de la « relation endeuillée »
Reconfiguration du lien avec « l'objet » du deuil
Réorganisation du quotidien, nouveaux repères, nouveaux projets

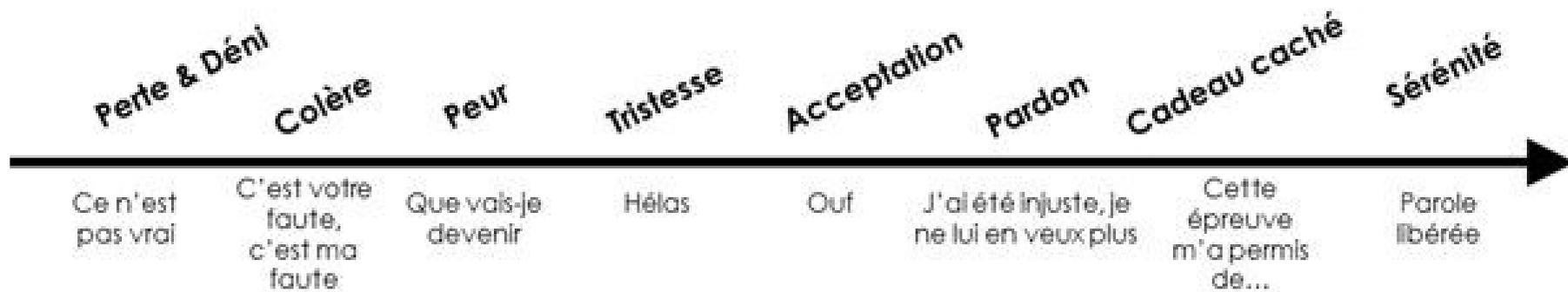
- **Deuil absent** (comme si il ne s'était rien passé)
- **Deuil prolongé** (les manifestations persistent sur plusieurs années)
- **Deuil inachevé** (se révèle plusieurs années après la perte initiale)
- **Deuil intensifié** (les manifestations sont exacerbées)
- **Deuil masqué** (développement de troubles somatiques)



Les émotions que nous cherchons à ignorer ou que nous tentons d'enfourer « sous le tapis » reviennent toujours avec une violence accrue « On ne guérit d'une souffrance qu'à condition de l'éprouver pleinement » M. Proust.

***Le travail de deuil est une condition
nécessaire du vieillissement***

***Chaque personne sort transformée
d'un processus de deuil mené à terme***



Le deuil, n'est pas une maladie, mais peut le devenir. Il fait de nous des êtres fragilisés plus exposés au risque d'être malades voire de mourir. Ce risque est d'autant plus grand que notre société a de plus en plus de difficultés à accueillir les manifestations du deuil, notamment la tristesse qui en constitue la trame essentielle



On nous apprend à gagner, mais on ne nous apprend pas à perdre. Or la vie est une succession de changements et de pertes.



Les processus de deuils au sein des organisations



Dans les organisations les acteurs sont souvent confrontés à des pertes, et à des ruptures aux effets irrémédiables ...et parfois délétères !

Dans les organisations, on admet qu'un processus de deuil s'applique chaque fois qu'un individu se trouve en situation de renoncer à un « objet » en lien avec lequel il s'est fortement investi (poste, contrat, projet, statut, relation, avantages, compétences, identité professionnelle, ...)

Des collègues qui partent, des activités qui disparaissent, des projets abandonnés ou se terminant, ou bien encore des idées, des illusions, des croyances, des valeurs ou des rêves avortés, auxquels il faut renoncer ...

Tout changement vécu dans l'organisation et qui en marque symboliquement la fin de quelque chose de significatif pour un acteur implique pour lui une forme de deuil.

Il est très important de comprendre, que le changement, **même lorsqu' il est souhaité** par une personne, s'accompagne invariablement d'un sentiment de perte.

Beaucoup de salariés sont confrontés à une succession de ruptures, de renoncements, de changements, de pertes, de régressions, qui sont autant de deuils à gérer.

Parmi ces situations certaines, ont fait l'objet **de forts investissements personnels** qui se terminent alors de manière déstabilisante, avec pour certains une résonance entre leur histoire de vie personnelle et la situation organisationnelle.



- **Changement de patron (PME / PMI)**
- **Changement (subi) d'activités**
- **Pertes de compétences**
- **Pertes de collègues**
- **Perte d'identité professionnelle**
- **Pertes d'illusions**
- **Renoncement à des valeurs, à idées, à des rêves**
- **Perte d'emploi,**
- **Mobilité**
- **L'abandon ou la fin d'un projet**
- **Départ, départ en retraite**

Pourquoi la question du deuil dans les entreprises est-elle peu abordée ?

De manière générale, on n'en parle pas ou peu. Dans l'entreprise, compte tenu des contraintes économiques, on s'oblige à foncer, à toujours regarder devant, à être plus productif.

On n'a pas le temps ou, si on le prend, il faut que cela soit pour quelque chose de rentable. Parler des émotions douloureuses n'est pas un bon investissement. C'est assimilé à une perte de temps.

Et puis il faut être positif ! Et pratiquer le culte de l'adhésion !

Quelles sont les conséquences psychologiques de ce déni sur les employés ?

Pris dans des changements trop rapidement gérés, les gens se sentent violentés devant cette accumulation de deuils non-faits.

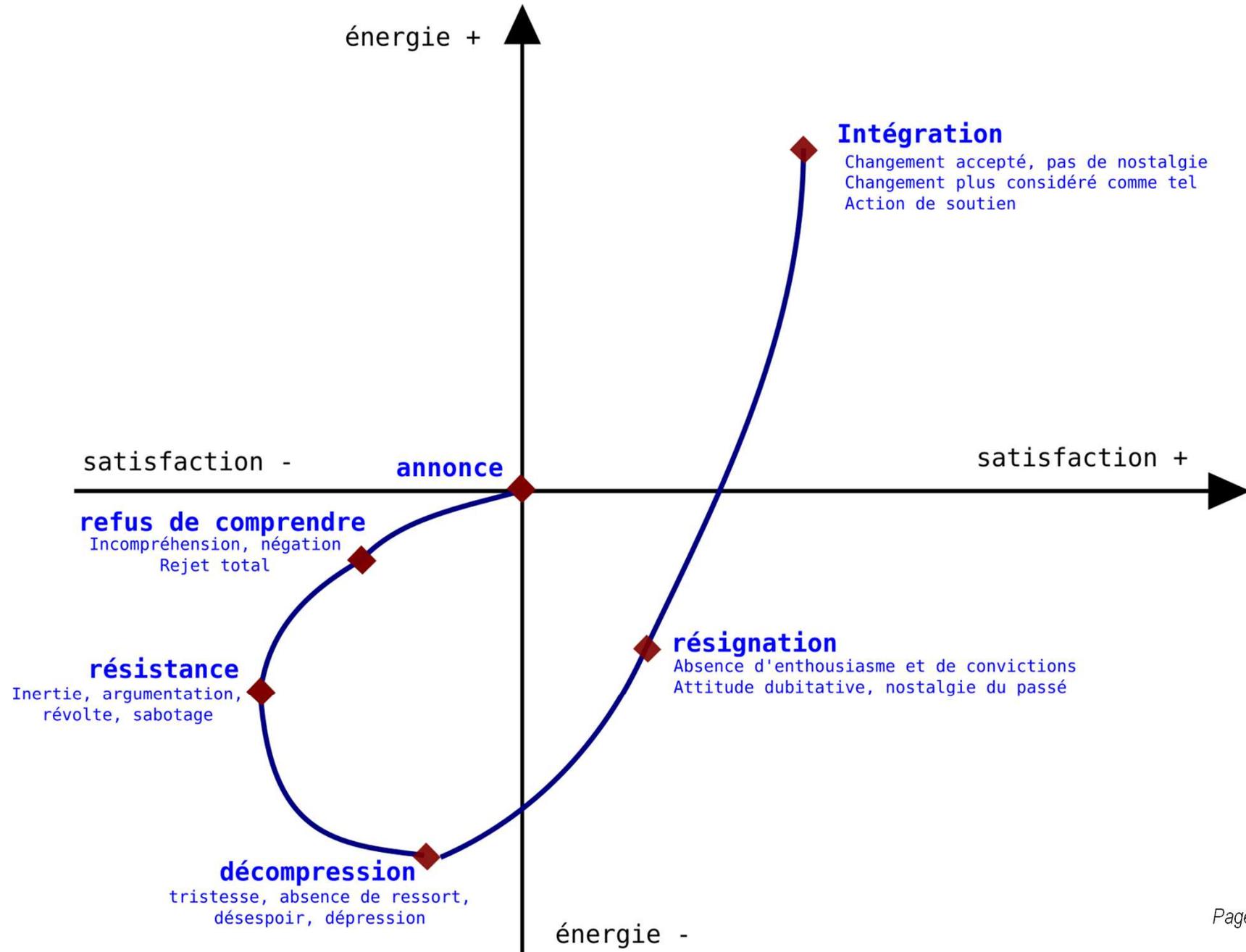
Progressivement, ils se détournent de leur travail parce qu'ils ne s'y sentent plus exister. Ils ont du mal à s'impliquer face à cette pression constante et à ce système qui ne les reconnaît pas. Le problème, c'est qu'ils n'ont pas envie de rester, mais qu'il leur est également très difficile de partir.

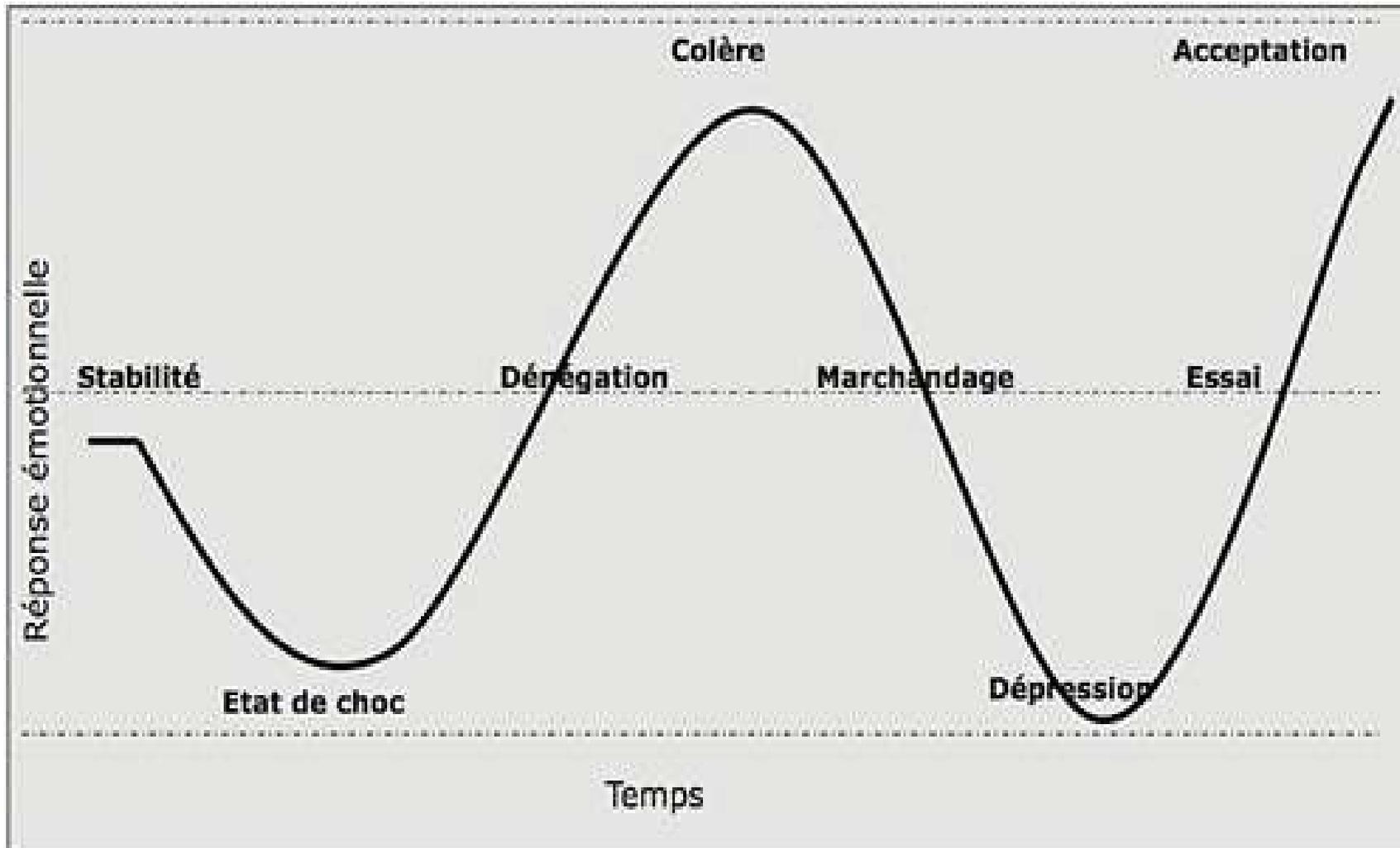
Pourquoi la vie professionnelle nous touche-t-elle tant au niveau personnel, affectif ?

Le travail fait partie intégrante de l'identité sociale de chacun. Aujourd'hui, on lui demande beaucoup plus en terme de reconnaissance qu'avant, surtout lorsque l'on éprouve des difficultés dans sa vie familiale ou conjugale. On le survalorise.

En fait, on a tendance à chercher dans le travail la stabilité que l'on ne trouve pas ailleurs. Pourtant, c'est le domaine qui, entre la course à la rentabilité, les pratiques managériales inadaptées et l'explosion du chômage, est le moins susceptible de nous en donner !

Le positionnement du salarié les phases de deuil





Le schéma ci-dessus propose une adaptation de la courbe d'Elisabeth Kübler-Ross applicable à l'entreprise. On retrouve ici une forme sinusoïdale du temps comportant une phase de descente (choc, déni, refus, dépression) puis d'ascension (essai, acceptation, quête de renouveau) présente dans beaucoup de métaphores et d'archétypes du développement humain

Les organisations qui décrètent des changements majeurs (voire incessants) n'ont pas suffisamment investi sur les **rituels collectifs de deuils** pour aider leurs salariés à traverser ces moments difficiles.

L'individu pris dans la tourmente des changements voit sa perte déniée, sa souffrance ignorée. Il se trouve renvoyé à lui-même et finalement rejeté par l'organisation qui n'assume en rien un rôle **contra-phobique**.

Pour certains, il s'en suivra des **deuils pathologiques** qui seront l'expression de l'entrée en résonance entre l'histoire personnelle et une situation organisationnelle

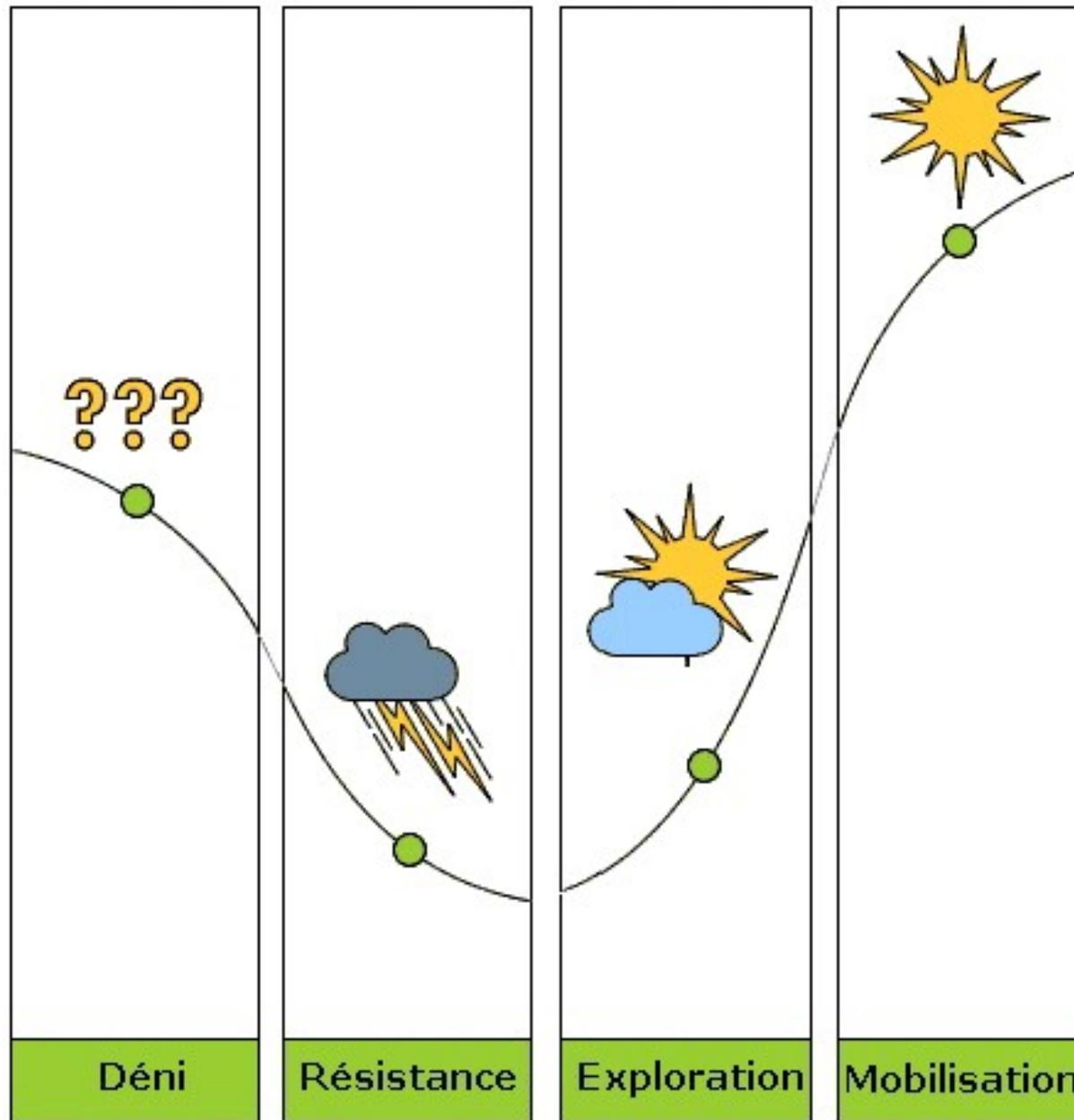
Les organisations seraient bien inspirées de prendre en compte les processus de deuils qui illustrent le concept de **résonance psychosociale**.

La résonance psychosociale, située à l'articulation du psychique et du social, se caractérise par **l'intensité émotionnelle avec laquelle vibrent des éléments du contexte social à l'intérieur du psychisme des acteurs**.

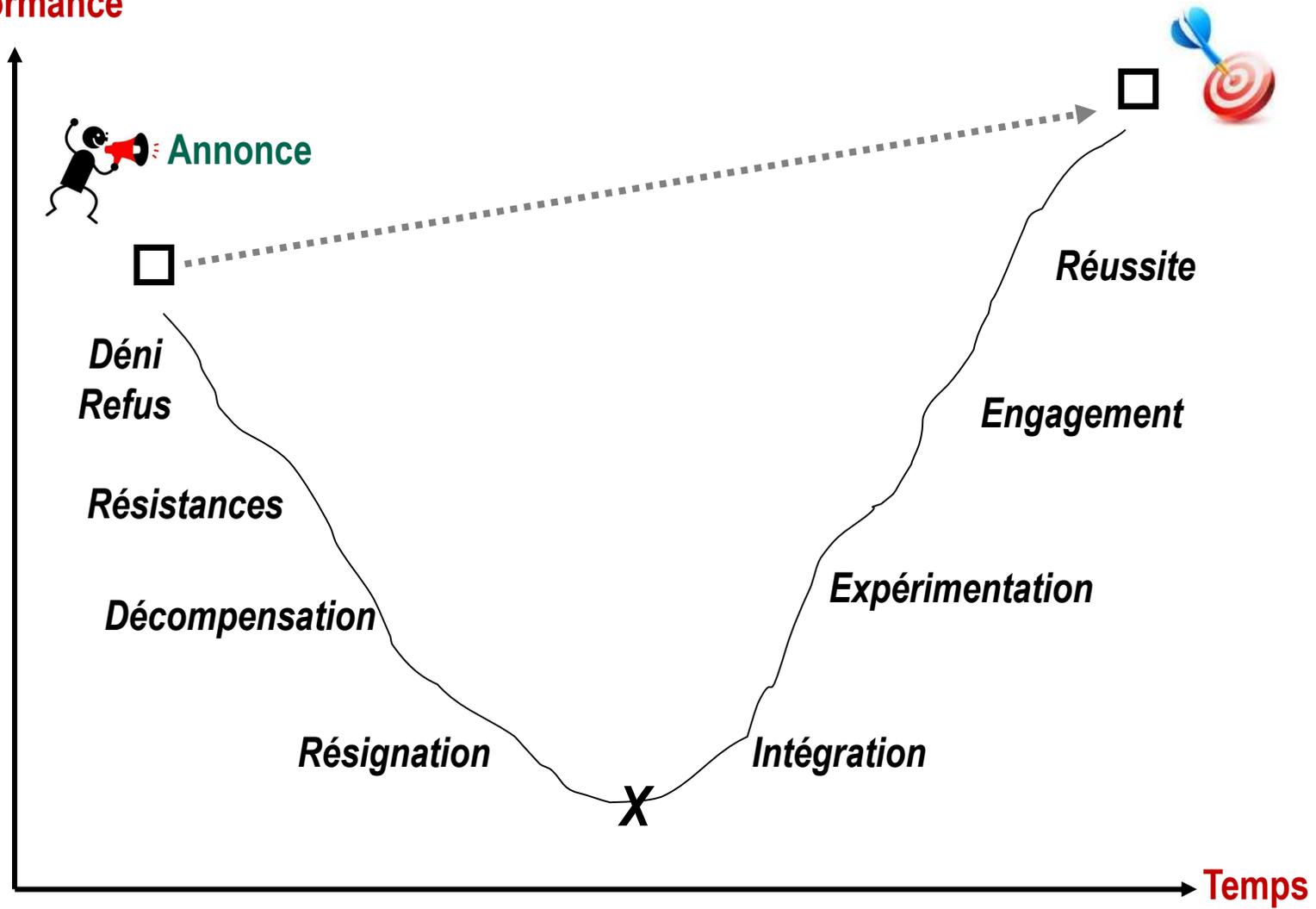
Les contextes organisationnels ont des effets sur la psyché individuel. **Deuil psychologique et deuil social se conjuguent** ainsi différemment selon les sujets, les époques, les âges et les aires culturelles.

Malgré la diversité des situations et des contextes de changements je peux repérer dans les réactions des personnes, les étapes traditionnelles des processus de deuils, même si du fait du contexte professionnel, ces comportements émotionnels ne doivent pas se vivre au sein d'une organisation qui se veut performante !

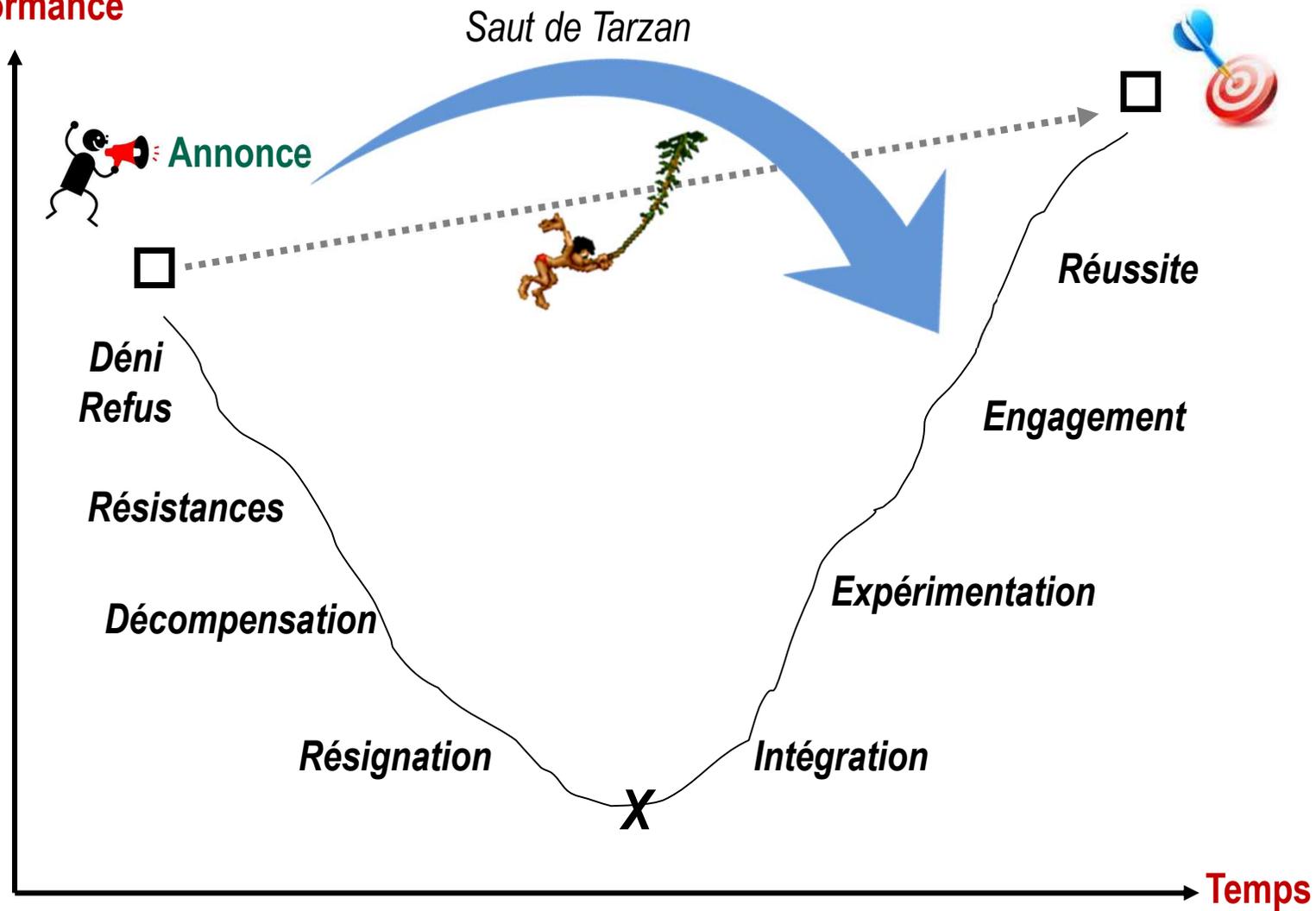
Car les processus de deuils tendent à rendre momentanément les individus contre-performants ...



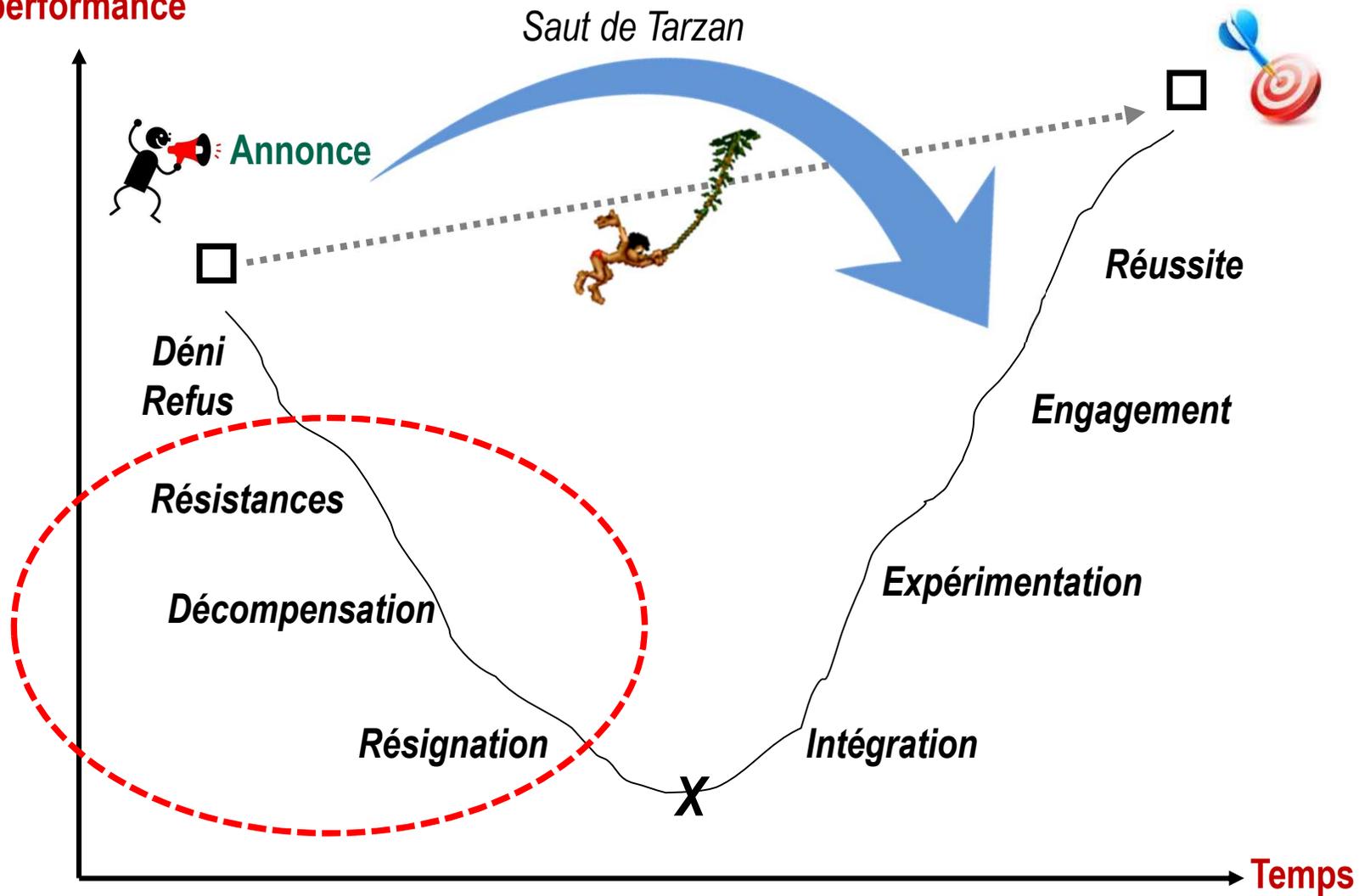
Niveau de performance



Niveau de performance

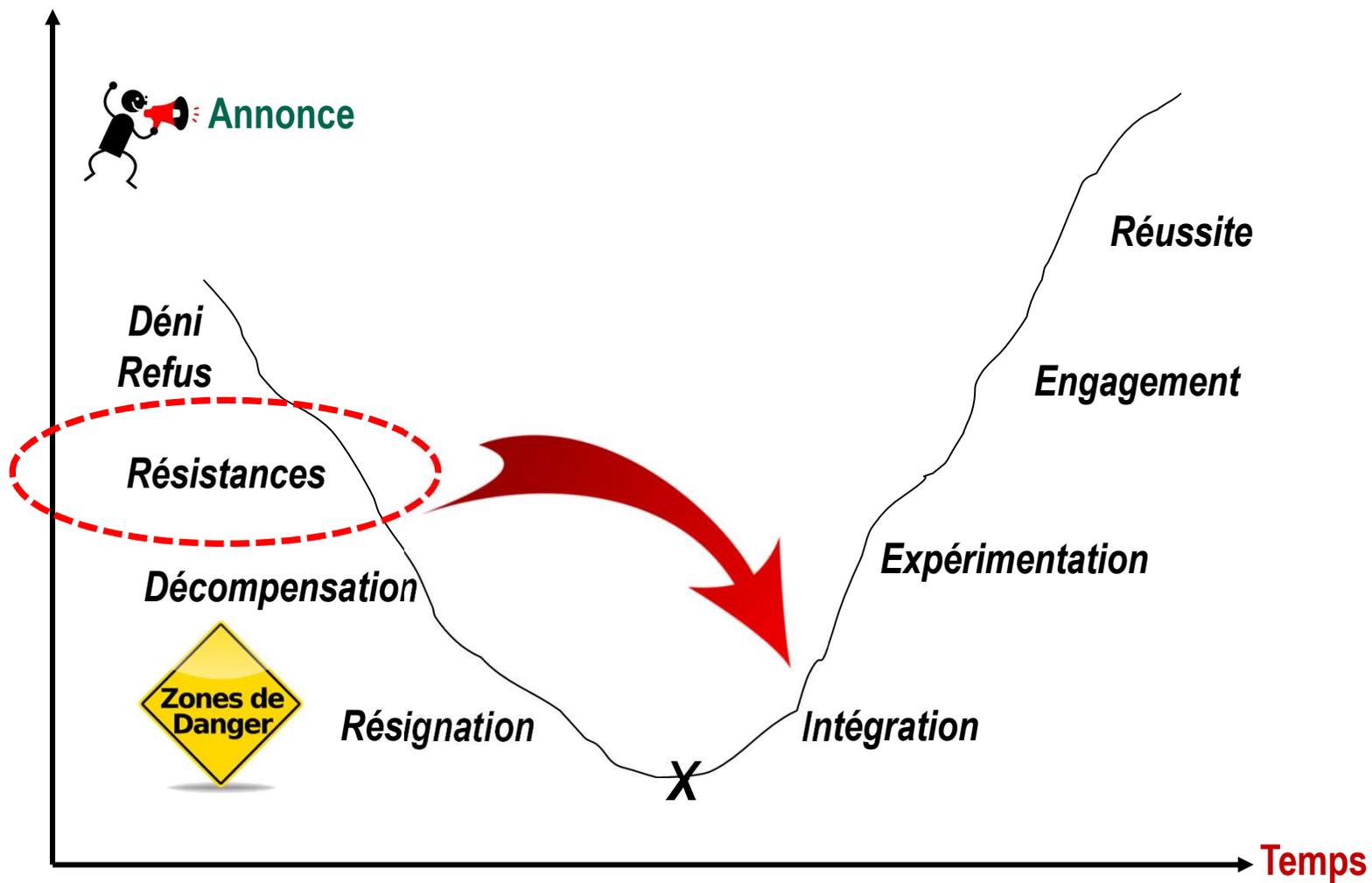


Niveau de performance



Négation émotionnelle offensante

Niveau de performance



NON C'EST PAS POSSIBLE ! (INDIVIDU)

*Non mais
c'est pas possible*



... SI C'EST NORMAL (ENTREPRISE)

- Logique sociale du déni de la souffrance
- Clivage entre rationalité et affect
- Nécessité de « positiver », « d'adhérer »
- L'organisation ne sait pas gérer l'ambivalence
- Des régressions archaïques sous des discours intégrés
- Pas de rituels collectifs, les discours sont figés
- Chacun est laissé à sa souffrance et à sa solitude
- Accidents de travail, maladies, dépressions (temps arrêté de l'endeuillé VS le temps accéléré de l'entreprise)
- Celui qui est en délit de deuil est condamné au silence

Quelques pratiques qui peuvent se décoder comme des rituels funéraires archaïques :

- Temps de vacance d'un poste après un départ
- Cadeaux offerts lors d'un pot de départ
- Discours panégyriques pour « bien » se séparer du partant

ON ORGANISE UNE PETITE
FÊTE POUR LE DÉPART
DE JEAN-KEVIN.



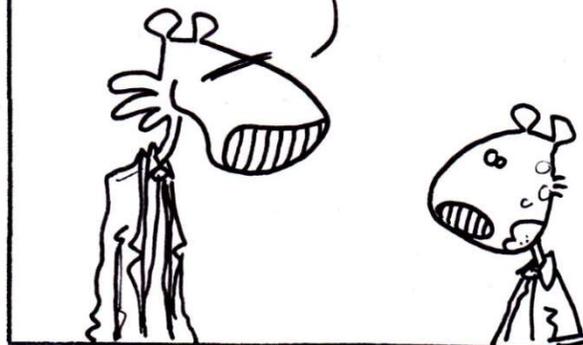
ÇA SERAIT LE 1^{ER} MARS.

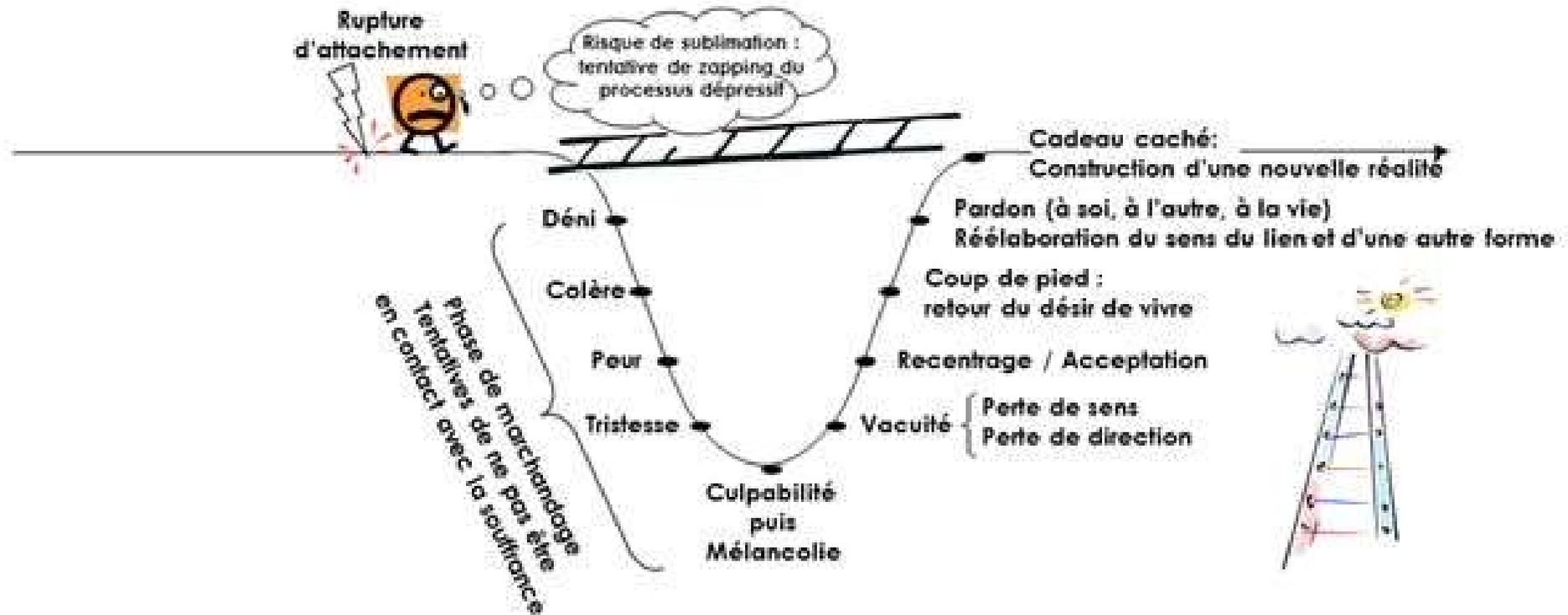


MAIS... JEAN-KEVIN SERA
DÉJÀ PARTI, LE 1^{ER} MARS !



JUSTEMENT...





Lente évolution et transformation de la « relation endeuillée »
Reconfiguration du lien avec « l'objet » du deuil
Réorganisation du quotidien, nouveaux repères, nouveaux projets

LES CONDITIONS DU DEUIL AU SEIN D'UNE ORGANISATION

	Ce qui freine	Ce qui facilite
La perte	<i>Subie</i>	<i>Anticipée</i>
Sentiment de fatalité	<i>Très présent</i>	<i>Absent</i>
Rumeurs, non dits, secrets	<i>Très présent</i>	<i>Absent</i>
Emotions	<i>Confuses, inexprimées</i>	<i>Exprimées, entendues</i>
Capacité de prise de Recul	<i>Non</i>	<i>Oui</i>
Objet de compensation / substitution	<i>Absent</i>	<i>Présent</i>
Culpabilité	<i>Massive</i>	<i>Faible / Absente</i>
Projet d'accompagnement / rituels	<i>Absent</i>	<i>Présent</i>
Nombre de repères impactés	<i>Importants</i>	<i>Faibles</i>

LES CONDITIONS DU DEUIL AU SEIN D'UNE ORGANISATION (Suite)

	Ce qui freine	Ce qui facilite
Nostalgie	Importante	Faible
Sentiment d'injustice	Très présent	Absent
Impact sur Identité et culture	Important	Faible
Accompagnement	Non	Oui
Habilité à la gestion émotionnelle	Faible	Oui
Perte d'intérêts et d'avantages	Importante	Faible
Rythme imposé	Court	Lent
Perception du sens de ce qui arrive	Absent / Négatif	Présent
Expériences de deuils menées à bien	Aucune	Plusieurs

Dans le cas des organisations, « l'objet » qui fait l'objet d'une reconfiguration du lien et d'une recodification c'est la **RELATION D'EMPLOI ce qui a pour conséquence un renouvellement des rapports sociaux et du rapport au travail**

DES NOUVELLES DU CODE DU TRAVAIL



Le concept de relation d'emploi

La notion de relation d'emploi

La relation d'emploi se définit comme ***le lien que tisse un employé, un individu, avec son organisation, ses représentants, et les membres qui la composent.***

Cette relation d'emploi peut s'initier dès l'interprétation initiale que fait le (futur) salarié des « attributs organisationnels perçus », c'est-à-dire des caractéristiques d'emploi, qui rendent une entreprise attractive à **ses yeux** au moment où il se porte candidat pour y travailler !

La notion de relation d'emploi

La relation d'emploi se caractérise par **l'incomplétude**.

L'employeur en ces temps d'incertitude ne pas sait ce qu'il obtiendra en embauchant une nouvelle ressource, il ne le saura que in situ dans l'action, à l'épreuve des faits .

Donc, il ne peut anticiper que de manière incomplète sur le niveau d'activités productives ou de résultats en contrepartie du temps de travail rémunéré.

La notion de relation d'emploi

De même, l'employé, dans une relation juridique de subordination, ne sait pas non plus exactement ce qui l'attend de la part de son employeur. Il parie dans sa logique de subordonné et de contributeur sur une relation d'emploi durable, avec une espérance de garanties satisfaisantes :

- Une rémunération acceptable et régulière
- Une vie digne et décente
- Une reconnaissance locale de sa hiérarchie, et institutionnelle de sa Direction
- Une expansion de ses attentes en consommations externes, logement, transport, crédit, épargne ...

La relation d'emploi implique un nœud d'obligations entre les employeurs et les employés

centré sur l'échange de la sécurité de l'emploi et de l'avancement prévisible ... contre la loyauté, la bonne conduite (citoyenneté organisationnelle), et la performance.

La notion de relation d'emploi

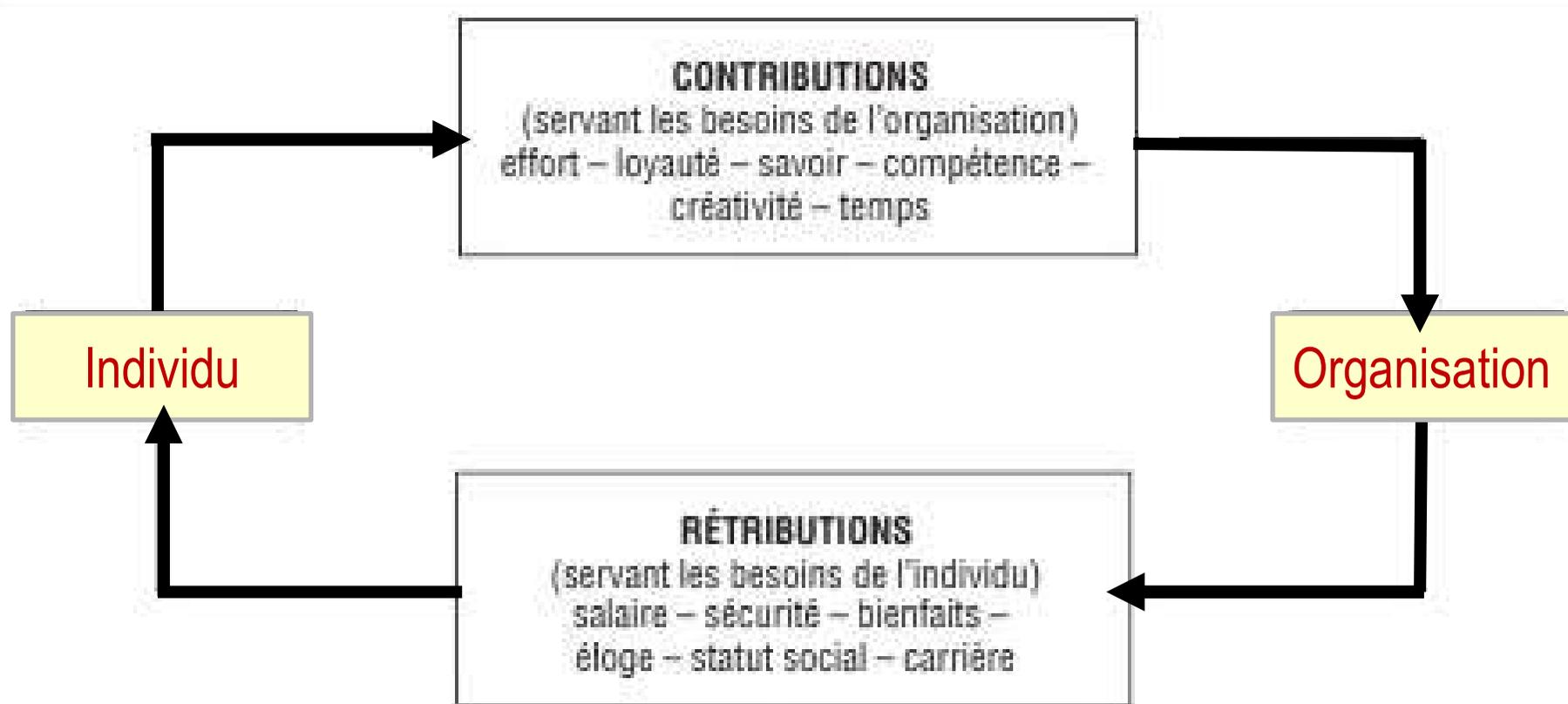
Les travaux qui s'inscrivent dans ce champ de recherche sont très nombreux depuis une quinzaine d'années et convergent vers la démonstration que les gestes qui traduisent une qualité d'échange entre un individu et les membres de son organisation **sont reliés aux variables de rétention, et notamment à l'engagement affectif.**

La notion de relation d'emploi

Les facteurs qui vont alors déterminer – pour un salarié – si la relation d'emploi est satisfaisante pour lui sont variables, et vont fluctuer selon le type d'emploi, l'âge, les attentes, les relations, ...

Mobilisons donc des connaissances théoriques pour approfondir un peu la dynamique de cette relation d'emploi ...

La **théorie de l'échange social** considère que la relation tissée entre deux parties (par exemple, deux collègues, ou un employé et son cadre) peut être décrite sur un continuum entre deux extrêmes : **l'échange économique** – *comprenant des obligations respectives claires, centrées sur la satisfaction de ses propres intérêts et limitées à un échange de ressources quantifiables* –, et **l'échange social** – *qui inclut des obligations non spécifiées, laissées à la discrétion des deux parties, tant quant à leur contenu que quant à leur fréquence d'apparition.*



Source: traduite de Mercier, S. (1999) adaptée de Hunt, J.G. et al. (1988), citée par Mullenbach, A. (2002, p. 7).

Théorie de l'échange social (norme de la réciprocité)

Les recherches effectuées depuis une quinzaine d'années s'accordent pour établir que **les phases de restructurations vécues par les employés affaiblissent la relation d'emploi** (Grunberg *et al.*, 2008; Turnley et Feldman, 1998). La perte de confiance en l'organisation et ses représentants et la perception d'être traité de manière injuste et inacceptable ont été observées lors de restructurations, ce qui nuit au maintien d'un échange social durable et constructif. Le « contrat psychologique » peut alors évoluer vers un **contrat de soumission !**

Un processus de **violation du contrat psychologique** proposé par Morrison et Robinson (1997) s'applique dans le cadre des réorganisations et restructurations successives.

Les évaluations liées au contrat psychologique (*la toile de fond à partir de laquelle chaque employé interprète la situation qu'il vit*) prennent place dans un contexte plus large au sein duquel intervient **le contrat social, qui reflète les présupposés, croyances et normes à propos du comportement approprié (attendu) de l'employeur.**

Les travaux de Peyrat-Guillard apportent une des rares contributions au rôle joué par le contrat social en période de restructuration. Notamment, elle montre que les valeurs et croyances des syndicats créent un **contrat social spécifique** qui peut modifier **les perceptions de violation dans une situation donnée.**

L'idéologie de la relation d'emploi de tel syndicat ou de tel salarié sera plus ou moins focalisée sur l'importance de l'échange social et tolèrera plus ou moins la présence d'éléments plus économiques et négociables dans cet échange.

Les réactions des acteurs face à des changements seront alors plus ou moins exacerbées et peuvent modifier considérablement la perception des **engagements attendus non tenus.**

Cette psychodynamique va créer / modifier un cadre interprétatif à une situation – *une réorganisation, une restructuration, ou une évolution culturelle majeure* – qui peut teinter et modifier considérablement les perceptions de chaque individu concernant le vécu de cette situation.

Subissant des changements contraignants, limitants et imposés les individus vont faire émerger une relation d'emploi temporaire. Ils se contentent d'une série d'échanges économiques avec les organisations où ils sont affectés, alors qu'ils souhaiteraient s'engager dans un échange plutôt social. Il n'y a donc plus de cohérence entre les attentes individuelles et le type d'échange offert par leur organisation.

L'absence de cohérence engendre trois types de réaction:

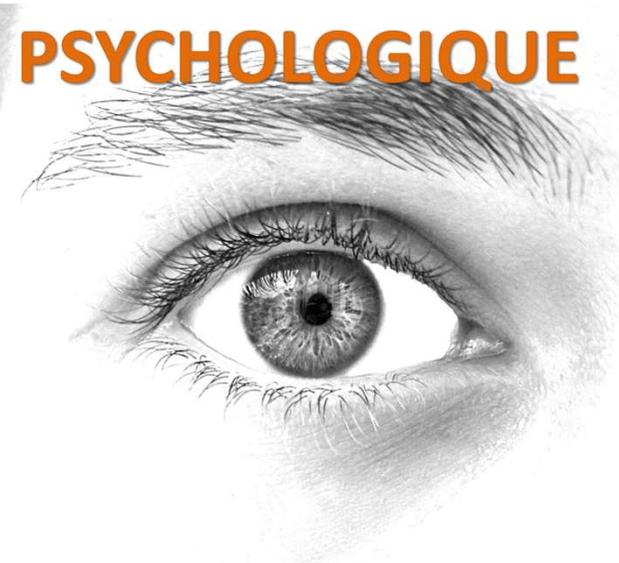
- La **stratégie d'adaptation** consiste à tirer des enseignements positifs de ses expériences et à développer une nouvelle relation d'emploi ;
- La **stratégie de résilience** conduit à saisir des nouvelles opportunités comme autant d'occasions de prouver sa valeur.
- La **stratégie de résignation** est utilisée par les individus qui se réfugient dans une approche passive, négative, fataliste voire opposante face à une relation d'emploi qu'ils n'acceptent pas.

Pour les acteurs contraints, les effets émotionnels et cognitifs de la violation de leur contrat psychologique sont importants :

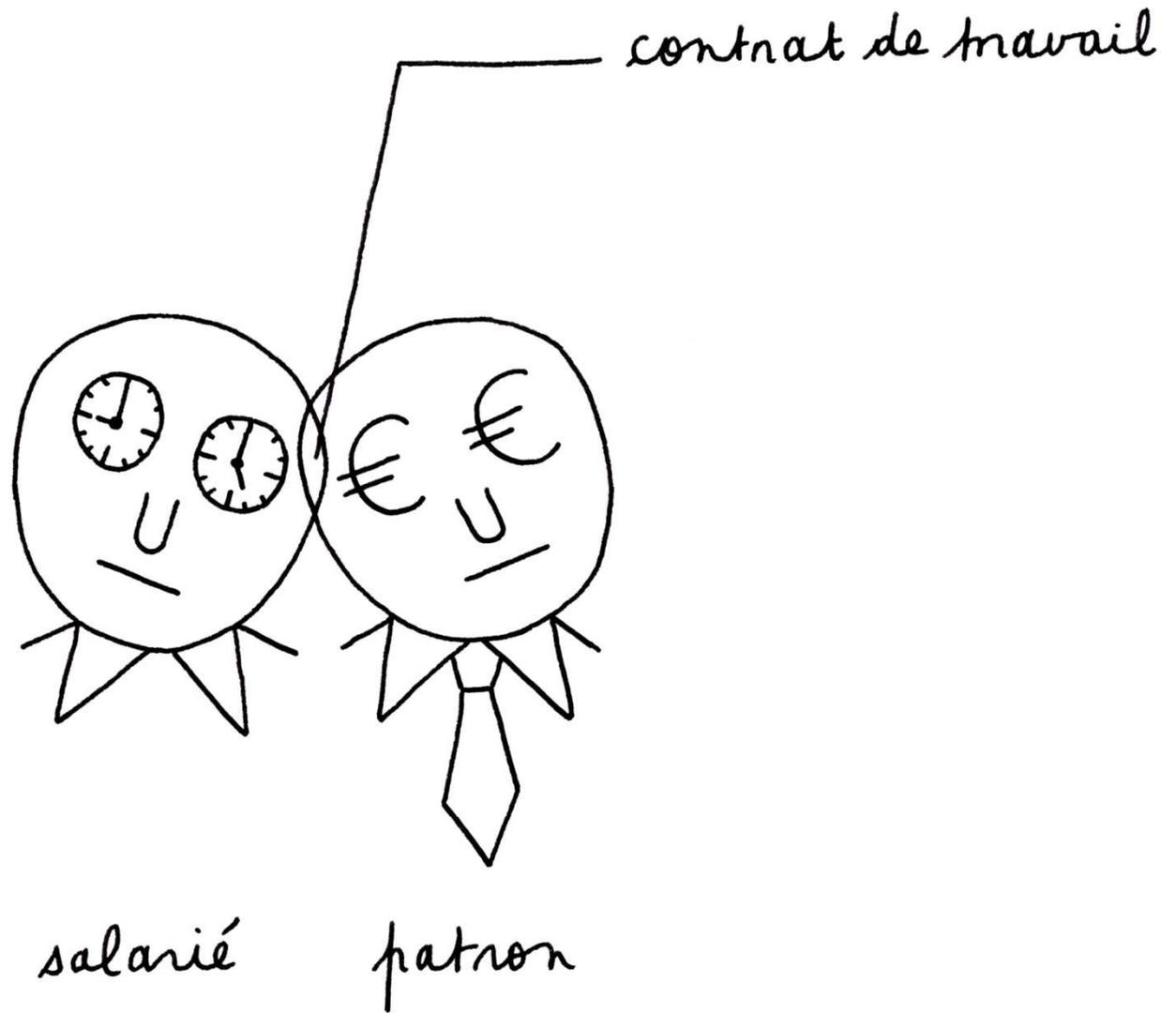
- Sentiment de trahison, d'injustice
- Sentiment d'être lésé avec un grand « B »
- Colère, Perte de confiance en autrui
- Volonté de quitter l'entreprise

Certaines évolutions sont alors perçues comme une violation majeure qui remet en cause l'entreprise et sa Direction en les stigmatisant et en les présentant comme incapables de respecter leurs obligations.

Cependant la nature et les règles qui sous-tendent un échange social peuvent être maintenus en dépit d'un contexte organisationnel difficile.



L'importance des « contrats psychologiques »





Réflexions sur le contrat de travail

Contrat de travail ...



- Une dimension **juridique** (exécution loyale / déloyale)
- Une dimension **managériale** (fiche de poste, objectifs, évaluation)
- Une dimension **psychologique**
 - ☞ *Attentes explicites, attentes implicites*
 - ☞ *Accords tacites, accord non écrits*
 - ☞ *Terreau contractualiste*



Contrat de travail ...

- *Le contrat anticipe un comportement à venir (conduite d'anticipation)*
- *L'interprétation du contrat évolue selon les attentes (# selon les âges de la vie)*
- *Notion de pré-contractualisation (où se forment déjà des attentes)*
 - ☞ *Par l'image de l'entreprise (véhiculée et imaginée)*
 - ☞ *Par la manière de recruter*

Plus on est dans le « marketing de soi » et dans le « marketing des organisations », plus on crée des attentes qui ne seront pas prises en compte !

Ce qui risque de déboucher à moyen terme sur un ressenti de « rupture contractuelle » et de « violation contractuelle »

Un contrat de travail est vivant ...

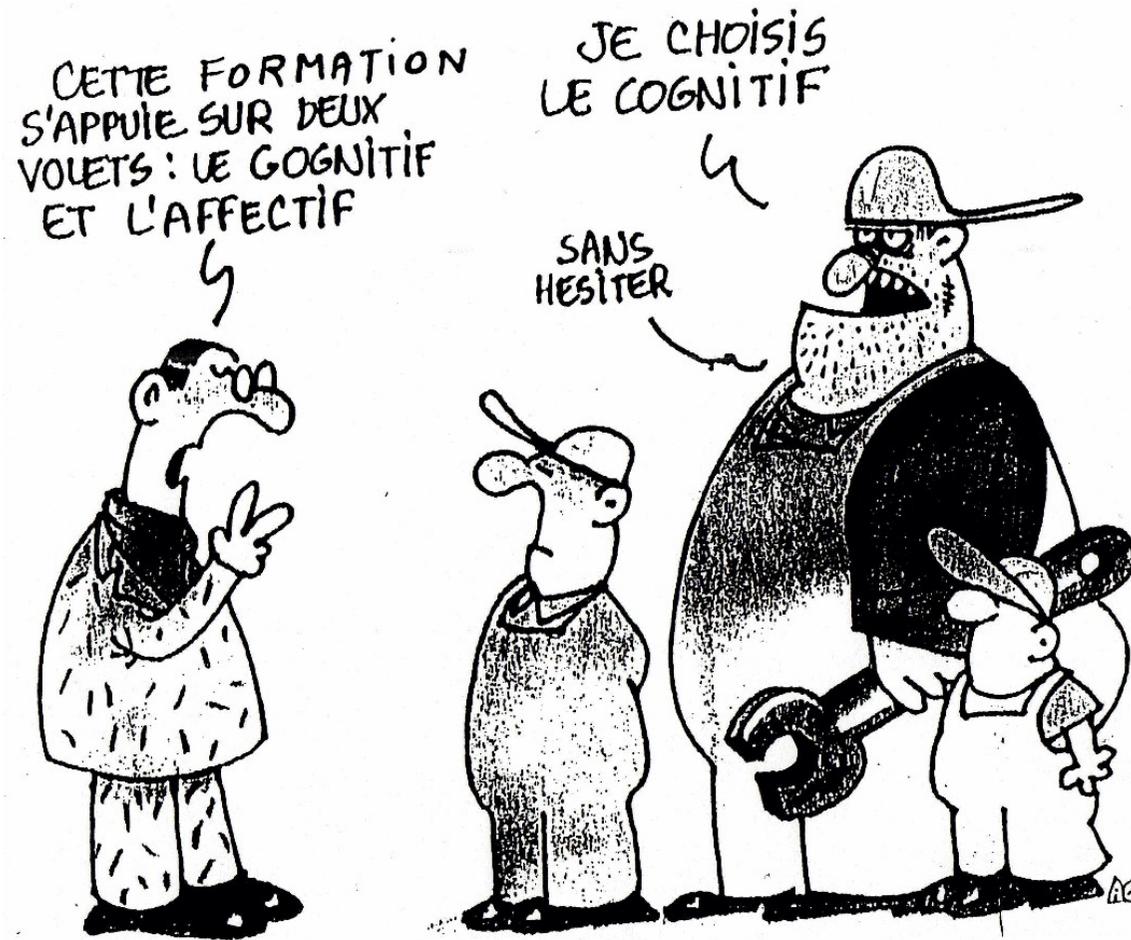


- ☞ *En fonction de la personne*
- ☞ *En fonction de ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise*
- ☞ *En fonction de ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise*

**Avec le temps beaucoup d'organisations produisent de la
« désaffiliation »**



Dans un « ***contrat de soumission*** », l'individu travaille pour gagner sa vie, et non pas pour construire sa vie ... Lorsque le contrat de travail évolue dans ce sens, le salarié considère que le deal de départ n'est plus respecté ...



Lorsque le salarié perçoit une « disjonction » entre son emploi, son statut, son salaire, et son activité réelle ; sa reconnaissance identitaire devient très difficile

La relation d'emploi



- *Le Don (dimension violente du contrat)*
 - *L'Echange (dimension paisible du contrat)*
 - *L'Association (la dimension politique du contrat)*
- ☞ *Contrat transactionnel (Echange) / Contrat Relationnel (Association)*
- ☞ *Dans toute « relation d'emploi » il y a une idée « d'assemblage »*

6 formes de contrats en lien avec le travail



- **Contrat relationnel** (*peu écrit, mais conclu à LT*)
- **Contrat transactionnel** (*à l'acte, à la prestation, - cas du médical -*)
- **Contrat transitionnel** (*dans le cas des changements organisationnels une observation systématique se met en place pour savoir si il y une violation de contrat. Débouche sur des comportements paranoïaques*)
- **Contrat normatif** (*entre collègues d'un même bureau, même métier*)
- **Contrat social** (*Norme d'échange dominante dans une culture*)
- **Contrat sans garantie** (*je ne peux pas anticiper le comportement de l'employeur*)



***Le cas des parents venant chercher
leurs enfants à la crèche en retard***



La dinde de Noël ...



Les savonnettes du Palais de Buckingham

**Niveau
du contrat**

Individu

Collectif

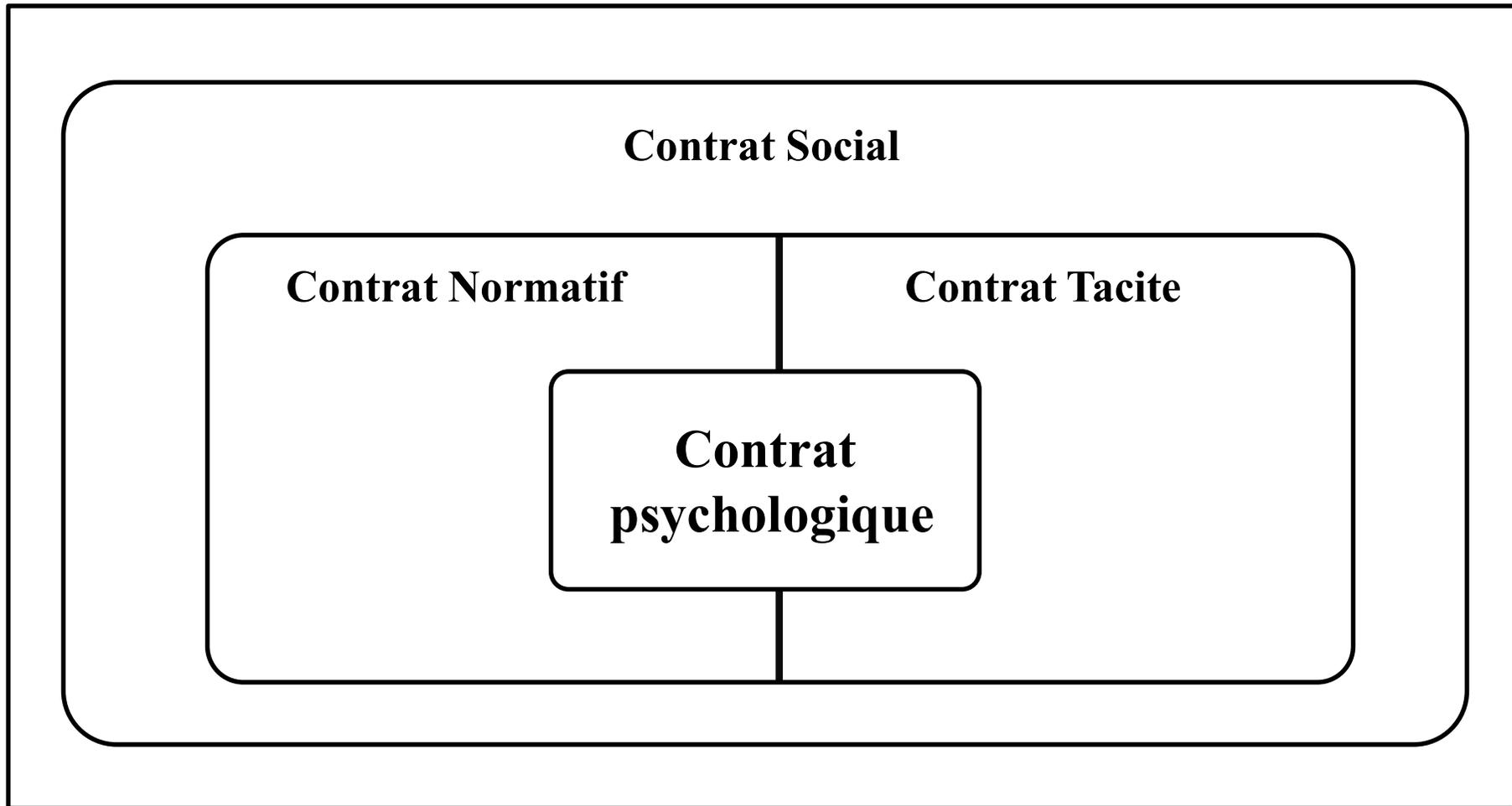
De l'intérieur

**Vision
du contrat**

<p>Psychologique</p> <p>Ensemble des croyances que l'individu développe qui concernent les promesses faites et acceptées qui relie ce individu à une autre personne ou à une organisation</p>	<p>Normatif</p> <p>Contrat psychologique partagé qui émane d'un groupe social, d'une organisation qui développent un ensemble de croyances communes</p>
<p>Tacite</p> <p>Interprétations qu'une tierce personne peut avoir concernant les termes du contrat</p>	<p>Social</p> <p>Ensemble de croyances qui concernent les obligations associées à la culture d'une société ou d'une organisation</p>

De l'extérieur

Typologie des contrats psychologiques selon Rousseau (1995)



Relation entre les différents contrats psychologiques selon Campoy (2004)

Le contrat psychologique transactionnel	Le contrat psychologique relationnel
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Des échanges monétaires et économiques ✓ Des conditions spécifiques (salaire, ...) ✓ Une implication personnelle limitée ✓ Un cadre temporel donné ✓ Des engagements limités avec des conditions précises ✓ L'utilisation des compétences reconnues ✓ Des termes du contrat non ambigus 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une relation d'emploi à durée indéterminée ✓ Des investissements importants de la part des salariées et de l'employeur ✓ Un degré élevé d'interdépendance ✓ De fortes barrières à la sortie ✓ Des relations impliquant la personne dans son ensemble ✓ Dynamique et donc sujet au changement ✓ Un emploi pouvant empiéter sur la vie privée ✓ Des termes du contrat subjectifs et compris de manière implicite

Contrat Psychologique Transactionnel et relationnel selon De Vos (2002)



Le contrat psychologique

- *S'inscrit dans une relation d'échange tacite salarié – entreprise*
- *Est le résultat d'une appréciation unilatérale de la réciprocité*
- ***Correspond au système « Managinaire »***

Le contrat psychologique est déterminé / s'explique par

- *Le sentiment de justice / réciprocité*
- *La qualité des relations et de l'engagement*
- *Le support organisationnel et social perçu*

Les caractéristiques d'un contrat psychologique :

- *Caractère tangible*
- *Etendue (vie professionnelle ET vie personnelle)*
- *Stabilité*
- *Cadre temporel*
- *Asymétrie dans l'échange*
- *Régulation du contrat de travail*





La formation du contrat psychologique :

*C'est un **modèle mental et émotionnel** de la relation d'emploi.*

Ensemble de schémas et de croyances concernant la relation d'emploi

S'inscrit dans un processus de socialisation

Importance de l'interprétation des discours RH et des actes posés

Verrouillage extrêmement du contrat après sa stabilisation

Modèle mental de la relation d'emploi :



- *Idéologies*
- *Normes*
- *Croyances élémentaires et scénarios de croyances*
- *Interprétations (Transactionnel / Relationnel)*
- *Significations (Economique / Socio émotionnel)*
- *Verrouillage du contrat ancré dans les scénarios de croyances*



***L'employeur lui aussi construit dans le temps
un nouveau contrat psychologique***

*Un exemple de contrat psychologique **coté employeur***

- Vous devez développer vous-même votre compétence, vous impliquer personnellement et accepter que l'utilisateur (le client) représente l'élément le plus important de la survie de notre organisation.
- Nous ne pouvons pas plus vous garantir la sécurité d'emploi que la position de notre organisation dans l'univers concurrentiel.
- Votre sécurité d'emploi est liée 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.

Les éléments de ce nouveau contrat psychologique coté employeur

- 1. La sécurité d'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. La gestion d'une carrière comportera dorénavant plus de contraintes, d'aléas et de risques*
- 5. La performance et les résultats seront des éléments discriminants et seront régulièrement évalués*

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

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



GABS.



***Par contre beaucoup de salariés ont de leur côté
verrouillé leur contrat psychologique ...***

Piliers fondateurs du contrat psychologique :

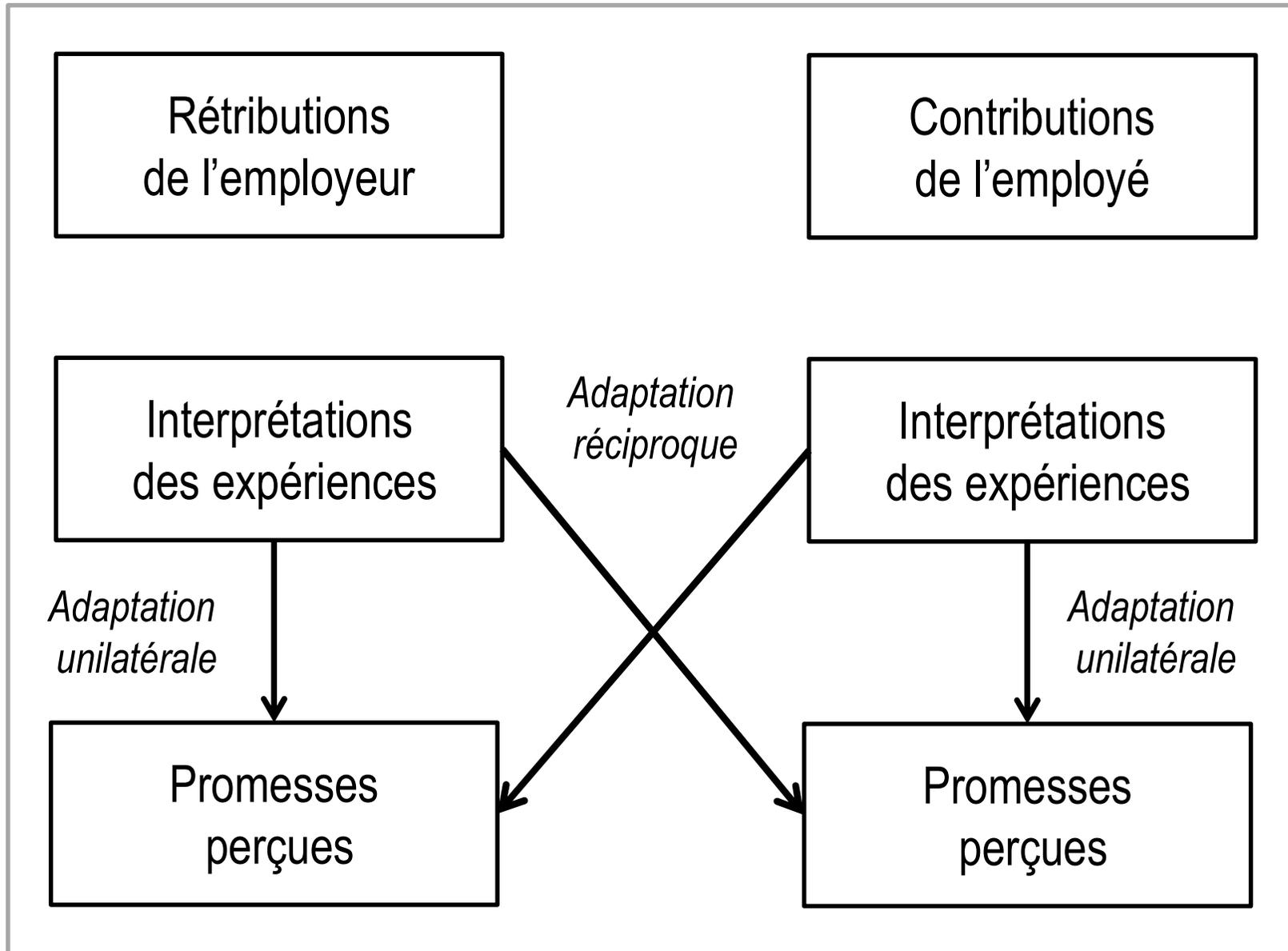
- *Socialisation durant l'enfance et l'adolescence*
 - ☞ *Valeurs, Justice, rapport au travail, réciprocité ...*
- *Culture nationale*
- *Expériences antérieures au travail*
- *Culture organisationnelle*
- *Socialisation professionnelle et organisationnelle*
- *Rôle au sein l'organisation*
- *Pratiques de recrutement et de sélection*



Les étapes de la formation du contrat psychologique :



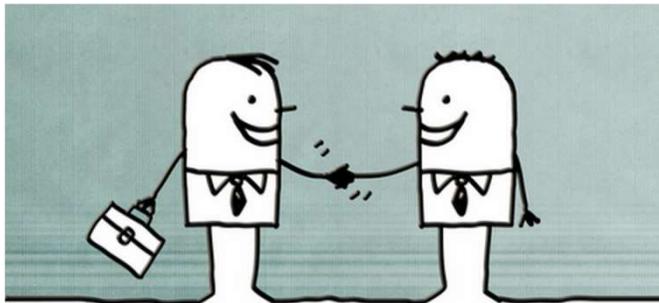
- *Socialisation anticipatoire*
- *Phase de rencontre (premiers mois de la relation d'emploi)*
- *Formalisation et acquisition*
- *Verrouillage et ancrage (grande résistance aux changements)*
- *Processus continu d'accommodation*
 - ☞ *Mécanisme d'adaptation réciproque*
 - ☞ *Mécanisme d'adaptation unilatéral*

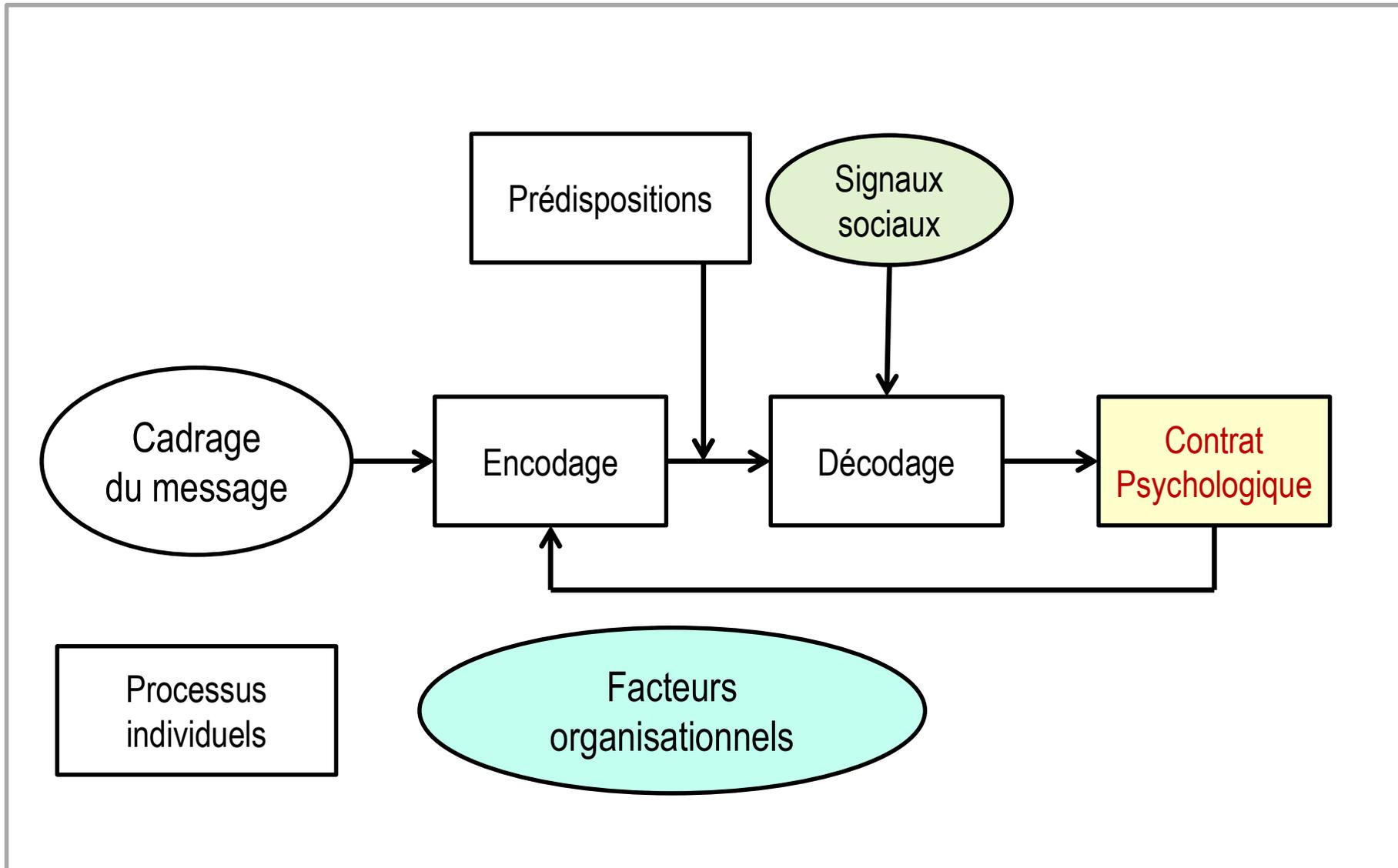


*Les mécanismes d'adaptation unilatérale et réciproque
(De Vos, Buyens et Schalk – 2003)*

La construction du contrat psychologique

- *Processus individuel de traitement de l'information*
- *Interprétations, illusions*
- *Influence sociale*





Le développement du contrat psychologique (Rousseau – 1995)

La relation d'emploi subit de nombreuses transmutations



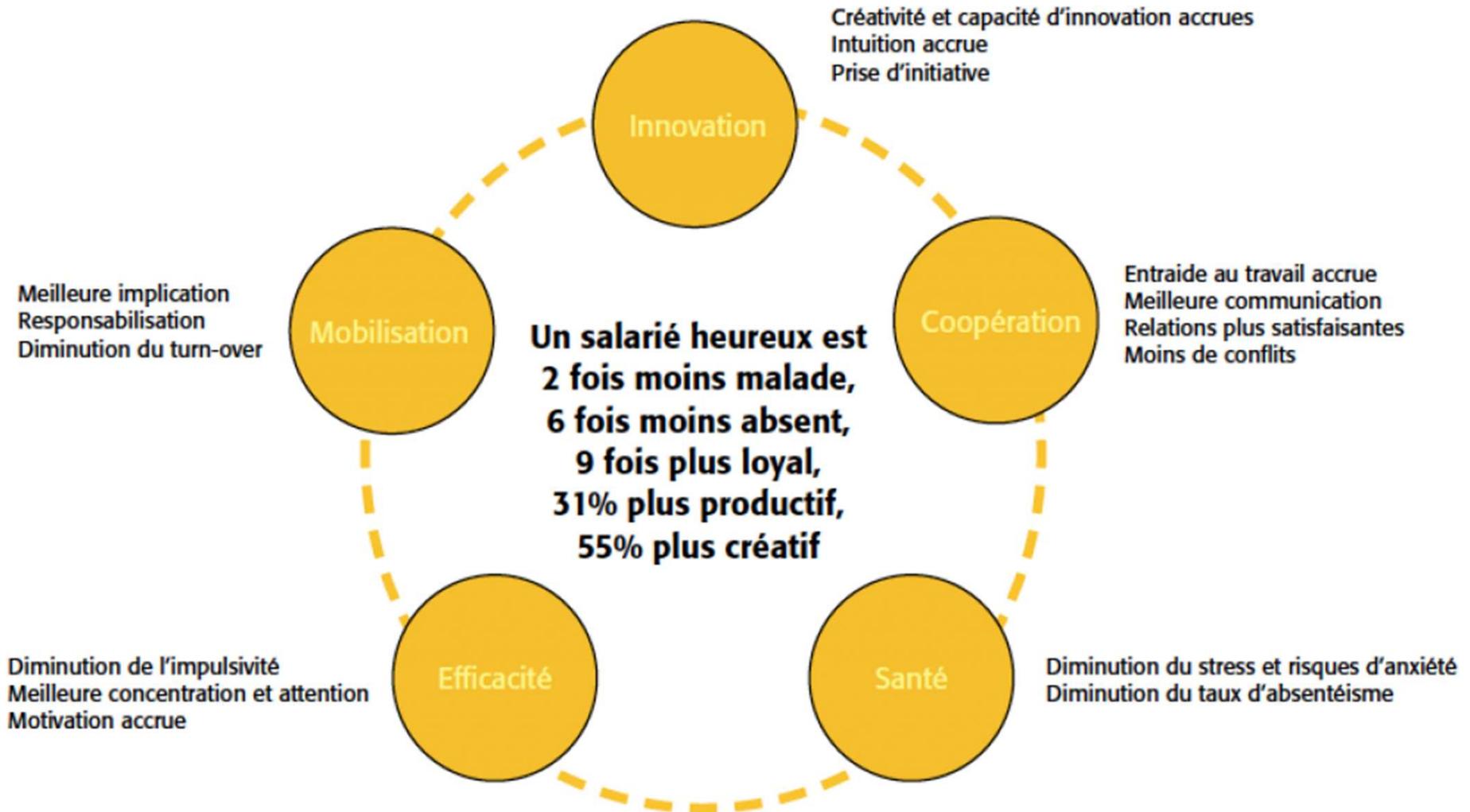
- *Changement dans les perceptions de l'employé*
- *Incapacité des entreprises à fournir de la sécurité*
- *Changement des exigences de départ coté employeur*

☞ *Emergence de nouvelles relations d'emploi*

Evolution des attentes / relation d'emploi



- *Respect, reconnaissance, écoute*
- *Soutien social et soutien organisationnel*
- *Formation et développement des compétences (employabilité)*
- *Implication dans les processus de prises décisions*
- *Communication bi-directionnelle (scénarios de dialogue)*



L'évaluation du contrat psychologique

- ***Respect, accomplissement***

- ☞ *Engagement dans l'effort, fidélité, loyauté, coopération*

- ***Brèche, rupture, violation***

- ☞ *Retrait psychologique, perte de confiance, absentéisme, départ*

Quelles évolutions de la relation d'emploi ?

Respect du contrat psychologique

- *Satisfaction au travail*
- *Justice Organisationnelle*
- *Echanges / relations avec l'encadrement*
- *Engagement*
- *Confiance*
- *Loyauté, fidélité*
- *Satisfaction générale face à la vie*



L'importance de la confiance

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

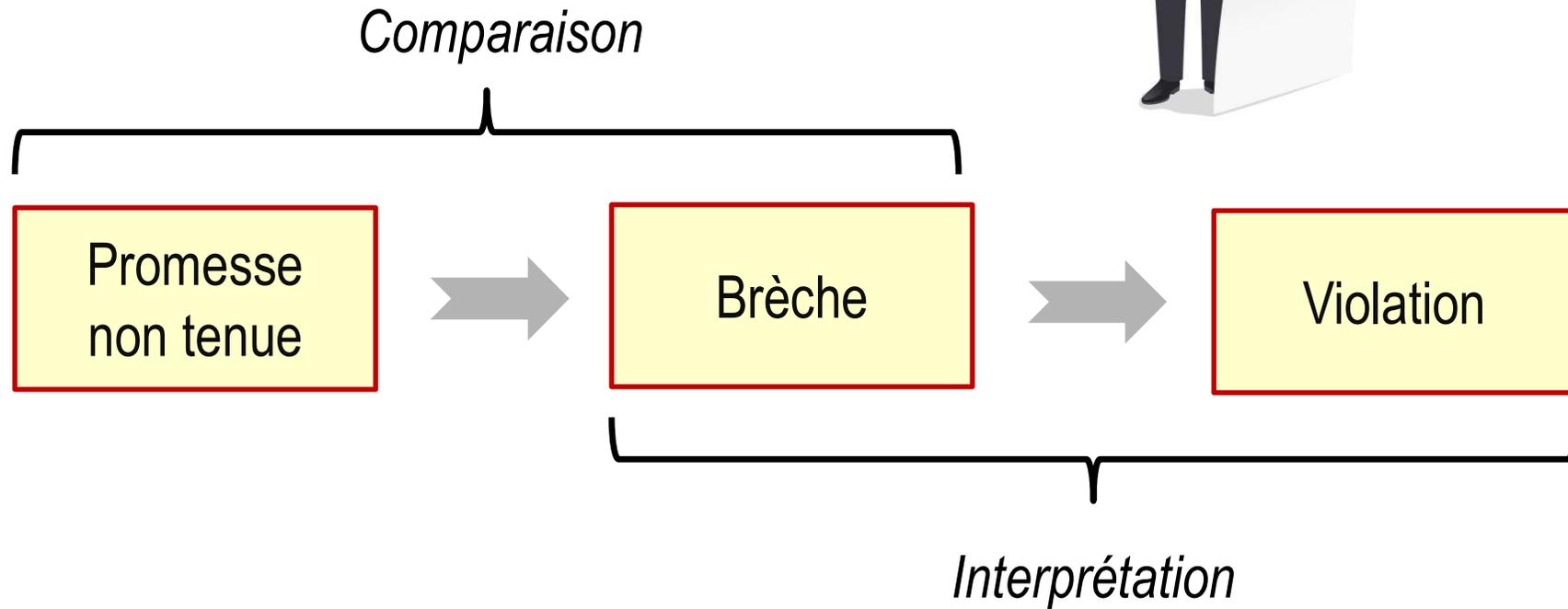
L'importance de la confiance

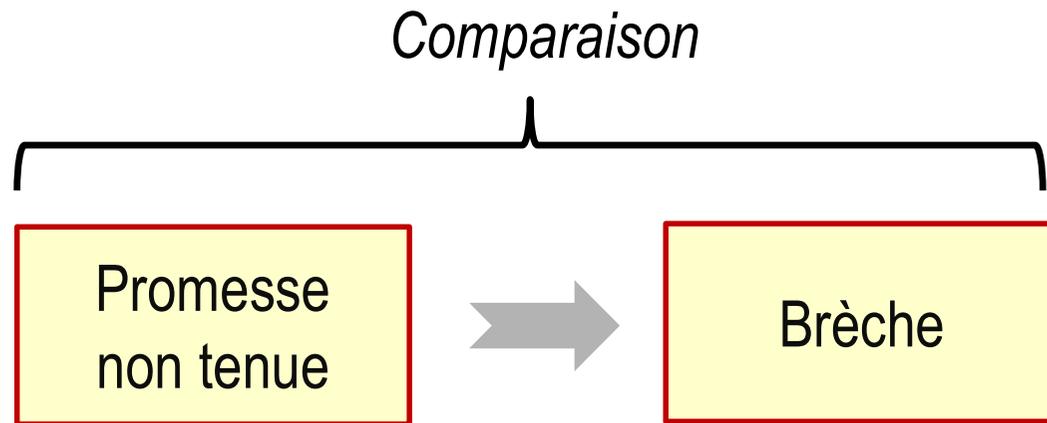
La confiance suppose la notion de « relation » (interaction entre individus) et « d'espérance » (supposant l'incertitude). Les liens étroits qui unissent les notions de confiance et de relation interpersonnelle peuvent être ainsi explicités : d'une part, la confiance génère la relation, d'autre part, la relation fonde la définition même de la confiance. En d'autres termes, s'il n'y avait pas de relation, il n'y aurait pas de confiance possible.

Aussi, du point de vue de la théorie de l'échange social, la relation entre l'employé et l'employeur est tributaire de la confiance témoignée par chacune des parties en regard du respect des obligations de l'autre partie à plus ou moins long terme.

Evolution du contrat psychologique

De la brèche à la violation ...





A un moment le salarié identifie un écart, qu'il interprète comme me constat que l'organisation a échoué dans le respect de ses obligations. Il va alors entrer dans une phase de vigilance ...

La violation du contrat psychologique



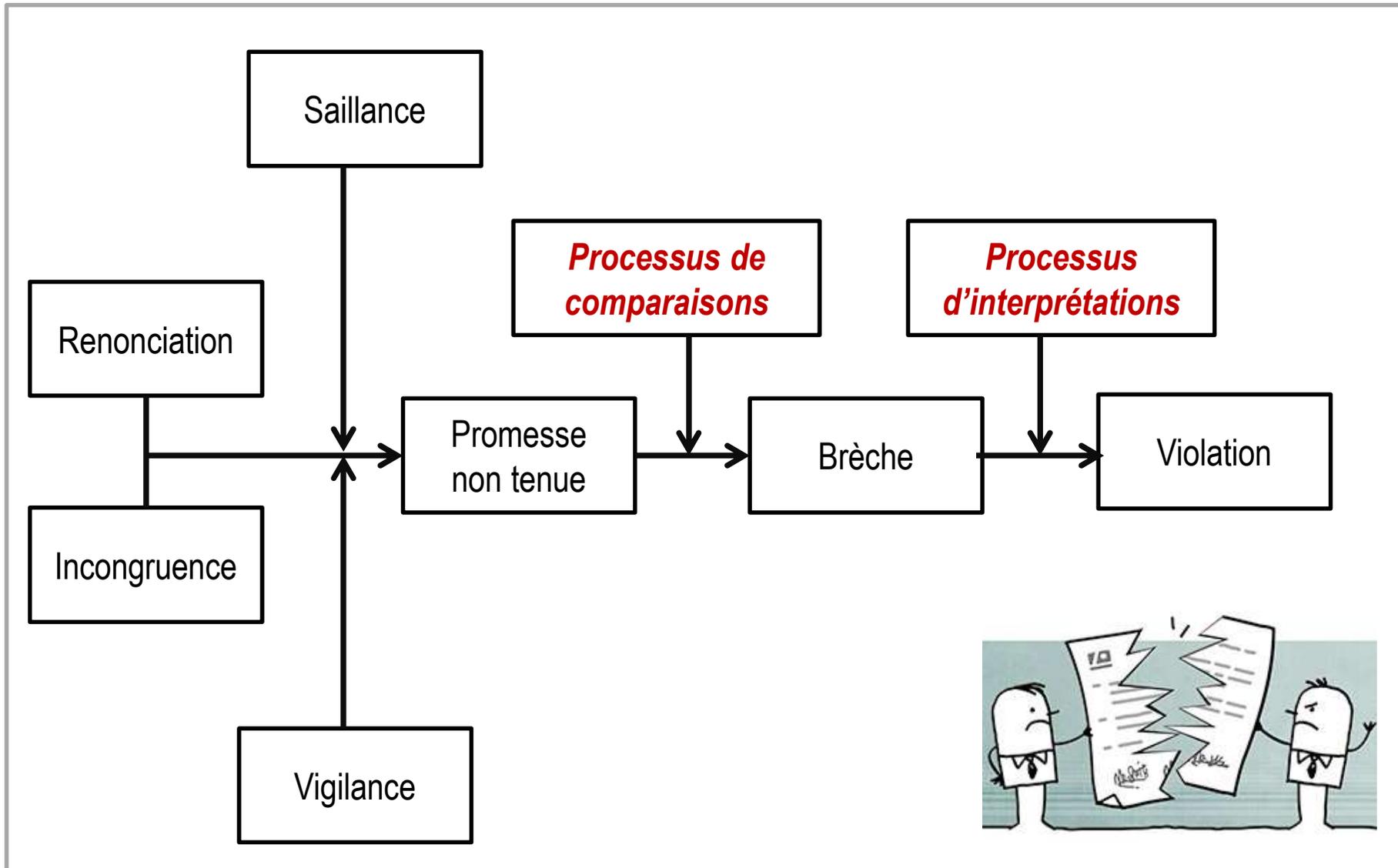
Se définit comme l'incapacité de l'organisation à répondre aux attentes et à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit qu'elle devrait le faire. Ce qui nourrit un sentiment d'injustice.

C'est la conséquence ultime d'une chaîne d'événements liée à la perception que l'autre partie n'a pas rempli ses promesses (traduites ipso facto en engagements).

La violation du contrat psychologique



- ☞ Renonciation (par incapacité ou par manque de volonté)*
- ☞ Incongruence (perceptions différentes, conflits de valeurs ou d'enjeux)*



Le processus de violation selon Morrison et Robinson (1997)

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

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

Source : Mickaël Naulleau

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

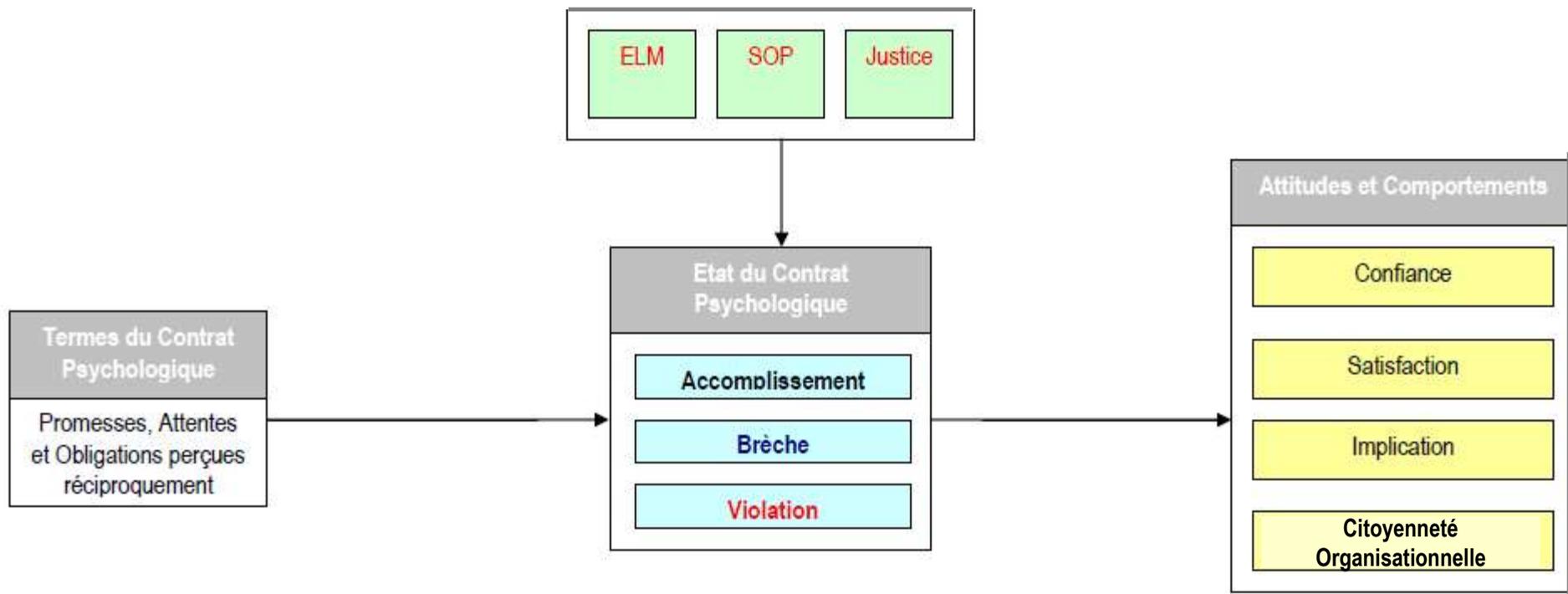
Comparaison entre Contrat Psychologique (CP) et Justice Organisationnelle

Source : Mickaël Naulleau

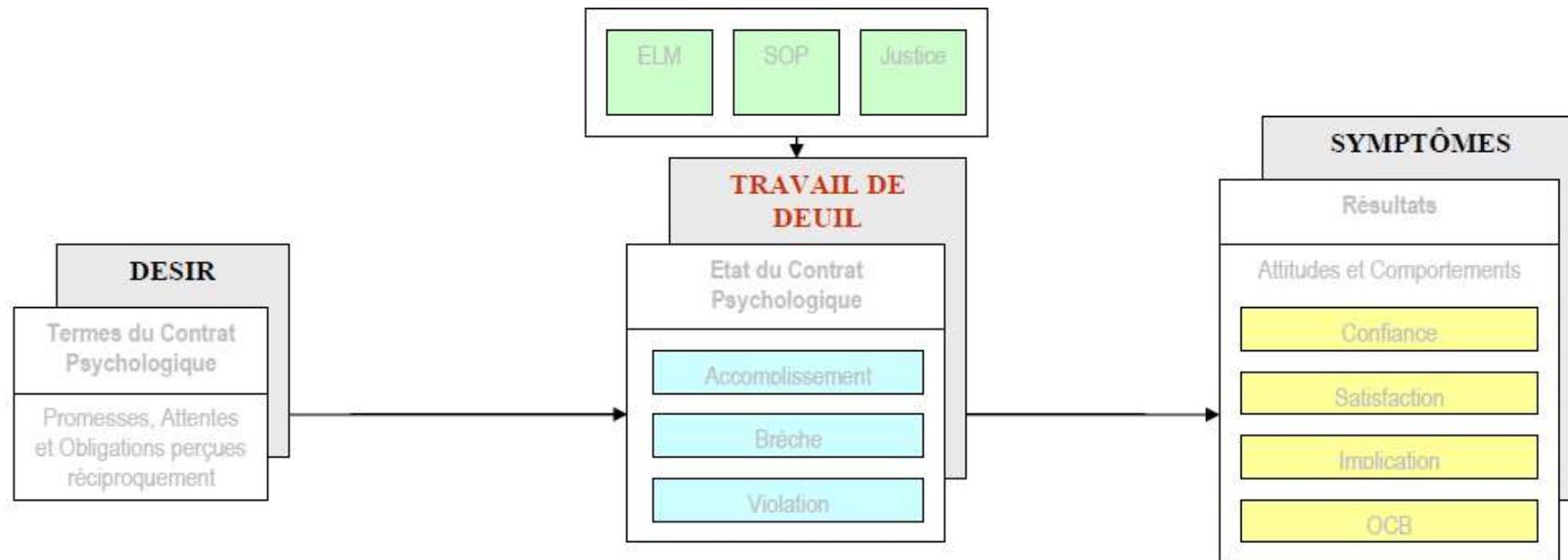
Contrat Psychologique	Echange Leader-Membre
Similitudes	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie de l'échange social ▪ Principe de « réciprocité » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théorie de l'échange social ▪ Principe de « réciprocité »
Différences	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les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

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

Source : Mickaël Naulleau



Source : Mickaël Naulleau



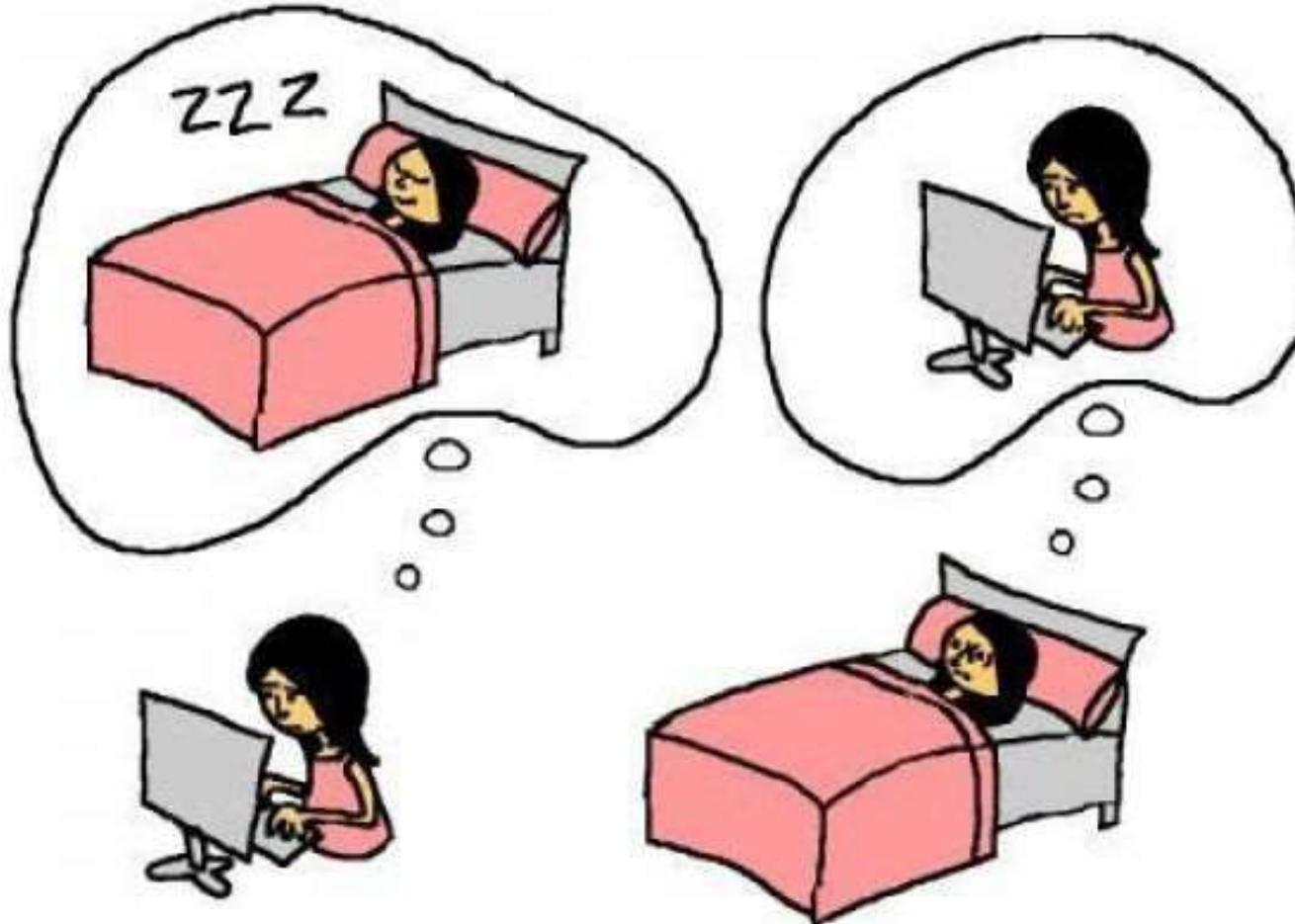
Source : Mickaël Naulleau

Quelles conséquences pour le salarié ?

- *Rupture de la communication*
- *Perte de confiance*
- *Manque de loyauté*
- *Désengagement , relation abîmée*
- *Centrage sur soi, cynisme*
- *Développement de comportements d'opportuniste*
- *Non accomplissement d'obligation, malhonnêteté*
- *Respect scrupuleux du contrat de travail formel*
- *Exigences répétées de compensations élevées*
- *Résistances aux changements (inertie, évitement, conflits, sabotages)*



Quelles conséquences pour le salarié ?



Travail

Maison



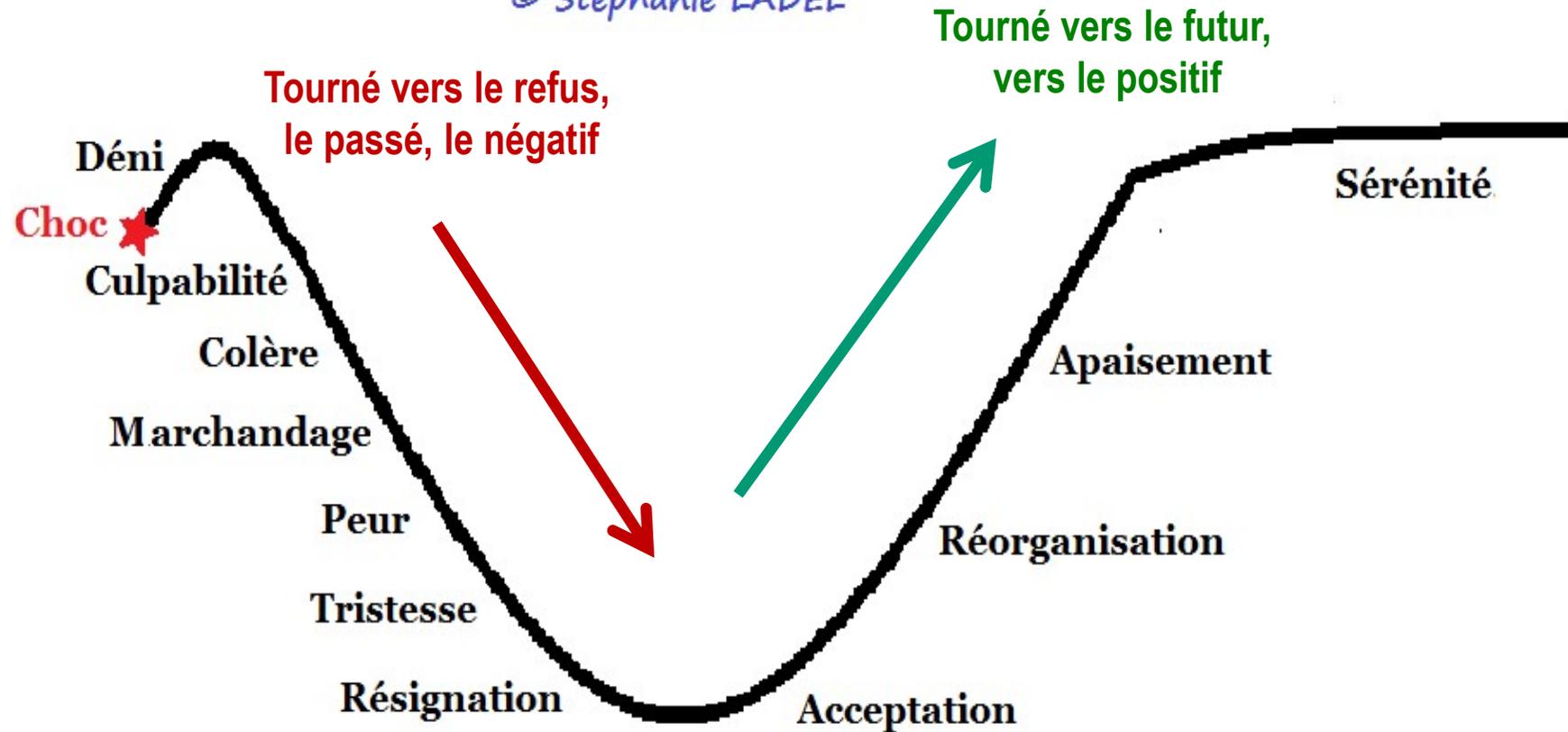
Quelles conséquences pour l'organisation ?

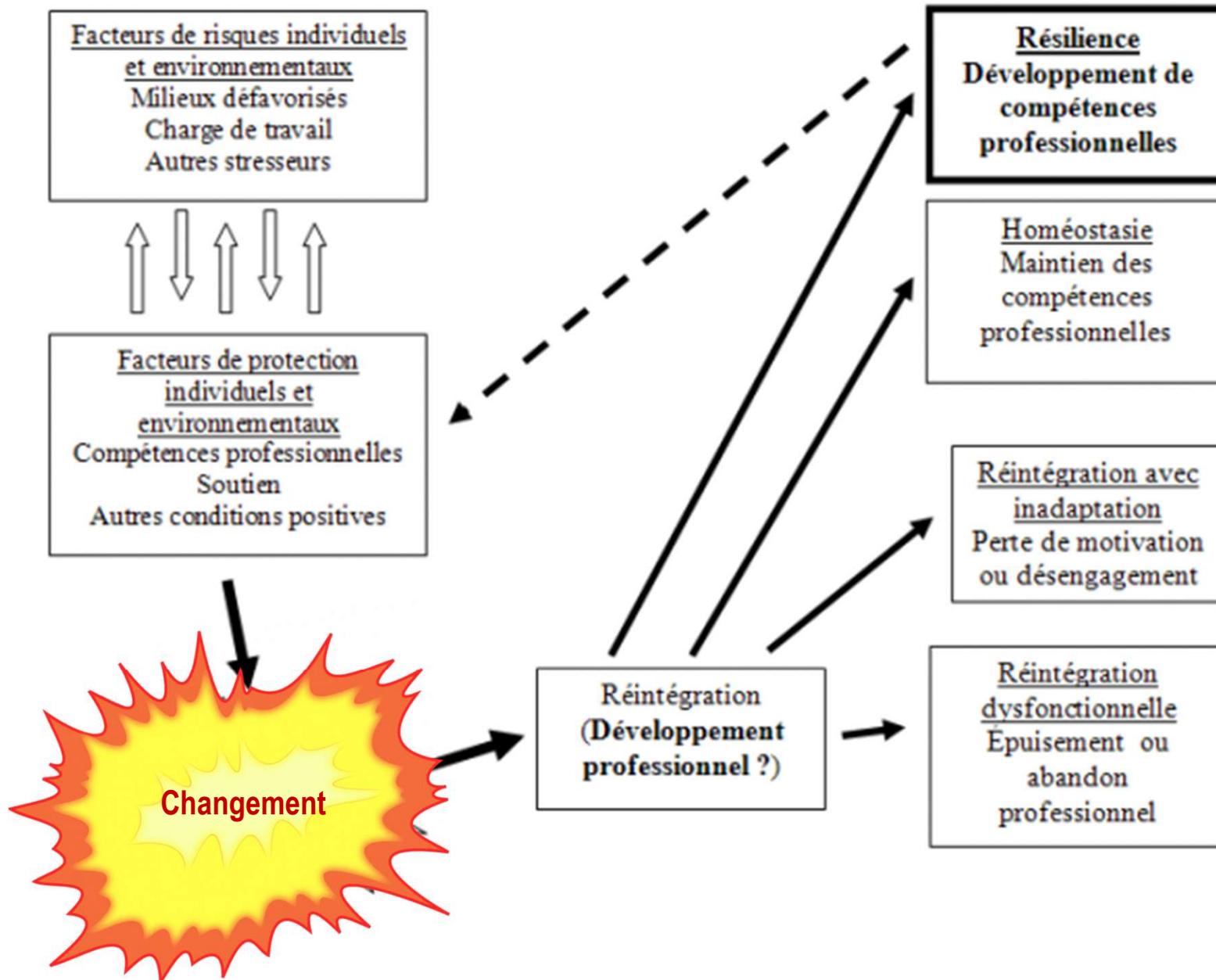
Les salariés doivent faire face à de nombreuses pertes et régressions perçues qui leur imposent d'entrer dans un (des) processus de deuils.

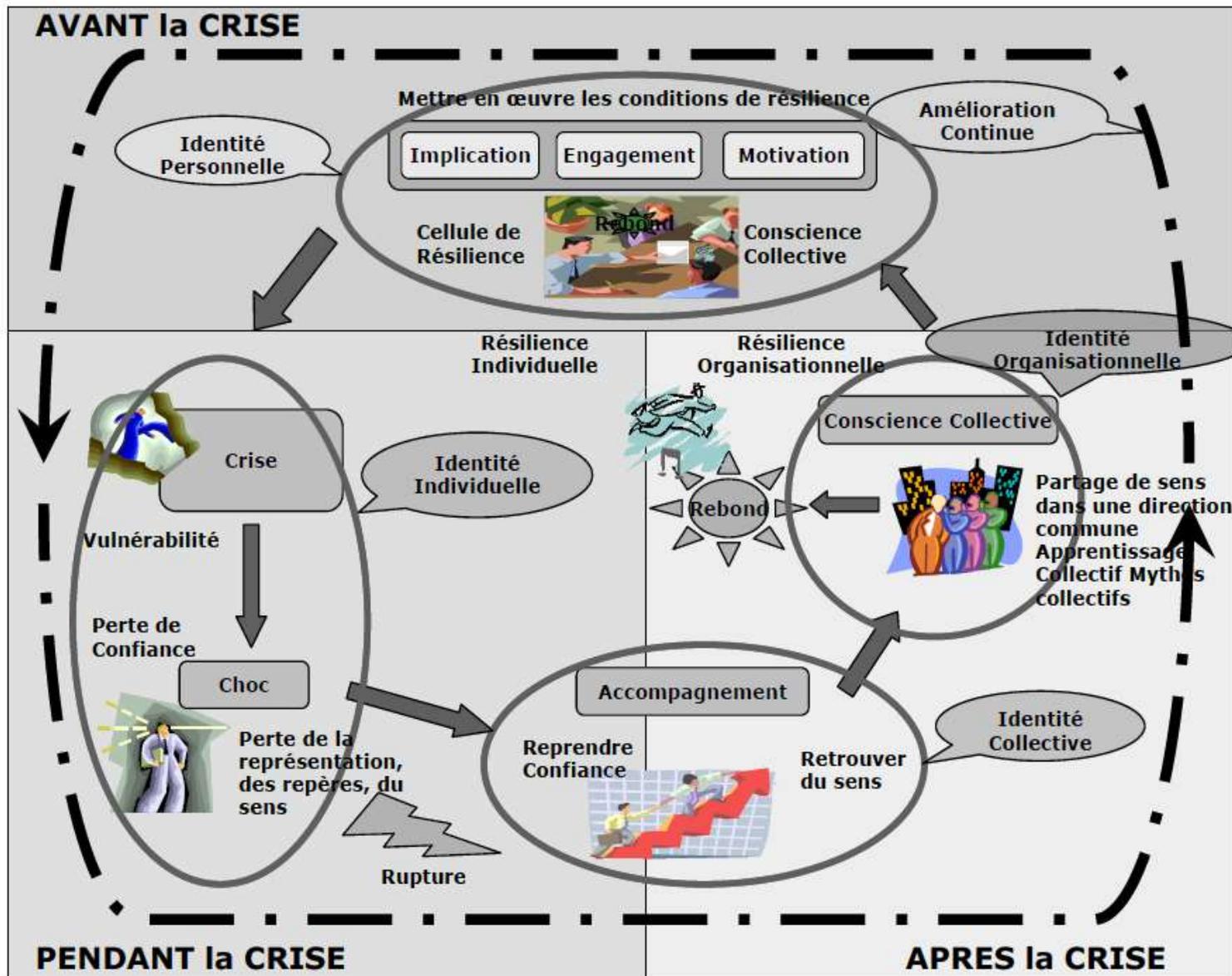
Mais c'est la rupture et la violation des contrats psychologiques qui rendent les choses encore plus difficiles et qui vont « figer » le processus de deuil dans des étapes tournées vers le passé.

PROCESSUS DE DEUIL

© Stéphanie LADEL







Les trajectoires de la résilience organisationnelle dans un contexte de crise

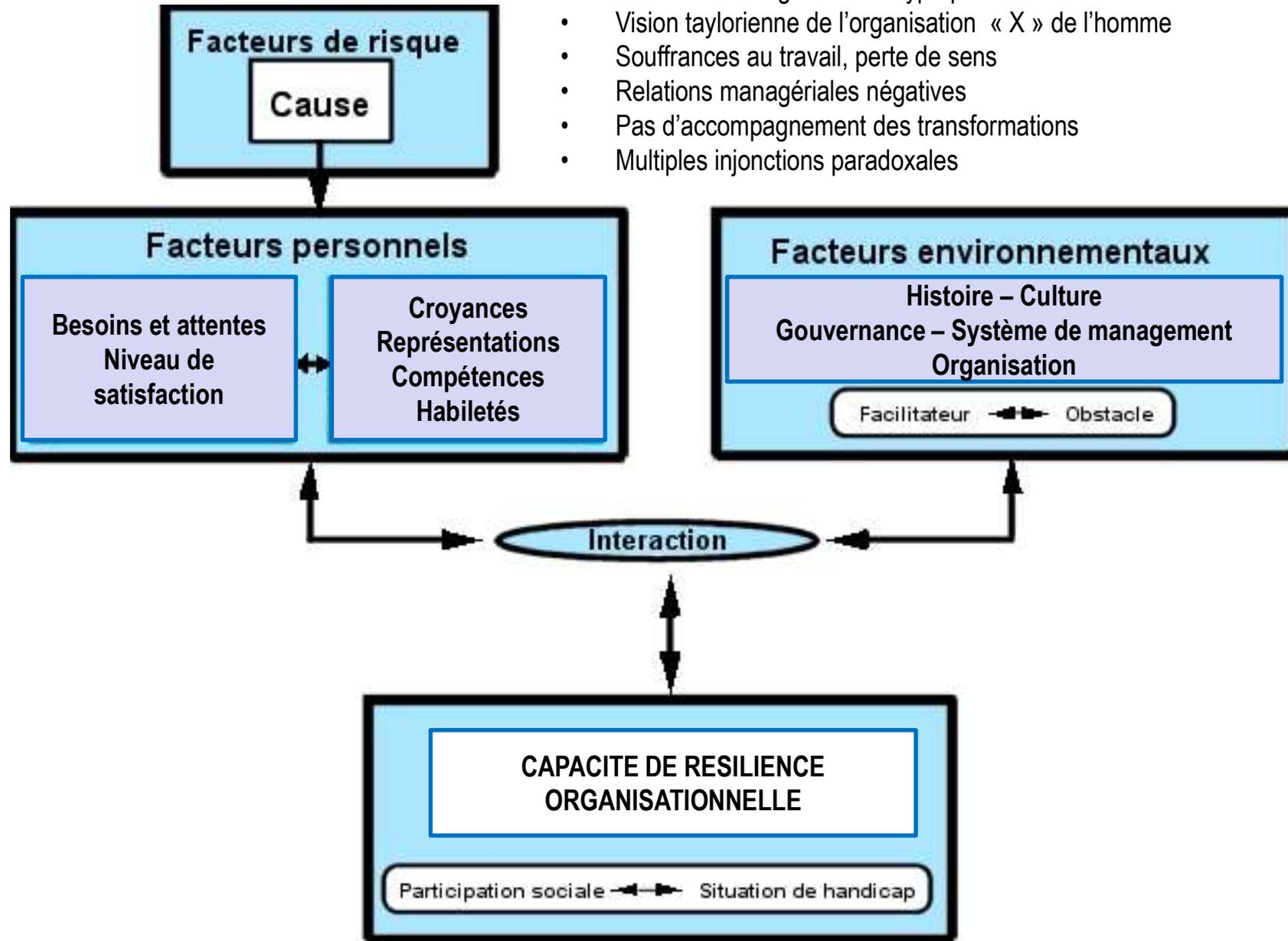
Koninckx Guy

Licencié en Sciences du Travail – Psychologue – Systémicien des Organisations

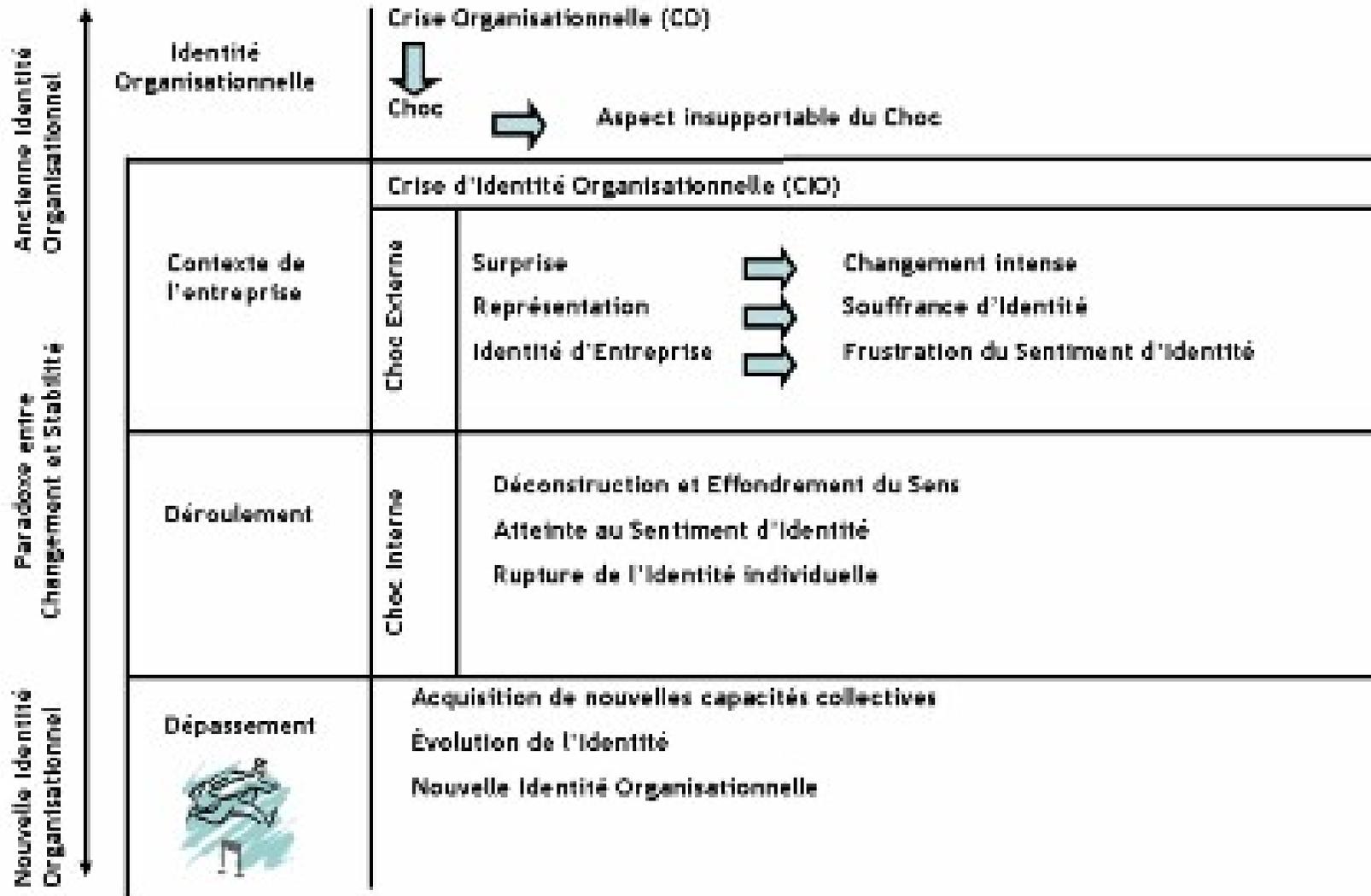
Human Resources & Change Management Namastis & G.I.R.O.S.

Rue Masbourg, 16 – B -1490 Court-Saint-Etienne - guy.koninckx@skynet.be

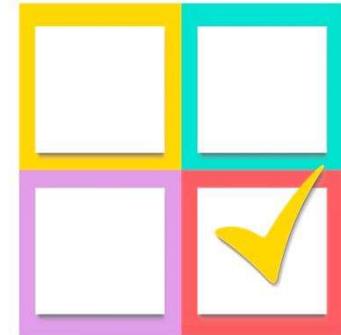
- Déficit de reconnaissance et de confiance
- Relations managériales de type parent-enfant
- Vision taylorienne de l'organisation « X » de l'homme
- Souffrances au travail, perte de sens
- Relations managériales négatives
- Pas d'accompagnement des transformations
- Multiples injonctions paradoxales



Crise d'identité organisationnelle



Les supports théoriques



- *La théorie bifactorielle d'Hertzberg*
- *La théorie de l' Elément humain (Schutz)*
- *Le support organisationnel perçu (SOP – Eisenberger)*
- *L'Echange Leader Membre (ELM)*
- *La justice organisationnelle (interactionnel, distributive, procédurale)*



Alors ! Ceci dit comment enrichir les pratiques de management ?

L'approche des comportements Organisationnels



Sociologie des Organisations

Psychologie des Organisations



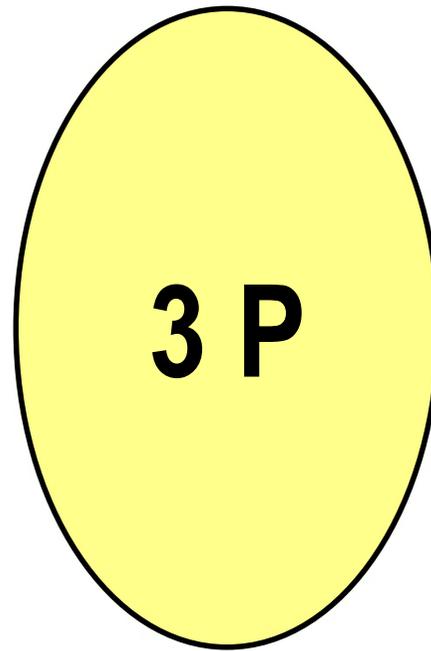
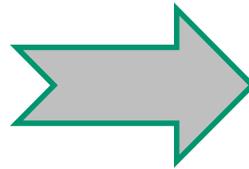
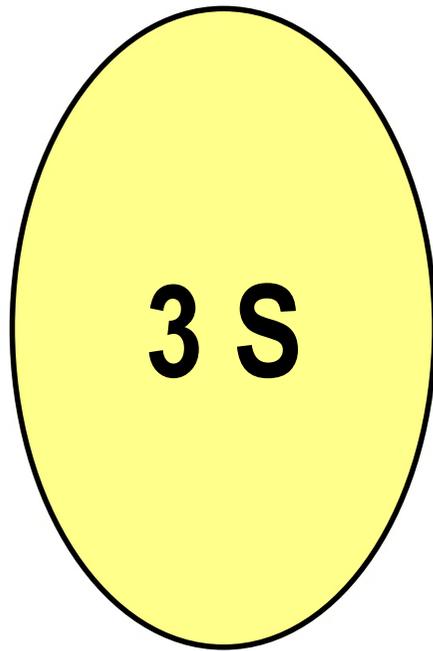
Recommendations



- 1. Apprendre à analyser l'évolution de la relation d'emploi dans le temps (métier / métier et acteur / acteur)**
- 2. Normaliser le deuil dans sa dynamique organisationnelle**
- 3. Faire de la place aux émotions négatives dans les processus de transformations**
- 4. Apprendre à passer du « 3S » au « 3P »**
- 5. Apprendre à situer l'état émotionnel des collaborateurs**
- 6. Adapter les échanges et les attitudes de l'encadrement selon le cas**
- 7. Intégrer les pertes (acteur / sujet) dans les analyses d'impacts**
- 8. Apprendre à réinvestir la dimension symbolique**

La relation d'emploi n'est pas un concept statique. Elle se développe ensuite et évolue au cours du temps. la compréhension de l'engagement des acteurs passe par une analyse historique de la relation qui les lie à l'entreprise. C'est cette histoire 'totale' de la relation d'emploi qui permet de comprendre l'engagement paradoxal des employés qui décident de continuer la relation d'emploi malgré le contexte de restructuration et de réorientation professionnelle subie.

- Qu'est ce qui caractérise les relations d'emplois aujourd'hui ?
- Chaque salarié travaille dans une organisation différente !
- Eléments du contrat psychologique employeur
- Quels contrats psychologique au niveau des salariés
- Quelles ruptures, quelles violations ?
- Quelles tendances (adaptation, résilience, résignation)
- Quelles agents organisationnels jouent un rôle clé dans le processus d'anthropomorphisation de l'organisation, par lequel l'employé attribue à cette dernière des qualités et caractéristiques humaines

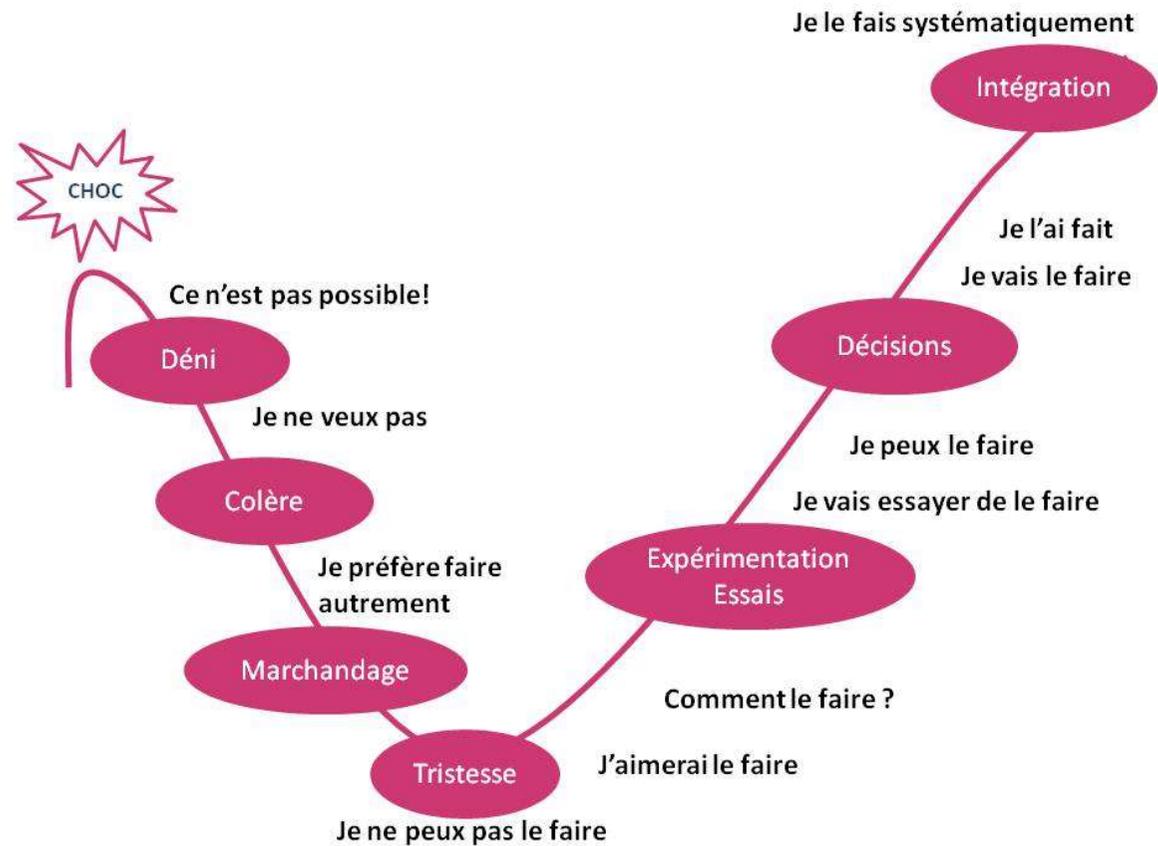


- ✓ **Stratégie**
- ✓ **Structures**
- ✓ **Systemes**

- ✓ **Projet**
- ✓ **Personnes**
- ✓ **Pratiques**

Associer les « 3S » et les « 3P »

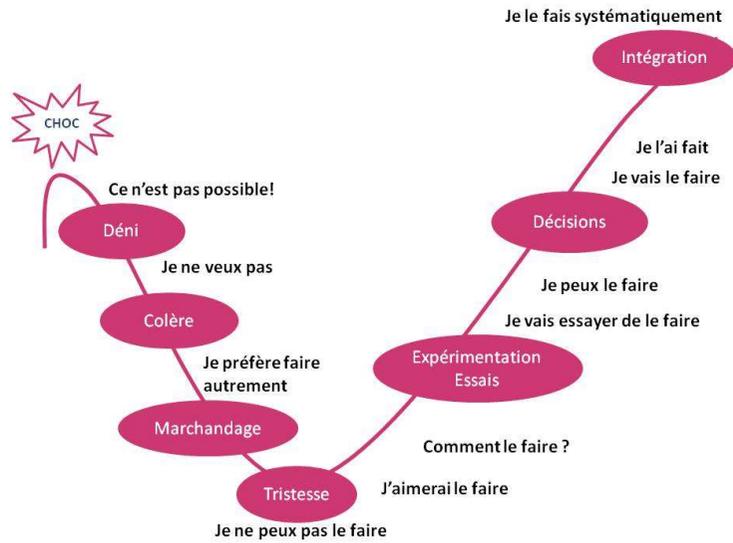




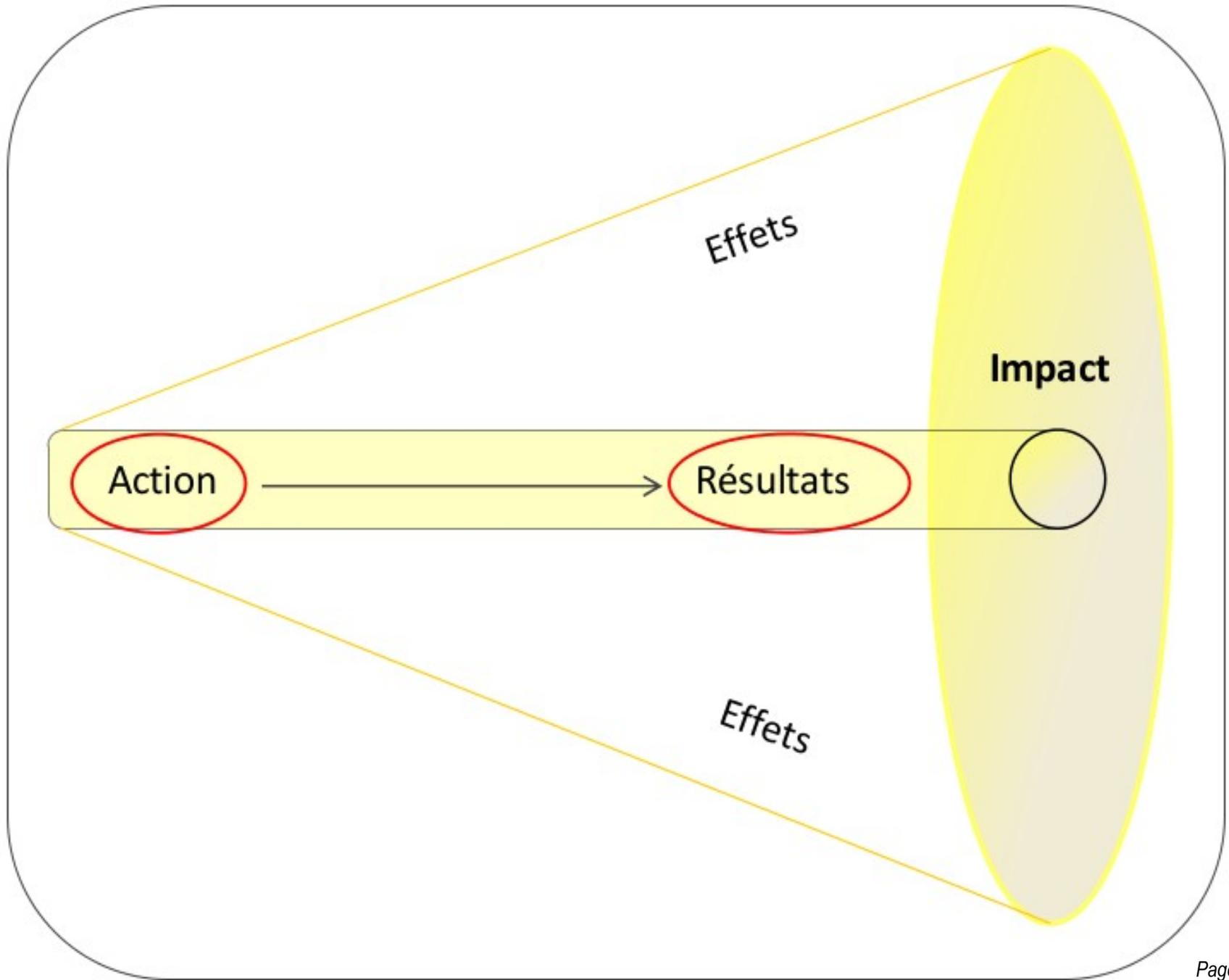
SITUER CHAQUE COLLABORATEUR SUR LA COURBE DU CHANGEMENT

Positionnement actuel	Ensemble des collaborateurs						
	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4	Acteur 5	Acteur 6	Acteur 7
Déni / refus	X						
Résistance		X	X		X		
Décompensation				X			
Résignation						X	
Intégration							
Expérimentation							
Engagement							X

Le point de vue du collaborateur	Les paroles ...	Les attitudes ...	Les comportements ...



Le point de vue du cadre	Il dit plutôt ...	Il ne dit pas ...	Il fait plutôt ...	Il évite de ...



Pré-analyse par le responsable de l'équipe

**CE QUI CHANGE
DANS LA SPHERE
PROFESSIONNELLE
DE CHAQUE
ACTEUR ?**

**CE QUI CHANGE DANS LA
SPHERE PERSONNELLE
DE CHAQUE PERSONNE ?**

**FREINS / RESISTANCES
OPPORTUNITES / AVANTAGES
DIFFICULTES / PEURS
EMOTIONS ET RESSENTIS**

Analyse commune avec le N+1 du manager



Qu'est ce que le changement peut changer pour les acteurs et pour les personnes. Quelles sont alors les pertes qu'ils devront gérer et les difficultés qu'il faudra travailler avec eux ?



ASPECTS A CONSIDERER	CE QUE CELA CHANGE POUR L'ACTEUR DANS SON TRAVAIL	De 1 à 10	CE QUE CELA PEUT CHANGER POUR LA PERSONNE	De 1 à 10
<p>Charge de travail Organisation Routines personnelles Compétences Relations Nature du travail Contenu du travail Pouvoir Outils Accès à l'information Objectifs Locaux Environnement de travail .../..</p>				

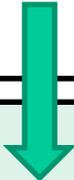
L'acteur / la personne est plutôt gagnant sur

Les principales difficultés

Opportunités à saisir

Grain à moudre

L'acteur / la personne est plutôt perdant sur

 Les deuils à faire

Avantages à mettre en valeur

Cela ne change rien pour l'acteur / la personne

Les résistances et les freins

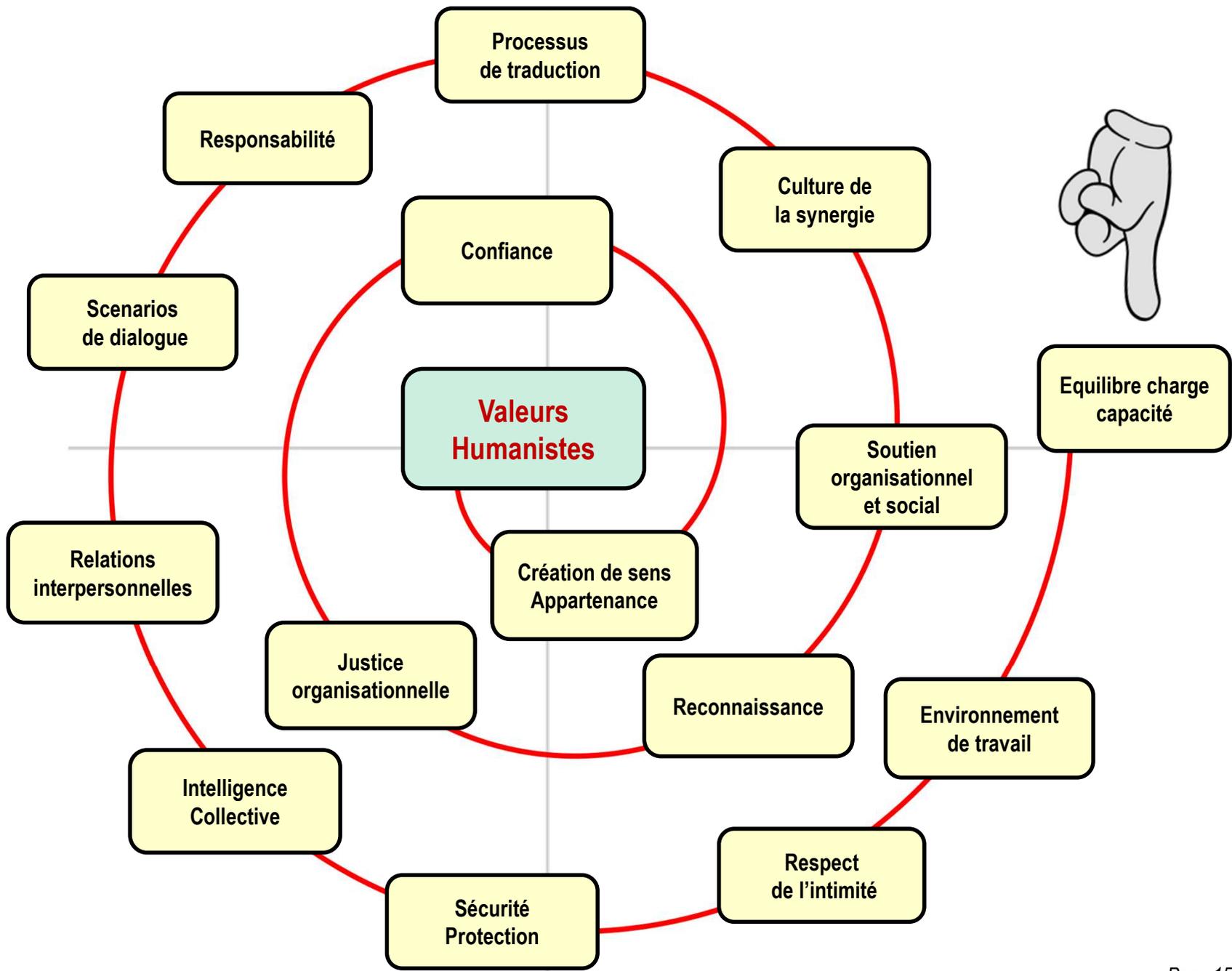
Attentes pouvant être satisfaites dans le projet

Grain à moudre

Modification de l'organisation	Acteurs Impactes	Ce qui change pour eux	+	-

Actions sur l'environnement	Actions sur les compétences	Besoins d'accompagnement	Méthodes d'animations de la psychodynamique sociale

Commentaires



EN CONCLUSION...

Ceci est un plaidoyer pour la réhabilitations des émotions au sein des entreprises, et pas seulement des émotions nobles telles que la joie, la satisfaction, la fierté, mais aussi de toutes celles qui signent la faiblesse et les limites de l'homme ...

« Si vous voyez devant vous un enfant frappé de deuil se renfermer violemment sur lui-même, refuser la mort, nier son chagrin, faites le pleurer. En lui parlant, en lui montrant ce qu'il a perdu, même si cela paraît cruel, même s'il s'en défend aussi brutalement que je l'ai fait, même s'il doit vous détester pour cela ... Faites pleurer les enfants qui veulent ignorer qu'ils souffrent, c'est le plus charitable des services à leur rendre » (Anny Duperey)

Bibliographie



Contrat psychologique et organisations

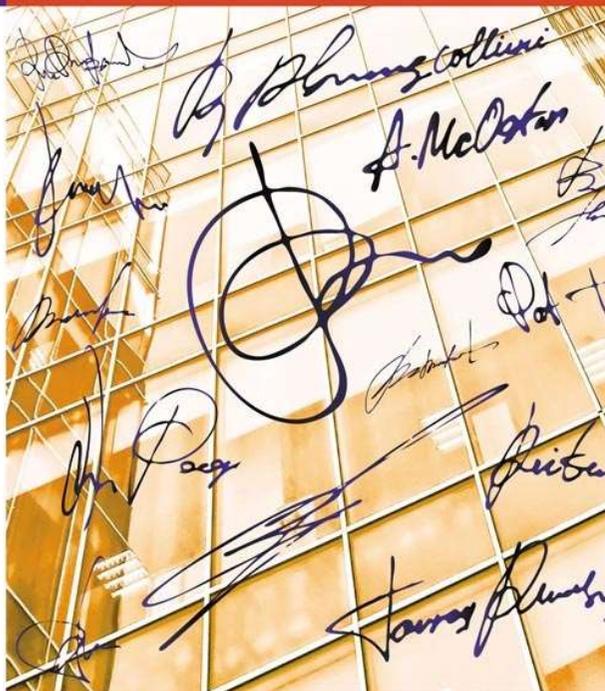
Comprendre les accords écrits et non écrits

Denise
M. Rousseau

Pascale
de Rozario

Rémi
Jardat

Yvon
Pesqueux



APPRENDRE, TOUJOURS

PEARSON

Comportements organisationnels

Stephen **Robbins**, Timothy **Judge**

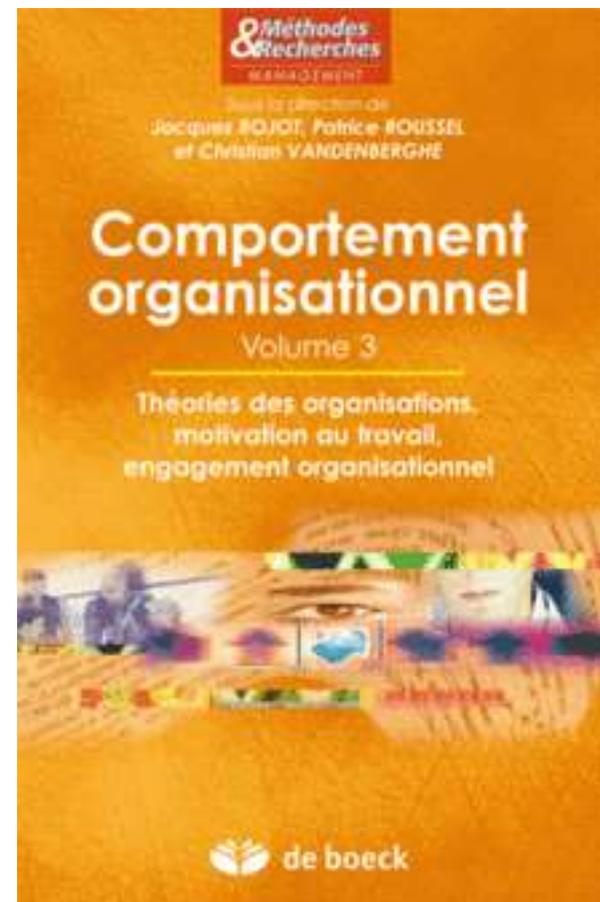
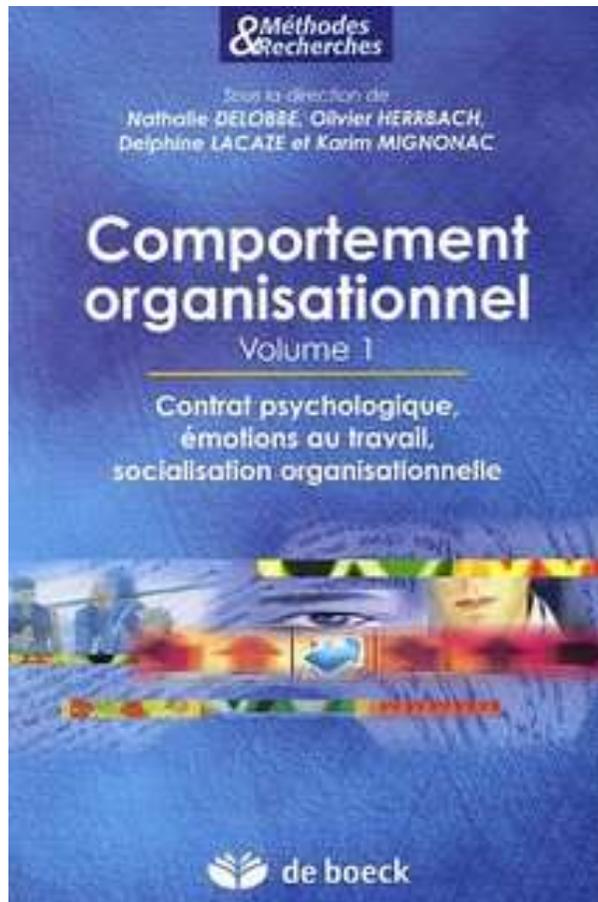
Véronique
Tran



16^e édition

APPRENDRE, TOUJOURS

PEARSON



Collection Village
Mondial

Jacques-Antoine **Malarewicz**

Petits deuils en entreprise

Projets abandonnés, réorganisations,
départ d'un dirigeant... comment lever
les non-dits et blocages ?



PEARSON

MICHAEL J. SANDEL

CE QUE L'ARGENT NE SAURAIT ACHETER

Préface de
Jean-Pierre Dupuy



SEUIL

