

# **Les conséquences d'une perspective de transition de carrière sur la situation des salariés :**

## **le cas de deux organisations publiques**

Olivier ROQUES

---

Pour s'adapter à un environnement toujours plus turbulent, les organisations publiques ou privées demandent à leur personnel de faire preuve de flexibilité, par exemple en changeant rapidement de fonction. Notre recherche porte sur trois éléments qui jouent un rôle important lors de ces changements : la perception du contrat psychologique passé entre l'individu et l'organisation, le support social dont peuvent bénéficier les salariés et les stratégies d'ajustement qu'ils mettent en oeuvre.

Une première partie d'analyse de la littérature nous conduira à proposer un cadre de référence des transitions de carrière. Une seconde partie traite de la méthodologie et explique pourquoi nous avons retenu une approche qualitative par entretiens non pré structurés. La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats en s'appuyant sur les extraits de discours des salariés interrogés. En quatrième partie, une discussion propose un enrichissement des problématiques de recherche, met en évidence certaines limites de la recherche et ouvre sur de nouvelles pistes.

### **I. LES TRANSITIONS DANS LA GESTION DES CARRIERES**

#### **1.1. De la carrière à l'histoire professionnelle**

La notion de carrière évoque souvent l'idée d'un avancement. Etymologiquement, le terme de carrière vient du latin "carrus" qui signifie "le char" (Gaffiot, 1934). Van Maanen et Schein (1977) signalent que, dans la Grèce antique, la carrière est une sorte de course. Pour Dalton (1989) et Nicholson et West (1989), le mot anglais "career" vient du français "carrière" qui désigne un champ de course, une chaussée, un chemin. Ces différents sens traduisent l'idée d'une progression, de même qu'un chemin ou qu'une route est parcouru par un équipage (Dalton, 1989). Ainsi, la définition que cet auteur donne à la carrière est celle d'une "séquence d'expériences, de rôles et de relations dans les organisations". Hall (1976) conserve cette idée de progression en définissant la carrière comme "la succession d'attitudes et de comportements perçus par un individu à propos des expériences et des activités liées à son travail ou tout au long de sa vie". Dans cette dernière définition, l'idée que la carrière est une perception de l'individu se rajoute à l'idée que la carrière est un cheminement. Van Maanen et Schein (1977) considèrent qu'une carrière "consiste, en général, en une série d'expériences et d'aventures séparées mais reliées entre elles et à travers lesquelles passe une personne au cours de sa vie".

Des auteurs comme Weick (1976) puis Weick et Berlinger (1989) contestent l'idée générale qui émane de ces définitions. En effet, elles mettent l'accent sur le caractère linéaire, continu de la carrière ce qui ne correspond pas aux réalités d'un environnement turbulent. Ils leur opposent une approche qui insiste sur le caractère excentrique, déterminé par des éléments extérieurs, fortuit, et discontinu des carrières.

Intégrant ces remarques, Nicholson et West (1989) préfèrent à la notion de carrière, chargée d'une connotation déterministe, celle de "work history" (histoire professionnelle), c'est à dire la

carrière dans son aspect chaotique, et non pas comme cheminement cohérent et progressif. La notion d'histoire professionnelle nous semble notamment adaptée à un environnement professionnel où le salarié ne connaît pas forcément de progression hiérarchique et où il occupe simplement une succession de postes différents au cours de son histoire professionnelle. Nous nous situons dans cette approche discontinuée de la carrière, qui, ainsi que l'indiquent Hall et Moss (1998) "... est constituée par toutes les expériences variées de la personne du point de vue de la formation initiale ou continue, du travail dans différentes organisations, du changement de champ d'activité, etc..."

## **1.2. Des punctuations dans l'histoire professionnelles : les transitions de carrière**

Des auteurs comme Nicholson et West (1989) s'intéressent plus particulièrement aux ruptures dans le déroulement du parcours professionnel qu'à la continuité de ce parcours. Du point de vue de la pratique de la GRH, ces ruptures offrent un intérêt particulier car elles s'accompagnent de changements et souvent d'une réorganisation dans le travail pour l'individu, et représentent un enjeu pour le gestionnaire (équilibre entre les besoins en termes de postes et les ressources humaines, réduction du temps d'adaptation dans le nouveau travail, etc...)

Ces ruptures, ou éléments qui jalonnent le cours d'une histoire professionnelle, sont appelées "transitions de carrière". Louis (1980b) définit la transition de carrière comme "la période pendant laquelle un individu change de rôles (prend objectivement un nouveau rôle) ou change d'orientation par rapport à un rôle qui lui a déjà été attribué (en modifiant un état subjectif)". Pour Nicholson (1984), la transition de carrière est "tout changement dans le statut professionnel et tout changement majeur dans le contenu du travail, en incluant tout type de statut provisoire, toute forme de mobilité intra et inter-organisation et d'autres types de changement dans le statut professionnel (par exemple chômage, départ en retraite, nouvelle embauche)". Dans une recherche ultérieure, Nicholson et West (1989) précisent l'idée de changement majeur : changement de poste, déplacement géographique, modification de l'activité ou composition de ces différents éléments.

Plusieurs approches permettent de comprendre les transitions de carrière. Les approches statiques visent essentiellement à définir, repérer et qualifier les différents types de transitions. Les approches dynamiques insistent sur les éléments qui conditionnent l'adaptation pendant la transition de carrière (Louis, 1980b ; Nicholson, 1984). Pour le praticien de la GRH, ces dernières approches offrent des avantages sur les méthodes statiques : elles permettent par exemple de comprendre les mécanismes qui conditionnent une bonne transition de carrière et permettent de donner à la GRH des outils de pilotage des transitions.

## **1.3. Les éléments qui interviennent dans la situation de transition**

### **1.3.1. Le contrat psychologique**

Certains auteurs considèrent que les rapports entre l'entreprise et le salarié sont régis par des contrats. Gowler et Legge (1975 /72-75) parlent d'un "contrat caché" entre l'organisation et l'individu. Ce contrat régit tacitement les énergies consacrées à l'activité dans l'entreprise et à celles dévolues à la vie privée. Une transition de carrière peut, dans certains cas, apparaître comme une rupture dans le contrat qui conduira le salarié (et des personnes qui lui sont proches comme son épouse) à percevoir un enjeu. Dans d'autres cas, en revanche, l'absence de transition sera interprétée par le salarié comme une rupture dans le contrat, par exemple si le premier emploi était présenté comme une activité temporaire (Schein, 1978). Schein (1978) signale que, bien que le contrat soit défini au départ entre le salarié et l'organisation, il peut être renégocié avec le temps et qu'il est toujours auréolé d'une certaine frange de flou : toutes les conditions ne sont pas prévues, notamment parce que les partenaires manquent d'information l'un sur l'autre.

Herriot et Pemberton (1996) étudient également le contrat dans une situation de transition de carrière : les salariés attendent une rétribution en échange d'une sollicitation supplémentaire de la part de l'entreprise. Ainsi, lorsque le salarié connaît un changement qui peut détériorer les termes du contrat, il demandera en échange de nouvelles conditions en sa faveur. Toutefois, le contrat n'est pas immuable, Robinson et al. (1994 /147) trouvent par exemple que "la perception que les salariés ont de leurs obligations envers leurs employeurs décroît avec le temps alors que les obligations qu'ils attribuent à leurs employeurs augmentent". Cette recherche longitudinale montre qu'un contrat, perçu comme équitable à l'origine peut, avec le temps, se révéler source d'insatisfaction et de tensions. Ainsi, l'évolution de la perception des salariés concernant les devoirs de leurs employeurs peut les conduire à considérer comme anormale une situation jugée auparavant tout à fait acceptable. Hall et Moss (1998 /22) voient dans les nombreuses ruptures dans le contrat un signe de sa disparition : "le contrat de carrière est mort". Certains individus peuvent éprouver un traumatisme et se sentir perdus.

### **1.3.2. Le support social**

L'adaptation lors d'une transition de carrière est souvent abordée sous l'angle de la socialisation (Louis, 1980a ; Chao et al., 1994). Lors de discussions avec les DRH, ceux-ci mettent souvent en avant les difficultés que rencontre leur personnel face à des transitions de carrières... et les problèmes de gestion posés par ces situations. Si on s'adresse aux salariés, ils parlent plus souvent des incertitudes qui les agitent, des craintes qu'ils ont sur leur futur poste, sur la façon dont ils vont s'y prendre pour s'adapter à un travail différent que du rôle de la socialisation. Des auteurs comme Latack (1984) ou Pinder et Schroeder (1987) ont particulièrement étudié ces derniers aspects de la transition de carrière. Ces auteurs envisagent l'action des personnes qui entourent le salarié comme un support social, comme une aide donnée au salarié au moment où il doit faire face à la situation de transition.

### **1.3.3. Les stratégies d'ajustement**

Le changement qui apparaît dans une transition de carrière crée une surprise chez l'individu (Louis, 1980a) et fait l'objet d'un processus qui vise à lui donner du sens (Louis, 1980a). Ce processus dépend de la carte cognitive de chaque individu, mais aussi d'autres éléments, tels que les expériences passées, les interprétations données par d'autres personnes, la personnalité de l'individu, etc... Les réponses qui sont fournies ensuite par l'individu conduisent soit à des comportements, soit à une modification de la carte cognitive de l'individu et/ou des anticipations dans le nouveau rôle. Dans tous les cas, ces processus cognitifs doivent faciliter l'adaptation.

Pour Nicholson (1984), une situation de transition de carrière conduit à trois types d'adaptation qui concernent (1) l'affectivité, (2) le développement de l'individu et (3) le développement du rôle.

1. L'affectivité touche au vécu émotionnel lié à la transition.
2. L'identité individuelle s'enrichit de nouvelles compétences et de nouvelles valeurs.
3. Les comportements visent à une adaptation directe au nouveau rôle.

Latack (1984) situe l'adaptation dans les transitions de carrière dans un contexte de stress au travail. Cette idée, si elle est neuve dans la littérature sur la gestion des carrières, est néanmoins issue d'une recherche qui est le point de départ de certaines des théories du stress. C'est en effet en 1967 que Holmes et Rahe publient une importante recherche montrant les liens entre les événements récents de la vie (dont les transitions de carrière font partie) et les manifestations de stress. Ainsi, une composante importante des théories dynamiques des transitions de carrière est la notion d'adaptation d'un état à un autre. Les mécanismes cognitifs qui agissent sur l'évaluation de la situation ou qui entraînent des comportements pour la modifier sont appelés "stratégies d'ajustement".

## 2. METHODOLOGIE

### 2.1. Questions de recherche

Des auteurs comme Gowler et Legge (1975), Van Maanen et Schein (1977), Herriot et Pemberton (1996) considèrent que le respect du contrat est essentiel dans la gestion des carrières. Nous cherchons donc à comprendre dans quelle mesure le contrat psychologique joue dans la transition de carrière.

Le rôle de l'entourage est présenté comme une aide durant l'adaptation au nouveau rôle (Nicholson, 1984 ; Pinder et Schroeder, 1987), et comme une aide pour prévenir le stress perçu pendant les transitions (Lazarus et Folkman, 1984). Il est donc utile de faire ressortir l'importance du support social pour permettre aux salariés de mieux s'adapter aux transitions de carrière.

Des auteurs comme Gowler et Legge (1975) considèrent cependant que les personnes constituant habituellement le support social peuvent être lésées par la définition du contrat faisant suite à une transition. Dans ce cas, ces personnes vont tenter d'influencer le salarié pour qu'il négocie mieux son nouveau contrat. Thomas et Ganster (1995) considèrent la famille comme un facteur éventuel de stress : en effet, une situation de transition peut exacerber le conflit entre travail et famille. Les personnes de l'entourage qui ont quelque chose à perdre dans la transition de carrière risquent donc de ne pas jouer le rôle de support social.

Enfin, nous avons souligné que des auteurs spécialistes des approches dynamiques des transitions de carrière (Louis, 1980a ; Nicholson, 1984), les auteurs spécialistes du stress (Lazarus et Folkman, 1984 ; Edwards, 1992) ou ceux qui intègrent les deux approches (Latack, 1984) insistent sur l'importance de l'ajustement aux situations de transition. Il est probable que les salariés qui utilisent des stratégies d'ajustement centrées sur l'action ou l'anticipation s'adaptent plus facilement que ceux qui adoptent une attitude résignée ou passive.

### 2.2. Méthode

Une grande partie des recherches anglo-saxonnes consacrées au vécu professionnel procède suivant un modèle hypothético-déductif qui repose sur une démarche quantitative. Avec un article tel que celui de Jehn (1997) publié dans *Administrative Science Quarterly* nous voyons un des rares exemples de recherches dans cette revue fondé essentiellement sur une approche qualitative. Le moyen d'investigation le plus courant est le questionnaire même s'il est complété par une bonne connaissance du terrain (George et al. 1993). Pourtant, des auteurs soulignent les limites des approches quantitatives par questionnaire, notamment pour étudier les stratégies d'ajustement et les processus d'évaluation (Lazarus et Folkman, 1984).

Evrard et al. (1993) rappellent le paradoxe de l'entretien : "plus on pose de questions directes, moins on a de réponses, car ces réponses ne seraient que des réponses de surface qui ne renverraient qu'à la seule logique de la personne qui questionne". Or il est fondamental, dans notre cas, de laisser les répondants s'exprimer librement sur leur transition de carrière. Des biais peuvent entraver l'expression des salariés (Igalens, Roussel, 1998) ; nous cherchons à les limiter en assurant au répondant son anonymat, en présentant la recherche de façon transparente et en lui fournissant, ultérieurement, les résultats de l'étude.

### 2.3. Population

Pour pouvoir analyser de façon précise les attitudes et comportements des salariés en transition de carrière tout en évitant les effets d'histoire et la rationalisation liée à la verbalisation

d'événements passés, il est indispensable de pouvoir disposer d'une population qui connaît une transition de carrière au moment précis de l'étude sur le terrain. De plus, nous avons souhaité mener notre investigation sur au moins deux groupes en situation de transition de carrière.

Les individus qui connaissent une transition de carrière voient leur situation évoluer très vite dans le temps. Il est donc nécessaire de pouvoir effectuer le recueil des données pendant une période de temps très courte pour éviter que la situation de transition ne se soit modifiée significativement entre les premiers et les derniers entretiens.

Deux populations ont été sélectionnées pour cette étude :

1. la première est composée de 17 enseignants en lycée ou lycée professionnel. Ils appartiennent à une catégorie appelée Titulaires Académiques (TA). La particularité de ces enseignants est d'être, en principe, titulaires d'un poste sur une académie, ce poste pouvant changer chaque année. Concrètement, à la fin de l'année scolaire, les TA peuvent être amenés à changer de poste et à pourvoir un nouveau poste sur l'académie. Ainsi, chaque année, les TA peuvent changer d'établissement, de lieu géographique, de classes, d'emploi du temps, de collègues de travail ou parfois faire un travail différent de leur travail habituel (un professeur de mathématiques peut être affecté sur un poste en physique, ou travailler à la bibliothèque). Certains ne sont pas affectés sur un poste à la rentrée scolaire tout en continuant à être rémunérés. La notion de carrière d'un enseignant n'est pas à prendre dans le sens d'une évolution comme, par exemple dans une filière, mais bien, comme nous le précisons au début de cet article, dans le sens de la carrière comme histoire professionnelle. Au moment de l'étude, les TA interrogés ne connaissent pas encore leur nouvelle affectation,
2. la seconde population est composée de 12 militaires appartenant à un régiment de l'armée de terre faisant partie de l'artillerie sol-air. Ces individus sont dans un régiment qui va être dissout dans trois mois. Ils ne connaissent pas encore leur lieu d'affectation. Ils savent seulement qu'ils peuvent changer de garnison, de lieu géographique, d'activité, de collègues de travail, autant d'éléments qui représentent une transition de carrière dans le cadre d'une histoire professionnelle.

### 3. RESULTATS

Vingt-neuf entretiens ont donc été effectués. Leur durée est comprise entre trois quart d'heure et une heure et demie. Tous ces entretiens ont été enregistrés puis retranscrits. Les textes ont fait l'objet d'une analyse thématique (Bardin, 1986).

#### 3.1. Perception du contrat psychologique

##### 3.1.1. L'acceptation du contrat chez les enseignants

Lorsque le contrat paraît clair au répondant, celui-ci affirme qu'il l'accepte : *"Les règles du jeu, elles sont claires dès le départ. En passant le concours, on sait très bien comment ça se passe et on sait qu'il y aura des mutations"*. Le respect du contrat tient donc, en partie, au fait que le salarié est conscient de l'existence de la condition de la mobilité, et qu'il accepte cette condition.

Cette condition est acceptée parce que, par rapport aux autres collègues, les TA bénéficient de conditions privilégiées : *"J'accepte le système dans la mesure où, pour moi, ça me permet d'avoir une qualité de vie autre [meilleure]"*. Les avantages accordés aux TA sont notamment d'avoir plus facilement une académie de leur choix : *"Je ne me plains pas du système, parce que si les TA n'existaient pas, je ne serais pas encore rentrée dans l'académie."* Enfin, le rectorat cherche à prendre en compte les desiderata des enseignants pour leur éviter trop de trajets : *"Moi, je suis pas mal tombée"*

*jusque là, j'ai une qualité de vie qui me convient, je vois mes enfants tous les soirs, donc j'estime n'être pas trop mal lotie...*" Ainsi, deux éléments semblent associés à l'acceptation du contrat : la perception constante des termes du contrat, et le sentiment que l'organisation offre une rétribution en compensation de la mobilité qui a été acceptée.

### **3.1.2. La remise en question du contrat chez les enseignants**

Toutefois, le contrat n'est pas toujours accepté. C'est le cas notamment quand le salarié perçoit un manque d'équité dans l'application du contrat : *"Les règles du jeu (...) sont les mêmes pour tout le monde... Quoi que... mais je n'en dirai pas plus. Mais bon..."* Ainsi, un revirement dans l'acceptation du contrat est envisageable si le salarié considère que l'organisation manque à ses engagements. Cette perception est fréquente, soit, comme nous l'avons vu, parce que le salarié perçoit une iniquité dans son traitement, soit parce qu'il considère que l'organisation ne lui a pas clairement fait voir quelles étaient toutes les implications du contrat. Les enseignants, par exemple, se plaignent d'être avertis au dernier moment de leur lieu d'affectation ou du type de classe dans lequel ils feront cours *"Quand j'ai été nommée à X, j'ai eu des BTS (...) Génie Civil, enfin des choses que je n'avais pas faites dans mon niveau de langue, vraiment, ça a été une année horrible (...)* [Dans le cas des TA], vous savez, euh, bon, dans le meilleur des cas au mois de début juillet, des fois, fin août, donc c'est très, très pénalisant". La même situation se produit avec les emplois du temps : *"Ce qu'il y a d'inadmissible, c'est qu'on m'a dit, par exemple cette année quand j'ai téléphoné 3-4 jours avant la pré rentrée pour demander mon emploi du temps "vous l'aurez le jour de la rentrée". Alors j'ai dit "mais enfin, ma situation est quand même particulière, je suis sur deux établissements" (...)* Alors il s'avère que mes deux emplois du temps ne coïncidaient pas. Il a fallu se battre pour essayer de redresser la chose." Ainsi, ce n'est pas le principe de la mobilité qui est remis en cause mais des clauses particulières associées à cette mobilité. Parfois, les TA sont utilisés pour effectuer des tâches différentes de l'enseignement : *"Je ne ferai pas aide de laboratoire deux ans de suite parce que ce n'est pas motivant".*

Si les enseignants ont le sentiment que l'organisation applique certaines clauses du contrat au delà de ce qui devrait être normal, ils découvrent également que ce contrat offre des aspects négatifs qu'ils n'avaient pas soupçonnés. Ainsi, pour certains TA, leur mobilité entraîne une perte identitaire : *"On a le sentiment de ne pas exister, les collègues vous regardent du bout des yeux."* La mobilité peut leur apparaître également comme une contrainte plus lourde qu'ils ne le pensaient : *"Moi, les premières années où j'ai été TA, c'étaient des déplacements d'une ville à l'autre. Bon, quand la ville devient éloignée de 50/60 kilomètres, ça devient un enfer."*

Enfin les enseignants expriment clairement le fait que le contrat devra être renégocié avec le temps : *"...si ça durait 20 ans, je ne dis pas que dans 20 ans je n'en aurai pas marre de changer d'établissement chaque année."* Ils affirment également que l'exigence envers le contrat se modifie au cours du temps : *"...on a tendance, en vieillissant, à devenir de plus en plus exigeant, exigeant par rapport aux classes qu'on vous donne, exigeant par rapport à l'emploi du temps qu'on vous fait, exigeant dans la situation où l'on est."*

### **3.1.3. L'acceptation du contrat chez les militaires**

Chez les militaires, le fait de connaître une mobilité fait partie du contrat, et compte parmi les "règles du jeu" : *"C'est les règles du jeu, et on les applique. Sinon, on ne reste pas dans l'armée. (...)* On les connaît en rentrant, ça a le mérite d'être très clair. Maintenant, on assume." La mobilité ainsi que d'autres contraintes sont admises comme faisant partie de la vie militaire : *"On a signé, c'est pour en baver".* Ce contrat est présenté sous un jour positif par un sous-officier : *"On connaît les règles du jeu, et puis on s'y fait, et puis, en plus de ça, on y prend goût."*

### **3.1.4. La contestation du contrat chez les militaires**

Cette règle de la mobilité peut être contestée si les individus perçoivent une iniquité dans son application : *"En batterie [de tir], on a des gens à qui on a dit "vous partez" alors qu'ils voulaient rester, et des gens qui voulaient partir, on leur a dit "vous restez", à catégorie égale, à fonction égale, à grade égal, à ancienneté égale, . Bon on s'est dit "il y a quelque chose qui ne va pas" (...), on pense que d'un côté certaines personnes obtiennent leurs choix et que les autres, ils subissent."* De plus une autre règle du contrat peut s'opposer au fait qu'un individu connaisse une mutation ; seuls les anciens, c'est à dire ceux qui ont plus de six ou sept ans d'ancienneté doivent être mutés : *"Ça fera quatre ans l'année prochaine que je suis ici, donc, je ne suis pas un ancien sur la garnison, donc je peux encore prétendre à rester ici."* Une autre règle qui est contredite par la dissolution est relatée par un répondant qui déclare : *"Nous, on nous disait quand on est entré dans l'armée "Vous montez dans le Nord au début, vous finissez vos vieux jours dans le Sud".* Enfin, une autre règle qui vient contredire les modalités du contrat est qu' *"On nous a dit "quand un régiment est dissout, vous avez un choix où vous pouvez aller presque où vous voulez". C'est ce que nous dit la DPMAT qui est descendue un jour l'année passée. Ça a été dit par le Colonel, ça a été dit par pas mal de gens".*

Enfin, les termes du contrat sont contestés parce que les salariés considèrent que l'organisation ne respecte pas les déclarations qu'elle fait : *"On nous dit à l'armée "il faut passer par les voies militaires et pas par le civil". Mais enfin, la dissolution du régiment, on l'a apprise par le journal. (...) Après, on nous l'a dit par voie militaire. Les gens ont trouvé que ce n'était pas normal."* De plus, la logique de la dissolution n'est pas comprise pas les répondants : *"Avant, on nous disait, "la menace vient de l'Est, alors, c'est pour ça que vous montez dans l'Est, (...)"* Maintenant, on nous dit, *"la menace ne vient plus de l'Est". Donc les gens se disent "elle vient d'où ?" Tout le monde réfléchit et dit "elle vient du Sud". Et plus on nous dit qu'elle vient du Sud, plus on enlève des régiments du Sud, et on nous fait tous remonter dans le Nord. Donc, ça veut dire qu'il y a quelque chose : soit on nous cache des informations, soit ils sont illogiques dans... Bref, on nous dit n'importe quoi."*

L'épouse du militaire est souvent présentée comme une personne qui souffre indirectement du contrat. Ainsi, le militaire accepte les termes du contrat, mais pour son épouse le contrat peut représenter une contrainte : *"La femme, elle fait partie ou pas du paquetage. En fait, au départ, elle sait qu'elle se marie avec un militaire, mais elle n'en connaît pas forcément les inconvénients."* La mobilité du militaire contraint le conjoint à mettre son travail au second plan : *"...la femme ne peut pas avoir un travail bien précis et monter dans la hiérarchie de son emploi"*. Cela conduit à opérer un choix entre la carrière du militaire et du conjoint : *"Il faut faire un choix entre la carrière du mari ou celle de la femme. Mais bon, quand on se marie avec un militaire, c'est toujours la carrière du mari qui prime..."*

La même situation se produit avec les enfants : souvent les répondant mettent en avant le fait que leur mobilité détériorera les conditions de vie de leurs enfants : *"Les mutations, c'est aussi pénalisant pour les enfants, parce que à chaque fois, il doivent changer d'établissement scolaire."* Ces problèmes de changement sont parfois liés à des difficultés d'adaptation des enfants : *"Ils ont du mal à s'adapter"*. Aux difficultés d'adaptation s'ajoutent les contraintes d'ordre matériel pour les enfants qui font des études supérieures ou spécialisées : ils peuvent être amenés à changer de vie en raison de la mutation d'un des parents : *"Tant qu'ils sont petits, aucun problème : il y a toujours des écoles maternelles. Maintenant, quand ils sont plus grands, s'il faut suivre des études à l'université, il y a des régions où il y a moins que d'autres, où ils seraient obligés d'aller en internat, donc ça peut poser des problèmes."*

## 3.2. Support social au cours de la transition

### 3.2.1. Support social chez les enseignants

Chez les enseignants, les personnes du milieu familial offrent un support social instrumental en déchargeant l'individu de certaines tâches : *"Heureusement qu'il y a quelqu'un chez moi qui s'occupe des besoins élémentaires, des tâches ménagères et des enfants, parce que moi, je n'ai pas le temps"*. C'est d'ailleurs d'un support sous forme d'aide concrète que les enseignants disent manquer dans le cadre de leurs transitions : *"Suivant la bonne tradition de l'Education Nationale, on n'est pas aidé, ou très peu. Il y a bien effectivement les formations de la MAFPEN, mais elles ne répondent pas toujours à des besoins qui sont précis"*. Le support instrumental des autres enseignants revêt un caractère indispensable pour l'enseignant en transition de carrière car il ne connaît pas l'établissement dans lequel il travaille : *"...quand les collègues à qui on aurait pu poser la question ne sont pas en service ce jour là, eh bien, on est plutôt mal"*.

Les collègues de travail peuvent donner un support émotionnel, par exemple au moyen de phrases gentilles : *"Quand il m'a vue, ce collègue, il m'a dit "Oh là là, tu as rajeuni, tu es mieux que l'année dernière"*. Pour certains, l'adaptation passe par une intégration à travers des échanges sociaux, comme des réunions ou des rencontres : *"Je pense que l'intégration à l'établissement peut être amélioré pour chacun si on multiplie un petit peu toutes les façons de se réunir"*. Le support qui est offert par les équipes de travail est différent d'un établissement à un autre : *"Il y a des équipes plus ou moins sympathiques, qui accueillent plus ou moins bien"*. Mais souvent, les enseignants souffrent de connaître peu de monde quand ils connaissent une transition. Ils éprouvent alors un manque de reconnaissance : *"...les collègues de la matière ne vont pas faciliter votre tâche, parce qu'ils ne vont pas vous donner une armoire, ou les clés, ou le double, bon, donc déjà, vous n'avez pas l'impression d'être reconnue, ni par les collègues, ni par l'administration"*. Ce manque de reconnaissance a des conséquences psychologiques : *"le fait de ne pas exister, le fait de ne pas être considérée, de ne pas savoir d'une année sur l'autre où on est, c'est très invalidant, on est quelque part fragilisé"*.

### 3.2.2. Support social chez les militaires

Les militaires accordent une grande importance au support social qui permet aux gens de s'épauler comme dans une "famille" : *"Comme on dit, l'armée, c'est une grande famille, et beaucoup de militaires y tiennent"*. Ou de la part d'un officier *"Le système Roland est une petite famille"*. Ce support prend une forme émotionnelle *"Il y a toujours la tutelle, ou un guide. Pour moi, c'est très important. S'il n'a pas ça, le jeune, il sera un peu perdu. (...) S'il est parrainé dès le début par un plus ancien, (...) il va s'adapter."* Le support peut également être instrumental, c'est à dire donner concrètement des moyens pour s'adapter durant la transition : *"L'institution militaire aide pas mal : il y a des bureaux de garnison qui vous aident beaucoup, qui vous récoltent des offres de location, des ventes de maisons."*

Le support social ne se limite pas à faciliter l'adaptation du militaire, il prend également en charge l'adaptation du conjoint : *"Une épouse qui arrive dans un régiment, dès les premiers jours, il y a la journée des arrivants, donc on la présente déjà à tout le monde. Après, il y a la femme du chef de corps qui fait un thé pour inviter toutes les épouses pour qu'elles apprennent à se connaître, et après, il y a toujours des activités qui regroupent les gens pour éviter la solitude de l'une ou de l'autre."* Ainsi, les épouses mettent en place un système de réseau social parallèle qui leur permet de s'adapter au nouvel environnement : *"Ce qui l'aide beaucoup, c'est le contact avec les femmes des mes amis qui sont là-haut."* Ce réseau se développe suivant un esprit de corps qui limite les différences sociales : *"La femme d'un colonel va s'inquiéter de la maladie de la femme d'un brigadier-chef engagé ou d'un sous-officier. On a ça dans le système, et ça fait beaucoup. C'est positif ça aussi."* Ainsi, le support social existe pour les salariés de l'organisation, mais existe aussi entre les conjoints.

Les militaires font un peu référence à l'aide que leur apporte leur conjointe : *"Nos épouses, elles sont formidables"*. Mais, essentiellement, ils montrent que la situation de transition devient pesante à cause de leurs obligations envers leurs conjointes : *"Quand on est célibataire, c'est peut être moins important [de pouvoir prévoir], parce qu'on est tout seul. Mais moi, j'ai une femme et trois enfants : il faut que je case tout le monde"*. Cet état est également reconnu par les militaires qui sont célibataires : *"Moi qui suis célibataire, ça peut aller, mais pour ceux qui sont mariés, vous imaginez l'angoisse ?"*. La famille représente alors, dans ce cas, une contrainte *"...une femme du Sud, elle ne sera pas forcément contente d'aller dans le Nord, surtout si elle a sa famille dans la zone. Donc ça, ça fait une contrainte supplémentaire. Pour les enfants, c'est pareil..."*.

### 3.3. Stratégies d'ajustement dans la transition

#### 3.3.1. Stratégies tournées vers l'anticipation et l'action chez les enseignants

Les enseignants affrontent l'incertitude par une préparation mentale anticipative : *"Je me dis "A telle date, je saurais. Si c'est là, je ferai ça, si c'est dans les quartiers Nord dans un collège, je serai un peu plus sévère d'entrée, si c'est dans un lycée, je ferai le programme, si c'est encore au labo, eh bien, on fera avec". (...) J'essaie de voir à l'avance, suivant les situations où je pourrais être, comment je vais aborder les situations"*. Parfois, l'anticipation peut prendre la forme d'actions avant la transition pour qu'elle se passe le mieux possible : *"J'essaie de me caser du mieux que je peux au moment des vœux académiques"*.

Pour certains, l'adaptation dans la transition passe par des actions concrètes. Ces actions peuvent être mises en oeuvre pour diminuer la période d'incertitude sur le lieu d'affectation : *"...si vous avez envie de savoir, il y a des moyens de savoir, appeler au rectorat, taper sur le Minitel, voir les chefs d'établissement s'ils ont reçu des identifications sur les établissements qu'on a demandé"*. L'action peut être utile également pour s'adapter lorsque le salarié est effectivement dans un nouveau poste. *"Pour moi, l'essentiel, (...) c'est d'aller voir un peu les collègues, l'équipe pédagogique. Se présenter, parce qu'on va travailler une année ensemble. (...) Puis après, c'est voir comment je peux adapter mes enseignements à leur façon de fonctionner. Et puis après, on démarre avec les élèves, et c'est parti comme ça"*. Enfin, l'action permet de s'ajuster également à l'extérieur du travail : *"Je réorganise ma vie en fonction des emplois du temps, chose que beaucoup de profs, j'ai l'impression, ne sont plus capables de faire"*.

#### 3.3.2. Stratégies tournées vers la résignation ou la passivité chez les enseignants

Certains répondants indiquent qu'ils tentent de relativiser leur situation : *"J'essaie de relativiser quand je ne suis pas en situation, en prise dans une situation, à repenser pendant les vacances, à me dire "bon, il faut peut être adopter une autre stratégie, il faut prendre les choses mieux. (silence) J'essaie de me raisonner, quand même, mais c'est vrai qu'avec la répétition, d'année en année, je n'ai pas l'impression que ça s'améliore vraiment"*.

Toutefois, d'autres enseignants déclarent utiliser des stratégies de ré-appréciation cognitive de la situation. Une forme courante de ces stratégies est l'intellectualisation. Ainsi, certains enseignants considèrent que relativiser la situation dans laquelle ils sont leur permet de se sentir mieux : *"Relativiser, c'est important. Si on regarde toujours dans la vie ce qui ne va pas, ça n'ira jamais"*. La relativisation passe par l'idée que d'autres situations sont plus difficiles : *"Quand on examine la situation ce n'est pas idéal. Mais enfin, j'estime qu'il y a pire. Donc je ne suis pas malheureuse"*. Certains points relativement agréables de la situation actuelle peuvent être opposés à des situations antérieures vécues comme beaucoup plus difficiles pour faciliter une rationalisation volontaire : *"Quand je dis qu'il faut relativiser, c'est ça : j'ai fait un collège à Mante la Jolie ; je*

*préfère un million de fois être au lycée X [en zone sensible], parce que c'est à Marseille (...) je suis au soleil, je suis à dix minutes de chez moi, donc je relativise".*

Parfois, les enseignants ne parviennent pas à se satisfaire de cette situation, il n'arrivent pas à l'accepter ou à la relativiser. Il leur faut donc trouver d'autres stratégies comme par exemple une diversion dans le sport : *"le stress et toutes ces situations là, on ne se fait pas une raison, on ne l'accepte pas. Moi j'arrive à ne pas l'accepter. J'essaie peut être, par ailleurs d'avoir du temps où j'essaie quelque part de me revaloriser (j'ai choisi ce mot "se revaloriser", parce que, justement, je pense qu'on est atteint, j'ai été claire) mais en faisant des choses pour moi, à me détendre, plus physiques, c'est à dire de la gym. ou du yoga, c'est à dire que je suis consciente que ça atteint physiquement finalement".* Les stratégies d'ajustements centrées sur l'acceptation ne fonctionnent donc pas pour tous les enseignants ; une partie d'entre eux considère que ces stratégies ne leur permettent pas de gérer les transitions de carrière.

### **3.3.3. Stratégies tournées vers l'anticipation et l'action chez les militaires**

L'ajustement à la transition de carrière passe par une préparation psychologique du salarié : *"Comme beaucoup de choses, il faut s'y préparer moralement, psychologiquement. Une fois que dans l'esprit on vit déjà dedans, (...) ça se passera très bien".* Pour se préparer à la transition, certains anticipent l'action en se donnant des buts : *"On en parle, on cherche déjà, on prépare les choses qu'on va faire là-haut, pour se donner des buts, parce que si on arrive là haut et qu'on n'a rien à faire, inévitablement, on va s'ennuyer, on va s'enterrer".* L'anticipation est un moyen de rendre l'action future plus performante, donc d'améliorer l'adaptation : *"C'est pour me faciliter ma vie future, mes futures réactions, que de me les préparer"* ou encore : *"Si on s'y prépare (...) on ne peut pas paniquer, donc on aura une réaction saine, réfléchie, on aura un résultat plus positif qu'une réaction improvisée, immédiate".* L'anticipation permet enfin de limiter la perception négative de la situation de transition : *"Si on me dit de partir, comme je me suis mis dans la tête que je risquais d'être muté, j'en ai parlé à ma femme, ça ne nous gêne pas de remonter à Chaumont".*

Dans la situation où se trouvent les militaires, l'action réelle pour s'adapter est difficile à mettre en oeuvre parce qu'ils sont encore dans l'incertitude de leur affectation. Cette action est donc limitée, mais elle est tout de même envisagée : *"...j'ai déjà ouvert la carte, j'ai regardé ce qu'il y avait dans les limites raisonnables pour aller visiter, pour aller voir, pour bouger".* Cette action peut aller encore plus loin : *"Je savais qu'un jour ou l'autre je risquais d'aller à Bitche. Donc j'ai amené ma femme là haut, on est allé visiter Bitche, la citadelle, les alentours."*

L'anticipation et l'action concrète sont cités comme des stratégies d'ajustement qui permettent de limiter les contraintes dues à la transition. A contrario, les militaires souffrent lorsqu'ils ne peuvent pas utiliser ces solutions : *"C'est le seul truc qui est gênant l'attente, parce qu'une fois qu'on sait où on va, on peut déjà s'organiser, c'est à dire qu'on peut déjà prendre des contacts avec les gens qu'on connaît sur place : ça lance déjà la machine,"* ou encore : *"Sans l'ordre de mutation, je ne peux rien faire peut-être que je vais partir, peut-être que je vais rester."* Ainsi, le fait de ne pas pouvoir agir est souvent présenté comme une position pénible : *"Le plus pénible, dans des cas de mutation comme là, c'est l'attente. Parce qu'on ne sait pas où on va aller. (...) Après, quand on connaîtra la garnison où on est muté, on pourra se déplacer une semaine pour trouver un logement".* Finalement, l'individu déclare que la situation la plus difficile est celle qui l'empêche de mettre en oeuvre des stratégies d'ajustement centrées vers l'action ou la préparation à l'action : *"C'est toute l'attente de papiers qu'il y a eu entre le régiment et Paris avant d'être formel : il allait à Chaumont ; c'est tout ça qui a été le plus dur. Une fois qu'on nous dit vraiment que c'est ça, que c'est obligé, on se met dans la tête que c'est ça."*

### 3.3.4. Stratégies tournées vers la résignation ou la diversion chez les militaires

Certains militaires indiquent qu'ils ne font rien depuis l'annonce de leur transition de carrière, ils traduisent une absence de stratégies : *"On subit, encore et toujours"* ou *"On fait avec, c'est une contrainte"* ou encore *"Nous on est dans le bateau et on coule normalement"*. Ces remarques sur leur résignation vont souvent avec une perception défavorable de la transition.

Toutefois, l'expression d'une résignation ne va pas forcément dans le sens d'une perception négative de leur situation. Ce sont les règles de fonctionnement : *"S'il faut attendre jusqu'à juin, on attendra jusqu'à juin. De toute façon, on n'a pas la possibilité de faire autrement. Donc, on fait avec, on prend son mal en patience et puis c'est tout"* et le salarié est prêt à les accepter : *"Ça va : comme on est obligé d'en passer par là, on se fait une raison"*. Beaucoup de répondants déclarent accepter la situation parce qu'il est préférable pour eux de l'accepter que de la contester : *"Si on ne veut pas se traumatiser dans la tête, il faut avoir un esprit assez souple pour s'habituer aux situations (...). Je pense que c'est nécessaire, sinon, je ne dormirais plus les nuits depuis juillet."* ou bien : *"Celui qui va se butter contre ça, ça va le traumatiser."* Ainsi, les répondants sont prêts à accepter la situation en la reconsidérant : *"Moi, j'ai pris ça avec philosophie, et j'attends réellement de savoir ce qui va se passer. Ça veut dire que, si je suis dans la région, ça se passera très bien, si je suis muté ailleurs, je ferai tout pour que ça se passe très bien"*. Cette stratégie de ré-appréciation permet d'atténuer les aspects négatifs de la transition et de rechercher les aspects positifs. Se concentrer sur les aspects négatifs n'est pas efficace : *"Il faut positiver : ça ne sert à rien de broyer du noir"*. En revanche valoriser les points positifs permet de limiter la perception des aspects négatifs : *"On prend les choses positives au milieu des choses négatives, et comme ça, vous dormez bien, vous vivez heureux."*

Les stratégies qui visent à faire diversion sont aussi citées comme des moyens pour faire face à la menace de la transition : *"J'ai toujours essayé de trouver des dérivatifs à ce qui était un peu angoissant. Actuellement, pour moi, le dérivatif, c'est d'aller à la pêche. Puis on se couche et on ne pense à rien"*. Aux activités de plein air peuvent se substituer les activités sociales : *"C'est un autre moyen de s'évader de s'occuper d'autres gens. (...) Ça permet de retrouver un côté positif à tout"*. Enfin, il existe aussi le moyen de la religion : *"Quand on est à l'église, en train de prier, on est face à soi-même. C'est un moyen de réconfort aussi"*.

## 4. DISCUSSION

### 4.1. Contrat psychologique dans la transition de carrière

Concernant le caractère contractuel de la transition de carrière, de nombreux points sont communs aux deux populations et vont dans le sens de la littérature. Ainsi, les salariés en transition confirment l'existence d'un contrat lors des entretiens non directifs, souvent en parlant de "règles du jeu". Cela confirme l'idée de Gowler et Legge (1975) concernant l'établissement d'un contrat, et même dépasse cette idée, puisque le contrat n'est pas seulement "caché", il est au contraire clairement affiché. En cela, les répondants vont dans le sens de Herriot et Pemberton (1996) puisqu'ils déclarent accepter les clauses contraignantes du contrat parce que d'autres clauses l'équilibrent en leur faveur.

Dans l'analyse des entretiens, ce qui frappe toutefois l'attention du chercheur c'est que la plus grande partie des assertions liées au thème du contrat vise à sa remise en cause. Il est toutefois rare que les répondants contestent directement le principe du contrat entre eux et l'organisation : la contestation du contrat passe par des moyens indirects.

1. *L'organisation ne respecte pas ses engagements et n'est pas un interlocuteur digne de foi.* Ainsi, les répondants parlent de l'iniquité des décisions, du caractère arbitraire, non justifié ou dépourvu de logique des choix qui sont opérés.
2. *Certaines conséquences du contrat n'étaient pas prévisibles.* Les implications de certaines clauses ne leur sont pas apparues clairement : en appliquant de façon stricte le contrat le salarié peut se trouver dans des situations beaucoup plus contraignantes qu'il ne l'imaginait.
3. *Le contrat s'applique à des personnes qui ne l'ont pas accepté et qui sont pénalisées alors qu'elles n'en retirent pas de bénéfice.* C'est par exemple le cas de l'épouse, de la famille, des enfants, ou de l'organisation elle-même qui devient la victime des conditions demandées au salarié.

Lorsque le contrat est contesté, pour une des raisons qui précèdent, le salarié le considère comme une contrainte. Derrière cette observation se pose le problème de la causalité : est-ce que les salariés perçoivent la transition comme une contrainte parce que le contrat n'a pas été respecté, ou est-ce que les salariés justifient le caractère contraignant de la transition en prétextant que le contrat n'est pas respecté ? L'analyse des entretiens favorise la première explication. Néanmoins, lors d'un retour sur le terrain, les responsables des ressources humaines ont privilégié la deuxième explication lors de la remise des résultats.

#### **4.2. SUPPORT SOCIAL DANS LA TRANSITION DE CARRIERE**

D'une manière générale, les répondants décrivent le support social comme un facilitateur durant la transition. C'est bien le rôle essentiel du support social tel qu'il apparaît dans la littérature. Ainsi, Latack (1989) n'hésite pas à qualifier le support social de "mécanisme de prévention clé" dans des situations qui demandent un ajustement. Arsenault et Dolan (1983 /48) ont le sentiment que "Les principales revues de la question ne remettent pas en cause l'affirmation, la plupart du temps implicite, que le support social ait un effet bénéfique".

Les résultats des entretiens rejoignent la question posée par Burke et Richardsen (1993 /282) : est-ce la présence d'une personne qui crée le support... ou son absence qui rend l'adaptation difficile ? Pour les enseignants, les collègues leur permettent de mieux s'adapter à leur nouveau poste et donnent un support social instrumental ou émotionnel, mais parfois, des relations relativement faibles avec les collègues, dans un nouveau lycée, sont à l'origine d'une adaptation difficile.

Concernant les personnes qui constituent habituellement les sources du support social, elles peuvent être amenées à limiter l'action des individus qui sont soumis à la transition de carrière. Ainsi, Lazarus et Folkman (1984 /247) dénoncent certaines études qui ne prennent pas en compte toutes les conséquences du support social et notamment de ne pas montrer que la relation qui se crée et qui apporte un support social peut également avoir certaines conséquences négatives pour l'adaptation. De même, il est incertain de prêter un rôle de support systématique à telle ou telle personne (Latack, 1989). Nos entretiens montrent notamment la dualité du rôle du conjoint et les enfants.

#### **4.3. Stratégies d'ajustement**

L'idée que certaines stratégies d'ajustement sont liées à une bonne adaptation à la transition de carrière tandis que d'autres seraient inversement liées n'est pas nettement confirmée par les répondants. Ainsi, l'anticipation, l'action, l'acceptation et la recherche de dérivatifs sont toutes des stratégies d'ajustement présentées comme des moyens pour lutter contre les effets négatifs de la transition. Cette absence de supériorité d'une stratégie à l'autre pour s'adapter est conforme à l'idée de Lazarus et Folkman (1984) qui jugent qu'une stratégie d'ajustement n'est pas en soi bonne ou mauvaise. En général, la capacité à s'adapter dépend de la possibilité d'utiliser les stratégies que l'individu privilégie. En définitive, seul l'individu peut conclure que la stratégie a été efficace ou non.

Il semble que l'impossibilité de mettre en oeuvre les stratégies d'ajustement rend plus difficile l'adaptation à la transition. Ainsi, certains individus ne proposent pas d'autre stratégie que subir la situation. Ils déclarent ne rien pouvoir faire concrètement. D'autres individus, en revanche, déclarent ne pas pouvoir accepter la situation dans laquelle ils sont : pour eux les stratégies d'ajustement qui empruntent la voie d'une relativisation ne leur sont pas possibles. Cette idée conduit à se demander dans quelle mesure les individus n'utilisent pas telle ou telle stratégie parce que :

1. la situation ne le permet pas.
2. ils ne savent pas la mettre en oeuvre.

Chez les enseignants et chez les militaires, toutes les stratégies d'ajustement sont évoquées, mais tous les individus ne parviennent pas à les utiliser. Il est également possible d'observer que certaines situations se prêtent plus volontiers à certaines stratégies que d'autres. Une recherche ultérieure pourrait porter sur les déterminants situationnels et les prédispositions de l'individu dans la mise en oeuvre des stratégies d'ajustement.

#### **4.4. LIMITES**

Plusieurs limites nous incitent à prolonger cette recherche. En premier lieu, nos deux échantillons sont assez particuliers. En effet, tous nos répondants appartiennent au domaine public. Il serait intéressant de répliquer cette recherche dans des entreprises du secteur privé. Cette limite nous semble, toutefois, devoir être tempérée : en effet, Golembiewski et al. (1998) déclarent trouver des résultats similaires pour le burnout dans les entreprises publiques et privées, Hall et Moss (1998) prennent l'exemple de l'armée américaine pour illustrer la rupture du contrat psychologique. Toutefois, la particularité de l'échantillon tient aussi au déroulement des histoires professionnelles dans nos deux populations. Pour les enseignants, la transition envisagée n'est pas une progression verticale. Pour les militaires, en revanche, l'échantillon est particulier précisément parce que les évolutions sont extrêmement prévisibles. Ces particularités font que notre approche de la carrière comme histoires professionnelles est bien adapté, mais il serait également intéressant de faire porter une étude dans des organisations utilisant d'autres types d'évolutions de carrière.

En second lieu, certaines limites tiennent à la technique utilisée. Si une approche par entretiens non pré structurés permet théoriquement de laisser le répondant s'exprimer librement, dans la pratique, l'interviewer risque d'influencer son interlocuteur par le choix de ses relances (Igalens et Roussel, 1998). De plus, cette méthode n'exclut pas l'établissement d'un rapport de communication au cours duquel le répondant peut être amené à biaiser ses réponses, soit pour "bien répondre" (c'est à dire pour faire plaisir au chercheur), soit en raison de biais de désirabilité sociale.

#### **4.5. Pistes de recherche**

L'analyse des entretiens laisse penser que autres variables gagneraient à être incorporées au modèle de recherche, par exemple pour montrer en quoi les différents types de personnalité peuvent influencer les attitudes et comportements en transition de carrière, ou bien pour mettre en évidence le rôle de l'étape de carrière dans la transition.

De plus, dans une recherche ultérieure, la transition de carrière pourrait être analysée d'une façon plus précise, pour voir si les réactions des salariées changent en fonction de l'ampleur et de la nature de la transition. Pinder et Schroeder (1987), par exemple, arrivent à une hiérarchisation du temps nécessaire à une transition en fonction de caractéristiques du nouveau poste par rapport à l'ancien.

Tableau 1 : temps nécessaire à l'obtention de la compétence après une transition (d'après Pinder et Schroeder, 1987)

Caractéristique de la transition	Temps d'ajustement
Travail perçu très différent et beaucoup plus difficile que le précédent	++++
Travail perçu peu différent et beaucoup plus difficile que le précédent	+++
Travail perçu très différent mais pas plus difficile que le précédent	++
Travail perçu peu différent et pas plus difficile que le précédent	+

Une approche semblable pourrait compléter notre recherche en montrant comment l'ampleur de la transition et sa nature jouent sur le contrat, le support social et les stratégies d'ajustement.

## CONCLUSION

Cette recherche sur des salariés connaissant une transition de carrière donne des informations sur le contrat passé entre l'organisation et le salarié, sur le support social et sur les stratégies d'ajustement.

Du point de vue conceptuel, cette recherche conduit à s'interroger sur les raisons pour lesquelles le salarié en vient à contester les termes du contrat, sachant qu'il est rare qu'il remette en cause le contrat sur le principe, mais qu'il le conteste plutôt de façon indirecte. Cela tient peut-être à la fragilité actuelle des contrats (Hall et Moss, 1998). Concernant le support social, cette recherche fait apparaître une dialectique, dans laquelle les personnes censées constituer le support social peuvent apporter réellement du support ou non, en fonction de leur propre rapport à la transition de carrière du salarié. Enfin, cette recherche rejoint partiellement l'idée de Lazarus et Folkman (1984) comme quoi il n'y a pas de stratégies d'ajustement qui soient, en elles-mêmes, supérieures à d'autres. Elle invite à s'interroger sur les raisons qui font que le salarié n'a pas pu utiliser certains types de stratégies d'ajustement dans la situation de transition.

D'un point de vue managérial, cette recherche conduit les DRH à augmenter la transparence des conditions qui régissent les contrats avec leur personnel et à veiller au maintien de leur crédibilité. Cela passe par des campagnes d'information et de communication interne et un contrôle de l'application des termes du contrat. Cette recherche montre aussi que le rôle d'intégration ne se limite pas à l'action du service de gestion des ressources humaines, mais qu'il est éclaté dans l'entreprise et qu'il revêt bien souvent un aspect informel et parallèle aux règles édictées par la DRH. Enfin, pour limiter les réactions négatives du personnel, la DRH gagne à lui donner des moyens pour s'ajuster à la transition, et à identifier les situations qui, dans la transition, lui empêche de mettre en oeuvre certaines stratégies d'ajustement.

- ARSENAULT A. et DOLAN S. (1983), *Le stress au travail et ses effets sur l'organisation*, I.R.S.S.T., Montréal, Québec.
- BARDIN L. (1986), *L'analyse de contenu*, PUF, le psychologue, 4<sup>e</sup> édition, Paris.
- BURKE R. J. et RICHARSEN A. M. (1993), Psychological burnout in organizations, dans Golembiewski, *Handbook of Organizational Behavior*, Marcel Dekker inc., New York, Basel, Hong Kong, 263-298
- CHAO G. T., O'LEARY-KELLY, A. M., WOLF S., KLEIN H. J. et GARDNER P. D. (1994), Organizational socialisation : content and consequences, *Journal of Applied Psychology*, 19, 5, 730-743.
- DALTON G. W. (1989), Developmental view of careers in organizations, dans Arthur M. B., Hall D. T., Lawrence B. S., *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, 89-109.
- EVRRARD Y., PRAS B., ROUX E. (1993), *Market. Etudes et recherche en marketing*, Nathan, Paris.
- GAFFIOT F. (1934), *Dictionnaire Latin - Français*, Hachette, Paris.
- GEORGE J. M., REDD T. F., BALLARD K. A., COLIN J., FIELDING J. (1993), Contact with AIDS patients as source of work-related distress : effects of organisational and social support, *Academy of Management Journal*, 36, 1, 157-171.
- GOLEMBIEWSKI R. T., BOUDREAU R. A., SUN B.-C., LUO H. (1998), Estimates of burnout in public agencies : how many employees have which degrees of burnout, and with what consequences ? *Public Administration Review*, January/february, 58, 1, 59-65.
- GOWLER D. et LEGGE K. (1975), *Managerial stress*, Epping, 72-86.
- HALL D. T. (1976), *Career in organisations*, Good year, Pacific Palisades, Californie.
- HALL D. T. et MOSS J. E. (1998) The new protean career contract : helping organizations and employees adapt, *Organizational Dynamics*, Winter, 22-37.
- HERRIOT P. et PEMBERTON C. (1996), Contracting careers, *Human Relations*, 49, 6, 757-790.
- HOLMES T. H. et RAHE R. W. (1967), The social readjustment rating scale, *Journal of Psychosomatic reaserch*, 11, 213-218 (cité par Holmes T. H. et Masuda M., 1974, *Life change and illness suceptibility*, dans Dorenwend B. S. et Dorenwend B. P., *Stressful life events : their nature and effects*, Willey, New York, 45-72).
- IGALENS J. et ROUSSEL P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, Paris.
- JEHN K. A. (1997), A qualitative analysis of conflict Types and dimensions in Organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- LATAACK J. C. (1984), Career transitions within organizations : an exploratory study of work, non work and coping strategies, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 296-322.
- LATAACK J. C. (1989), Work, stress, and careers : a preventive approach to maintaining organizational health, dans Arthur M. B., Hall D. T., Lawrence B. S., *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, 252-274.
- LAZARUS R. S. et Folkman S. (1984), *Stress. appraisal and coping*, Springer publishing company, New York.
- LOUIS M. R. (1980a), Surprise and sense making : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quaterly*, 25, 2, 226-251.
- LOUIS M. R. (1980b), Career transitions : varieties and commonalities, *Academy of Management Review*, 5, 3, 329-340.
- NICHOLSON N. (1984), A theory of work role transitions, *Administrative Science Quarterly*, 172-191.

- NICHOLSON N. et WEST M. (1989), Transitions, work histories, and careers, dans ARTHUR M. B., HALL D. T., LAWRENCE B. S., *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, 181-201.
- PINDER C. C., et SCHROEDER K. G. (1987), Time to proficiency following job transfers, *Academy of Management Journal*, 30, 2, 336-353.
- ROBINSON S. L., KRAATZ M. S., ROUSSEAU D. M. (1994), Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study, *Academy of Management Journal*, 37, 1, 137-152.
- SCHEIN E. H. (1978), *Carrer dynamics : matching individual and organisational needs*, Mutual acceptance : defining the psychological contract, Addison-Wesley Publishing company 112-123.
- SIMONOT M. (1979), Entretien non-directif, entretien non préstructuré : pour une validation méthodologique et une formalisation pédagogique, *Bulletin de Psychologie*, XXXIII, 343, 155-164.
- THOMAS L. T. et GANSTER D. (1995), Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain : a control perspective, *Journal of Applied Psychology*, 80, 1, 6-15.
- VAN MAANEN J. et SCHEIN E. H. (1977), Career development, dans Hackman J. R. et Suttle J. L. -éditeurs-, *Improving Life at Work - Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Goodyear, Santa Monica, California.
- WEICK K. E. (1976), Career as exentric predicates, *Executive* (winter), 6-10.
- WEICK K. E. et BERLINGER L. R. (1989), Career improvisation in self-designing organizations, dans ARTHUR M. B., HALL D. T., LAWRENCE B. S., *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, 313-328.

# Fonction, sens et ambivalence des équations managériales de l'excellence

## *étude d'un cas de GRH en contexte hautement concurrentiel avec surinvestissement au travail de l'encadrement intermédiaire*

Philippe SAIELLI et Christophe VIGNON

Le regard porté sur l'éclatement de la GRH passe entre autre par une interrogation de ses frontières disciplinaires. Nous voulons ici contribuer à interroger ces frontières en portant un regard à la fois instrumental et psychosociologique sur le management d'une entreprise présentée comme excellente.

L'observation en profondeur, de quatre années des pratiques managériales de plusieurs enseignes de grande distribution montre le simplisme et la récurrence de certaines causalités – que nous appelons "équations managériales" – dont sont empreints de nombreux discours de cadres. Ces équations semblent au cœur de la performance des entreprises étudiées et en même temps source d'éclatement des identités individuelles. Énonçant de vraies-fausse évidences sur l'individu, le groupe et l'organisation, ces équations produisent de la mobilisation. Simultanément leur effet mobilisateur n'est pas exempt de souffrances pour les salariés de ces entreprises.

Cet article vise donc à mieux comprendre les mécanismes qui sous-tendent la construction d'une implication professionnelle de jeunes diplômés en quête de sécurité face à l'éclatement du contexte socio-économique actuel. Il montre les mécanismes subtils de la mobilisation de ces acteurs et certaines conséquences de ces processus. Il s'inscrit dans un programme de recherche plus étendu concernant le management des ressources humaines dans la distribution<sup>1</sup>. La problématique centrale s'attache à comprendre l'articulation entre d'une part, les politiques et les instruments de gestion qui cadrent l'action et, d'autre part, les logiques d'action individuelles et collectives.

Cette recherche s'articule à un programme pédagogique dont l'axe principal est l'étude du management des ressources humaines à partir de la méthode ethnographique (Jorgensen, 1989). Une centaine d'observations participantes ont été menées. Elles ont donné lieu à un travail très rigoureux d'analyse des journaux de recherche des observateurs participants. Des réunions de travail régulières permettent de confronter les données recueillies et les interprétations qui leurs sont liées. Ces séances de travail collectif nous ont amenés à éliminer les recueils de données les moins rigoureux et les moins riches. Parallèlement à ces observations de nombreux entretiens ont également été conduits auprès d'employés, d'agents de maîtrise et de cadres de ces entreprises.

La théorie ainsi produite est "fondée sur les faits" (Glaser & Strauss, 1967). Elle incorpore à la fois de la "prise de risque interprétatif" et de la "légitimation empirique" (Olivier de Sardan, 1996). Cette légitimation requiert une vigilance méthodologique. Les procédures formelles d'objectivation des données subjectives (Girin, 1989) introduites par le dispositif de recherche procurent cette vigilance.

Compte tenu de la richesse des matériaux recueillis plusieurs questionnements sont venus nourrir ce projet. Il a donc été nécessaire de décliner la problématique en fonction des interrogations qui émergeaient des données. Le présent article a pour objet de donner un sens à la présence quasi permanente de certaines causalités qui composent le discours de l'encadrement.

Dans une première partie nous montrons la construction de ces équations et en étudions les fonctions et significations sur le plan gestionnaire et psychologique. Dans la seconde partie nous analysons les ambiguïtés théoriques et pratiques de ce type de management des ressources humaines. Nous concluons enfin sur l'importance d'une souplesse des frontières disciplinaires.

<sup>1</sup> Ce programme de recherche a déjà donné lieu à plusieurs publications dans différentes revues ou congrès : Glady & Saielli (1997) ; Glady & Vignon (1996) ; Vignon (1996).

## 1. LES EQUATIONS MANAGERIALES : DEFINITIONS ET RAISONS D'ETRE

L'entreprise que nous étudions est une société de grande distribution alimentaire particulièrement performante<sup>2</sup> et affichant la qualité du management de ses personnels. Cette entreprise est présentée par Missoum et Selva (1994) comme une "entreprise excellente". Ils affirment à son propos :

"L'excellence devient de plus en plus la valeur clé des entreprises dynamiques et ambitieuses. Elle l'est, par exemple, chez le grand de la distribution française, R... R a créé son propre institut de formation et l'a dénommé IFE, c'est-à-dire Institut de formation à l'excellence. R revendique complètement ce modèle de l'excellence, en insistant constamment sur l'amélioration de la qualité des produits et du service rendu à la clientèle, sur l'optimisation des compétences des hommes mais aussi sur celle de l'organisation. Les valeurs de l'entreprise reflètent avec force ce modèle."

Cette culture de l'excellence se traduit dans l'expérience quotidienne des acteurs par un certain nombre d'injonctions plus ou moins formalisées. Ces injonctions se présentent sous la forme de causalités récurrentes concernant ce qu'il faut faire pour être un bon manager. Nous les nommons ici "équations".

### 1.1. Les équations de l'excellence

Nous qualifions ces causalités d'"équations managériales" car elles mettent en relation de façon simple et logique un ensemble de variables qui précisent les fondements du professionnalisme du chef de rayon en recherche d'excellence. Il est possible de schématiser ces équations de la manière suivante :

Tableau n° 1 : une formulation d'équation managériale  
Un excellent chef de rayon est un professionnel du management  
Professionnel du management = performance économique + Performance sociale  
Avec  
Performance économique = CA + Marge  
et  
Performance sociale = Croissance des collaborateurs  
d'où  
CA + Marge + épanouissement des collaborateurs = Professionnalisme

On trouve ensuite tout un ensemble d'affirmations normatives, qui viennent préciser comment parvenir à ce résultat. Pour être un "pro" il faut : faire des heures, être sur le terrain, faire grandir les hommes, libérer les énergies, être participatif, croire à la valeur humaine, communiquer, être disponible, créer un esprit d'équipe, impulser un dynamisme collectif. Ainsi, "il n'y a pas de mauvais collaborateurs, mais de mauvais managers", "un collaborateur est toujours motivé".

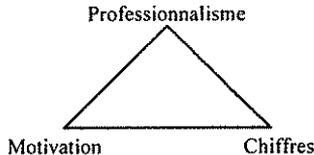
Ces équations mettent l'accent sur le professionnalisme du chef de rayon comme vecteur de son excellence. Être reconnu comme un "pro" est une source importante de légitimité dans cette d'entreprise. Selon Degot (1990), pour être reconnu comme professionnel, il est nécessaire :

- de réaliser un travail de manière impeccable (travail parfait et idéalement adapté aux structures organisationnelles);
- cette réalisation nécessite la mise en œuvre de capacités hétérogènes et souvent multiples;
- d'atteindre ses objectifs en exprimant des qualités esthétiques (contrôle de soi, gestes spontanés et naturels, etc.) Ce qui le différencie de l'agent ordinaire.

<sup>2</sup> L'exigence de discrétion ne nous permet pas de donner ici des chiffres précis permettant d'identifier cette entreprise.

Degot montre que dans nos sociétés contemporaines, le modèle professionnel<sup>3</sup>, s'est imposé comme un idéal type du comportement de l'individu en entreprise. On constate donc que ces équations managériales concourent à la définition d'un "professionnel de l'excellence" garant, par sa loyauté, ses compétences et son investissement au travail, de la performance de l'entreprise. On peut ainsi synthétiser la logique sous-jacente de ces équations de la manière suivante :

Schéma n°1 : Synthèse de la logique sous-jacente aux équations



Ces messages formels sont associés à des normes culturelles plus implicites. Par exemple il est bien vu de ne pas prendre son jour de congé, même si les règles officielles dans l'entreprise incitent à ne pas travailler au-delà des horaires légaux. Par ailleurs les relations amoureuses entre les salariés d'un même magasin font l'objet de règles précises.

Face à de tels discours, on pourrait penser qu'il ne s'agit là que d'un effet de mode, une langue de bois qui n'aurait aucune conséquence sur l'action. Une telle hypothèse ne nous semble pas recevable ne serait-ce qu'en raison de la durée du phénomène et de son impact sur la définition identitaire des acteurs. En outre, d'un strict point de vue économique cette entreprise est qualifiée de performante (deuxième de son secteur d'activité). Il convient donc de s'interroger sur les raisons qui expliquent l'ancrage de ces équations dans la pratique.

## 1.2. Fonction et sens de ces équations

### 1.2.1. Des schémas socio-cognitifs qui cadrent les décisions

Ces équations interviennent comme cadre cognitif des décisions quotidiennes des acteurs. En ce qui concerne la prise de décision individuelle, de nombreuses recherches ont étudié des heuristiques, c'est-à-dire les démarches mentales habituellement mises en oeuvre dans les situations de décision. Ces recherches se sont surtout orientées vers une compréhension des mécanismes cognitifs. Elles ont notamment montré le caractère limité de la rationalité du décideur (Simon, 1976) et l'impossibilité de rendre compte du processus de décision selon un schéma qui la fractionnerait en trois moments : préparation, décision, exécution (Sfez, 1988, 1992).

La décision est donc un processus qui s'inscrit dans un espace de multi-finalités, dans lequel les conflits et les contradictions, tant au niveau du champ social qu'au niveau de l'univers psychique, influencent les choix. Dans ce cas, la réflexion et l'action ne se situent plus dans une logique linéaire mais dans un processus.

Sans entrer dans le détail de ces différents champs de recherche, nous retenons que la décision est un phénomène abstrait qui repose sur des opérations mentales, non observables, directement effectuées de manière plus ou moins consciente. La délibération (ou réflexion), quant à elle, concerne les activités conscientes et volontaires qui permettent de penser l'action à venir et/ou de rationaliser celle effectuée.

La réflexion est donc à penser comme un processus par lequel le manager appréhende l'action pour parvenir au moment formel qui correspond au choix d'une option au profit d'une autre. Cette réflexion s'inscrit toujours dans un jeu d'aller-retour entre des convictions et des comportements réels.

<sup>3</sup> Pour Degot "James Bond" représente la caricature type de ce modèle professionnel. En effet, il incarne la perfection en matière de savoir, de savoir-être et de savoir-faire.

Il nous semble en effet que la réflexion ne peut émerger que sur la base de la manière dont le manager s'est représenté le réel. Or cette représentation est construite mais il ne s'agit pas d'une construction dans l'absolu. Elle est toujours plus ou moins en résonance avec une construction sociale de la réalité. Ce processus est fortement dépendant des aspects sociaux et psychiques.

Face à une situation de gestion, la réflexion du manager est toujours partielle et partiale et ne s'inscrit nullement dans la logique d'une rationalité académique. Le manager est capable de penser l'action, mais sa réflexion est limitée par différents éléments. C'est d'ailleurs ce que montrent March et Olsen (1990) lorsqu'ils expliquent que l'acteur fonctionne selon une logique de justesse, c'est-à-dire qu'il agit en fonction des groupes sociaux auxquels il s'identifie. En effet, les acteurs s'efforcent d'établir des rapports de cohérence entre leur conduite et leurs rôles. L'action ne se déploie pas uniquement dans une perspective utilitariste. Elle est également orientée par la nécessité d'affirmation et de reproduction des identités.

Dans la réflexion interviennent conjointement une interprétation de la réalité, une sélection de l'information extérieure et une évaluation des enjeux de la situation en fonction du système de valeurs intériorisé par le manager. *Ces équations proposent donc un arrière fond interprétatif de la réalité organisationnelle qui masque les contradictions des pratiques par des idées simples et normatives. Avec le paradoxe que ces équations sont avant tout orientées vers l'action mais sous un mode normatif qui ne contient pas les éléments permettant leur mise en pratique.*

Le premier statut de ces équations est de lancer un signe idéologique pour mobiliser les salariés (Mintzberg, 1986). Elles véhiculent une interprétation de la bonne manière d'agir. Cependant ce n'est pas une interprétation balisée. Les clés de lecture pratique des équations ne sont données qu'à posteriori. On ne dit pas aux personnes : "voilà ce qu'il faut que tu fasses" mais plutôt : "voilà ce qu'il faut obtenir". L'absence de repères pragmatiques apparaît à la fois comme un manque et une caractéristique essentielle de ce dispositif. Elles permettent néanmoins le cadrage d'une communauté, en ce sens elles ont un rôle de socialisation, même si cette dernière apparaît quelque peu illusoire.

### 1.2.2. Une illusion de groupe

Selon Anzieu trois conditions président à la création d'une illusion groupale : la constitution d'un bouc émissaire, l'idéologie égalitariste, le refus de la sexualité et de ses manifestations. Cette illusion groupale a pour fonction de remplacer l'identité de l'individu par une identité de groupe, de sorte que les individus s'y affirment tous identiques. L'illusion groupale s'accompagne souvent d'un sentiment d'euphorie qui s'exprime à travers des fêtes et repas de groupe.

Dans l'entreprise que nous étudions de nombreuses activités ludiques sont organisées afin de favoriser l'identification des salariés à leur entreprise : karaoké lors de la fête annuelle d'annonce du montant des primes d'intéressement annuelles, courses en sac dans les rayons le matin avant l'ouverture pendant certaines périodes d'opérations commerciales, jeux de force, ... Au-delà d'un aspect festif qui pourrait sembler purement anecdotique, nous retrouvons dans ce cas les trois ingrédients de l'illusion groupale :

- *Le bouc émissaire* : (Anzieu, 1984) : Pour assurer la cohésion et l'unité du groupe ses membres ont besoin de trouver un "mauvais objet" sur lequel les affects négatifs sont projetés. Cette projection vers l'extérieur est une manière de fuir des tensions et des conflits internes au groupe.

Le plus souvent ce bouc émissaire est un membre à part entière du groupe. Les auteurs de l'école de Palo Alto ont notamment montré que le bouc émissaire cristallise sur lui les symptômes dysfonctionnels du groupe. Par exemple le fait que le membre d'une famille soit alcoolique contribue à l'équilibre de cette famille. L'étiquetage d'un chef de rayon comme dysfonctionnel est relativement courante, pas uniquement ou spécifiquement en regard de ses indicateurs de gestion, mais aussi et surtout au sein de son groupe de pair. Un chef de rayon est vite exclu du groupe si il n'adhère pas complètement aux normes de celui-ci.

Mais ce bouc émissaire peut être extérieur au groupe lui-même : Il y a quelques années une enseigne concurrente a ouvert un magasin sur la métropole place forte de l'entreprise qui nous intéresse. Une campagne intense de communication interne orale et écrite, dont on retrouvait

des affiches dans les vestiaires du personnel annonçait : "Mort à X<sup>4</sup>". Cette focalisation sur un bouc émissaire externe a depuis Coser (1982) la fonction bien connue d'unir le groupe et de définir ses frontières.

- *L'idéologie égalitariste* : a pour fonction de maintenir la fusion au sein du groupe. Elle nie les différences de statut entre les membres et les relations de pouvoir. Les seules différenciations acceptées sont celles induites par l'idéologie. Par exemple, le tutoiement recouvre un certain nombre d'aspects fusionnels (Weismann, 1998). Il constitue un refoulement du corps et une protection contre le retour du refoulé, une défense institutionnelle contre le danger pulsionnel. Dans cette entreprise le tutoiement est institué en norme. Tout le monde se tutoie. Cependant les rituels de contacts se limitent à la poignée de main. La "bise" est formellement interdite comme rituel de bonjour. Ainsi, même des étudiants qui se côtoient quotidiennement sur les bancs de l'université doivent respecter ce rituel de la poignée de main dès qu'ils revêtent l'uniforme de l'entreprise.
- *Le refus de la sexualité et de ses manifestations* : Ce refus permet l'infantilisation des comportements en niant l'existence du désir et la différence des sexe. Dans cette entreprise les relations hommes / femmes restent très codifiées. Ainsi, deux chefs de rayons mariés ne peuvent travailler dans le même magasin ou lorsque deux personnes ont une relation amoureuse elles ne peuvent travailler dans le même rayon. Ces règles ont une légitimité fonctionnelle mais expriment également le refus de la sexualité.

Ce serait une erreur de condamner l'illusion groupale. C'est une phase inévitable dans la vie des groupes. Elle maintient le fonctionnement groupal au niveau infantile. Le passage de ce niveau à un stade plus mature requiert une triple reconnaissance : celle du tabou de l'inceste (c'est-à-dire de la loi commune), celle des différences entre les humains, celle enfin d'une relation d'altérité (les membres du groupe peuvent entretenir des rapports psychiques vivants et féconds, faits d'ambivalence et d'identification à la fois avec le chef et le groupe). Ce qui pose question est davantage les dispositifs mis en place qui visent à maintenir le groupe dans l'illusion. L'idéologie a-confliktuelle de cette entreprise se nourrit de ces illusions. De plus, "le travail de dégageant par rapport à une illusion requiert le passage par la désillusion (Anzieu, 1981)". Celle-ci est douloureuse et s'accompagne souvent de l'éclatement de conflits latents révélateurs de souffrances que l'on ne veut voir.

Plutôt que de dénoncer ou faire l'apologie de ce type management il nous paraît plus pertinent de nous interroger sur ses ambiguïtés et les effets positifs et pervers d'une telle politique. Il semble en effet que les notions d'excellence et de participation sur lesquelles se fonde ce management qui se veut résolument "post-moderne" (Palmade, 1987) sont elles mêmes porteuses des ambiguïtés relevées dans la pratique.

## 2. LES AMBIGUITÉS DES EQUATIONS DE L'EXCELLENCE

### 2.1. Excellence et participation deux tendances managériales ambivalentes

Excellence et participation caractérisent le management de cette entreprise. Ces deux tendances sont souvent présentées comme relevant des modes managériales dont plusieurs se sont succédées depuis le début des années 80. Le phénomène de mode dans le management peut se caractériser par la proposition d'une solution d'apparence universelle, le plus souvent importée d'un pays considéré comme gagnant (japon, États-Unis, Allemagne). Cette solution répond généralement à une préoccupation du moment. Leur durée s'écoule sur un cycle d'environ 5 années. Ces modes ont tendance à présenter l'entreprise comme naturellement fusionnelle et uniforme et tendent à nier l'existence de rapports de pouvoir et d'objectifs personnels (Imbs, 1995).

Ces modes se sont succédées sous l'influence notamment de l'idéologie de la performance, de la flexibilité, du règne du chiffre et de la gestion (Thévenet, 1985). Cependant, si elles sont à leur début porteuses d'immenses espoirs elles engendrent aussi de nombreuses déceptions. "Les déceptions résultent tout d'abord du constat de l'écart entre l'idéal de consensus proposé par le discours et la réalité du fonctionnement de l'organisation qui met les individus constamment en concurrence les uns avec les autres. ... Sous la double contrainte des objectifs à réaliser et de

<sup>4</sup> X étant ici utilisé pour masquer le nom de l'entreprise concurrente. Des rituels guerriers accompagnés de chants ont même été organisés au sein du personnel d'un des magasins les plus proches de l'implantation du concurrent.

l'impossibilité d'être faible, les nouvelles formes du management ont un coût, celui d'une fatigue et d'une frustration aiguës (Aubert, 1996)."

Cette déception se comprend mieux à la lecture que fait Galambaud (1991) du rôle des discours comme "production sociale relativement autonome dont l'objet est de donner un sens aux pratiques". Dans certains cas la volonté de médiatisation conduit à produire des discours forts éloignés des réalités managériales des entreprises. On parle même de langue de bois (Trepo, 1988). Les principes de pragmatisme et d'utilitarisme qui accompagnent ces phénomènes contribuent à dégrader leurs visées sociales. On peut notamment souligner la tendance de nombreux gestionnaires à refuser la complexité de l'entreprise et à raisonner sur des chiffres simples et des idées faciles à défendre (Berry, 1983). Ces modes souffrent donc de manque de prise en compte du réel et fragilisent le contrat social entre l'entreprise et ses salariés (Warnotte, 1996).

L'excellence et le management participatif dont se revendique l'entreprise qui nous intéresse se présentent donc comme des réalités fortement ambivalentes.

### **2.1.1. L'excellence entre performance et névrose**

L'excellence, à la fois source de progrès et de souffrance a des effets profonds sur les entreprises et leurs membres. Le phénomène de la culture et de l'excellence a constitué un levier médiatique important au début des années 80 et a beaucoup joué en faveur d'une rénovation de l'image des entreprises auprès du grand public. L'excellence imprègne depuis maintenant près de deux décennies les politiques managériales de nombreuses entreprises. La durée de ce phénomène ne permet plus de le classer dans les modes managériales.

L'excellence se présente comme un concept pragmatique et source de progrès. Elle vise à stimuler l'énergie des membres de l'entreprise pour gagner des parts de marché, obtenir des gains de productivité et accroître son efficacité (Missouin & al., 1994). Elle conduit au dépassement de soi car l'excellence d'une organisation relève essentiellement de la qualité de son management.

Cependant, si les effets bénéfiques de ce management paraissent importants pour les entreprises certaines critiques commencent à s'élever dénonçant les souffrances qu'il engendre pour les personnes et les organisations (Pauchant, 1996). Cette souffrance serait en partie explicable par le glissement sémantique qu'a subi le concept au cours des dernières décennies. Elle est devenue une forme d'utopie managériale et un mythe inaccessible (Aubert, 1996). Alors qu'elle s'inscrivait à l'origine dans l'être et la durée elle est aujourd'hui essentiellement reliée au faire et à l'éphémère. Elle engendre un sentiment de précarité. Pauchant (1996) montre par exemple que Peters & Waterman ont déformé la pensée de Becker par rapport à son argument essentiel que constitue pour ce dernier le danger du "déli de la mort". Si les prémisses des deux consultants restent pertinentes, leurs raisonnements souffrent d'une erreur conceptuelle majeure concernant la quête du sens et aboutissent à des conclusions opposées de celles de Becker.

Selon Aktouf (1996) les pratiques actuelles découlant de l'excellence aboutissent d'un côté à la déification des dirigeants en leur octroyant un sentiment de toute puissance sur leur organisation qui devient alors davantage un fantasme qu'une réalité. Elles maintiennent les managers dans une suractivité permanente qui induit un état de "non-lucidité", un oubli de leurs angoisses existentielles et une infantilisation (Bellier-Michel, 1997). D'un autre côté elles conduisent à la dépersonnalisation des employés qui abandonnent leur libre arbitre au profit d'une organisation idéalisée dont ils constituent à la fois les cibles de discours séducteurs et des objets de régulations économique.

### **2.1.2. Le management participatif entre démocratie et manipulation**

Il ne saurait être ici question de se livrer à une analyse approfondie du management participatif. Nous tenons plutôt à rappeler l'ambivalence de ce concept. Cette ambivalence semble encore plus marquée que celle de l'excellence. Probablement en raison de ses origines. Cette conception des organisations, d'abord inscrite dans le courant de la démocratisation industrielle Nord-Européenne (Martin, 1994) a progressivement évolué vers des conceptions plus gestionnaires et pragmatiques. Pour les praticiens, le management participatif est a priori conçu comme une solution à de nombreux problèmes d'implication des salariés dans leur entreprise. Dans la pratique la participation apparaît davantage comme "une réalité incontournable mais problématique à gérer" (Thévenet, 1992), notamment parce qu'elle concerne le conflit fondamental entre exécutants et dirigeants (Rojo, 1992).

Par le développement actuel d'une démocratie participative directe au quotidien, la participation dans l'entreprise devient un véritable phénomène politique. Cela se traduit notamment par le passage d'une hiérarchie d'autorité à une hiérarchie d'animation qui vise à créer des synergies entre individus et groupes et entre l'entreprise et ses salariés (Hermel, 1988).

La participation peut prendre des formes variées qui incitent à la coopération. Cependant comme elle touche inévitablement à l'exercice du pouvoir dans l'entreprise elle se heurte à la limite qu'il ne peut y avoir une assimilation totale entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise. Cette coopération reste donc potentiellement conflictuelle. Ainsi la participation peut s'organiser autour de deux sens opposés : d'un côté un effort de mise en place d'une structure coopérative, de l'autre une tactique d'acculturation des hommes à des réalités dont ils n'ont jamais débattu (Louart, 1992). La participation hésite alors entre des consensus temporaires autour desquels se cristallise l'action et des mythes servant de référence à des discours mobilisateurs sans réel souhait de partenariat avec les salariés. Dans cette dernière version le participatif constitue un outil au service d'un processus de renforcement du contrôle social (Enriquez, 1983). Ce nouveau modèle managérial peut atteindre en profondeur les représentations des acteurs. Deux mécanismes de ce processus ont été identifiés : l'identification<sup>5</sup> et l'idéalisation<sup>6</sup>. Une telle construction tend à capter les idéaux du Moi par un idéal collectif : il y a là à l'œuvre une cannibalisation de la libido sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il en résulte le projet d'une nouvelle personnalité à la fois individuelle, agressive, douée d'une forte résistance morale et d'une grande capacité à surmonter le stress. L'individu est *condamné à réussir*, mais l'envers angoissant de cette injonction est la *peur d'échouer*, la crainte de ne pas être à la hauteur, l'humiliation et le fantasme du rejet (Thuderoz, 1995). Puisqu'on ne doit plus vivre que pour l'entreprise, les conflits se déplacent de plus en plus à un niveau intrapsychique — stress, dépression, insécurité.

D'un point de vue théorique l'excellence et la participation sont donc porteuses d'ambivalences qu'il est possible de synthétiser dans le tableau suivant.

Tableau n°2 : Les ambivalences de l'excellence et de la participation

	Vision managériale	Perspective critique
Excellence	Performance Stimulation de l'énergie individuelle et collective	Névrose Surinvestissement des cadres Dépersonnalisation des employés
Management participatif	Démocratisation de l'entreprise Création de synergies Partage des responsabilités et implication des acteurs	Manipulation Identification et idéalisation

Les pratiques managériales de l'entreprise que nous étudions nous montrent certains effets concrets de ces ambivalences théoriques.

## 2.2 Les conséquences pratiques de ces équations

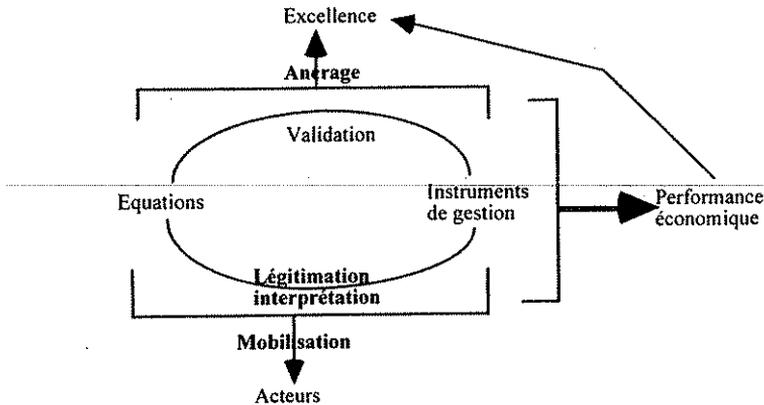
### 2.2.1. Le triple effet des équations

L'impact des équations peut être repéré à au moins trois niveaux : ancrage des valeurs, mobilisation des acteurs, construction de la performance économique.

<sup>5</sup> L'identification : par son emprise l'organisation agit comme une mère toute puissante ou devient une drogue. L'entreprise managériale nouvelle dont on évacue tous les conflits et toutes les contradictions, tend à produire un individu à son image : on assiste ainsi à un processus de dépersonnalisation et à une repersonnalisation phantasmatique de l'organisation. L'individu se sent désarmé, impuissant, menacé de perdre cette protection. s'il agit à son encontre. Il en résulte une insécurité larvée, une peur et une réaction renforcée de dépendance.

<sup>6</sup> L'idéalisation : ce mécanisme consiste à mobiliser les gens autour de valeurs clés. Il passe par la mise en œuvre systématique d'un idéal d'entreprise reposant sur un processus de propagande : il faut avoir des idées simples et de grandes idées, susceptibles de provoquer le sentiment de participer à une grande cause. De plus l'univers disciplinaire n'est plus basé sur la sanction, mais plutôt sur un processus continu de gratification et de valorisation narcissique.

Schéma n° 2 : Conséquences des équations



Elles servent de vecteur à l'idéologie de l'excellence car elles en médiatisent les valeurs auprès des membres de l'entreprise. Elles rendent plus pragmatiques ces valeurs. C'est par leur intermédiaire que l'acteur légitime sa pratique et sa place dans l'entreprise. Associées à un certain nombre d'instruments de gestion — définition claire des objectifs, information permanente sur les résultats, rationalisation de la gestion des carrières, rémunération individuelle et collective — elles renforcent la mobilisation et l'investissement au travail. Elles servent pratiquement à définir un nouveau professionnalisme : les compétences managériales deviennent une nouvelle référence professionnelle davantage valorisées que les savoir-faire techniques. En ce sens elles constituent l'un des fondement du management de l'excellence.

Ainsi, elles ont un rôle complémentaire à celui des instruments de gestion. Ces derniers servent de révélateur aux performances économiques de l'entreprise et par là même valident les équivalences contenues dans les équations. Elles servent de cadre interprétatif aux instruments de gestion. Associées à ces derniers elles ont un effet concret sur la performance économique (chiffre et marge).

### 2.2.2. Les équations de l'excellence : paradoxes et souffrances

Ces équations managériales forment donc un cadre de pensée qui conduit à un enfermement idéologique. Elles réduisent la complexité des situations de gestion en enfermant le manager dans une représentation normative et universelle de la réalité.

Pour devenir sujet de son action, la personne a besoin de s'approprier sa décision en lui donnant un sens et une direction en fonction de valeurs auxquelles elle s'identifie. En ne donnant pas cette liberté de sens aux acteurs et en ne créant pas d'espace pour penser l'agir par soi-même, on risque de voir naître des formes d'inhibitions.

Cela peut conduire, comme l'ont montré Aubert et de Gaulejac (1991), à des formes de perte de sens total, qui se manifestent, notamment, par du "burn out" professionnel. Le risque est d'assimiler la représentation normative de la réalité au réel lui-même. On assiste alors à la naissance d'un "social gadgétisé" de courte durée dont l'essentiel est de créer de l'image (Galambaud, 1994).

Ces équations véhiculent implicitement la croyance qu'il existe une "harmonie naturelle" entre la réalisation des valeurs essentielles de la personne et la réussite collective (Lipovetsky, 1992). Le problème de ces présupposés est que le conflit et le débat intérieur en sont absents. Il n'y a donc pas à débattre ou à chercher une solution hors des fondements (Allouche & Schmidt, 1995).

A ce propos Le Goff (1992) parle de manipulation. Il dénonce le fait que le travail en entreprise est de plus en plus présenté comme un acte créateur, qui permet à tous de se réaliser. Sous prétexte de partager les valeurs communes de l'entreprise, la direction cherche à faire intérioriser aux acteurs organisationnels des valeurs de compétition, d'acharnement au travail, d'excellence et ce à tout prix. Pratiquement imposées sous l'apparence de la participation et de la personnalisation, ces valeurs servent à mobiliser les énergies. Quiconque prétendrait garder ses réserves passerait pour un ennemi de l'intérêt de l'entreprise. Il est en effet difficile de dénoncer les intérêts sous-jacents à l'invocation des valeurs les plus hautes. Ici les valeurs sont imposées par l'organisation, l'objectif étant de les mettre en œuvre et d'obtenir leur intériorisation maximale.

Dans sa postface au "Temps de la responsabilité", Ricoeur (1991) considère qu'il s'agit d'une manipulation de la responsabilité, qui rend équivoque l'éthique des affaires. «A ce sens traditionnel s'ajoute toutefois l'idée neuve que c'est dans une cellule définie par la finalité de l'efficacité - l'entreprise - que la responsabilité doit être cultivée, à la fois comme une composante de l'efficacité ("pour être efficace les hommes doivent être responsables") et comme une réponse à la demande d'autonomie des individus eux-mêmes. L'entreprise est alors traitée à la fois comme une institution particulière à finalité économique et comme un lieu privilégié de culture et de croissance personnelle (p.284).»

Ces équations renforcent une polarisation sur les moyens au détriment d'un espace réel de débat et d'interaction. Elles semblent être des instruments de conditionnement et de normalisation des comportements plus subtil que les instances de contrôle. Les thèses marxistes mettent en évidence le détournement des valeurs et du système de finalité par un groupe dominant afin de développer sa logique propre<sup>7</sup>. Avec le paradoxe que les membres des autres groupes prennent l'idéal présenté par le groupe dominant comme l'aboutissement de leur aspiration.

Ainsi, dans la logique de ces équations managériales, en œuvrant avec passion à toujours plus d'excellence, le gestionnaire se développe également sur le plan personnel : "être chef de rayon, c'est une passion, une volonté d'épanouissement". Cette idéologie d'entreprise met en place un appel à la subjectivité en l'orientant dans les créneaux de l'efficacité et de la productivité. De tels discours tendent à fusionner et confondre les déterminismes liés aux prescriptions de l'entreprise et les désirs des sujets. Il en résulte pour la personne une difficulté à distinguer ce par quoi il est déterminé et ce en quoi il est libre. Ainsi, le chef de rayon se trouve dans un système qui lui donne l'illusion de choisir et de contrôler cette détermination.

L'entreprise est présentée comme un lieu d'épanouissement et de croissance, tout en occultant le fait que "l'adhésion librement consentie"<sup>8</sup> du manager résulte de mécanismes subtils de contrôle ; de telle sorte que la quête identitaire à laquelle participe tout individu dans son désir d'être reconnu comme tel ne peut se réaliser qu'en agissant au nom d'une raison qui ne lui appartient pas (Zarifian 1995). La construction de l'identité est fondée sur des modèles d'idéalisation reliés à une culture de l'excellence. «Alors, le sujet, pour survivre, nie ce que subit l'acteur contraint ou, à l'inverse, l'acteur ignore ce que le sujet libre désire : l'acteur-sujet est ainsi séparé d'une partie de ses représentations» Carpentier Roy (1996, p. 18).

Cette culture de l'excellence dont sont extraites les équations managériales possède une grande force de séduction, notamment auprès de jeunes diplômés. Preuve en est, l'investissement au travail très important des étudiants en alternance. La volonté d'être embauché ne suffit pas à expliquer un tel degré d'engagement dans le travail. Les journaux de terrain montrent l'importance qu'ils accordent à être intégré dans une équipe et à être reconnu comme des personnes compétentes et prêtes à être de grands professionnels.

Un jour ou l'autre certains acteurs se rendent compte que s'ils possèdent la liberté d'être "responsables", ils sont toujours soumis au pouvoir de l'entreprise et à ses moyens de coercition : blâme, culpabilisation, absence de promotion, jeux politiques. Alors, la mono-identité qu'ils s'étaient construite peut se fissurer, et même se briser. Cet éclatement identitaire est contenu dans des formes de comportements déviants ou se traduit par des états d'épuisement psychologique.

<sup>7</sup> Ce qui n'a pas empêché les marxistes d'en faire autant à leur profit pour prendre le pouvoir.

<sup>8</sup> Formule utilisée en référence aux "enfants librement consentants" décrits par Joule et Beauvois (1987)

## CONCLUSION

Le détour par la psychosociologie permet de comprendre les ambivalences des instrumentations en GRH. Outils de gestion performant elles sont également porteuses de risques moins connus. Ce dépassement des frontières traditionnelles de la GRH permet de comprendre la dynamique des instruments de gestion au-delà de leur dimension purement instrumentale et d'en aborder certaines conséquences psychosociologiques. Le tableau ci-après résume les principales ambiguïtés relevées :

Tableau n° 3: Les conséquences des équations managériales

	Positif	Négatif
<b>Organisation</b>	Performance économique Mobilisation	Comportements déviants
<b>Individu</b>	Reconnaissance du professionnalisme Appartenance au groupe Narcissisme	Surinvestissement avec risque d'éclatement identitaire

Le dépassement des frontières disciplinaires que nous effectuons se situe bien entendu au niveau théorique. Il apparaît également au niveau méthodologique par l'analyse des interactions quotidiennes. Il demande alors la référence à des instrumentations qualitatives de microsociologie afin de d'analyser et de comprendre les enjeux de la construction sociale de l'organisation au quotidien. Cette ouverture méthodologique, qui se développe actuellement dans les sciences de gestion (Wacheux, 1996), nous semble être un autre éclatement disciplinaire de la GRH.

Généralement les chercheurs en gestion se positionnent en observateurs attentifs des pratiques et cherchent à optimiser les fonctionnements des systèmes de gestion. Recourir à des cadres conceptuels plus critiques pose, nous semble-t-il la question de la légitimité du chercheur en gestion à décrire ces risques. En effet, quelque soit la finesse des analyses psychosociologiques elles ne font sens au niveau organisationnel que si elles s'inscrivent dans des problématiques gestionnaires. C'est pourquoi, la légitimité du chercheur en gestion est d'autant plus grande qu'elle s'articule avec une pratique pédagogique, qui vise à aider les étudiants à développer une représentation plus complexe de la réalité organisationnelle. Comme le souligne Koenig (1996), «la qualification des phénomènes dépend de la vision du monde, souvent implicite, de ceux qui sont amenés à en juger et des actions qu'ils entreprennent en raison de cette vision».

---

## Bibliographie

- AKTOUF O. (1996) : Le management de l'excellence : de la déification du dirigeant à la dépersonnification de l'employé - In : Pauchant T.C. (et collaborateurs) : *La quête du sens* - Editions Québec/Amérique, pp. 213-236
- ALLOUCHE J. & SCHMIDT G. (1995) : *Les outils de la décision stratégique* - T.2. - La Découverte
- ANZIEU D. (1984) : *Le groupe et l'inconscient* - Dunod
- AUBERT N. & DE GAULEJAC V. (1991) : *Le coût de l'excellence* - Seuil
- AUBERT N. (1996) : L'entreprise comme instance de création existentielle : aspiration et désillusions - In : PAUCHANT T.C. (et collaborateurs) : *La quête du sens* - Editions Québec/Amérique, pp. 101-120
- BELLIER-MICHEL S. (1997) : *Modes et légendes au pays du management* - Vuibert
- BERRY M. (1983) : *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains* - CRG - Ecole Polytechnique, juin

- CARPENTIER-ROY M.-C. (1996) : Nouvelles organisations du travail : paradoxes et souffrances - *Revue internationale de psychosociologie* - Vol. 3 n°5 Automne - pp. 17-24
- COSER L.A. (1982) : *Les fonctions du conflit social* - PUF
- DEGOT V. (1990) : Contribution à l'étude du symbolisme dans l'entreprise et la société contemporaine - *Direction et Gestion*
- ENRIQUEZ E. (1983) : *De la horde à l'Etat* - Gallimard
- GALAMBAUD B. (1991) : *Des hommes à gérer - Direction du personnel et gestion des ressources humaines* - ESF
- GALAMBAUD B. (1994) : *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise* - ESF
- GIRIN J. (1989) : L'objectivation des données subjectives dans les recherches sur la gestion des organisations - communication à la journée d'étude : "La recherche-action en action et en question" - AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris - 10 mars
- GLADY M. & SAIELLI P. (1997) : Les salariés ont-ils le sens de "l'éthique" ? Enonciation et postures éthiques dans les organisations - *Education Permanente* n° 132, pp. 7-30
- GLADY M. & VIGNON C. (1996) : *Pédagogie constructiviste et performance de l'apprentissage en management* - l'exemple d'une formation en alternance ; présenté au 7<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH à Paris en octobre
- GLASER B. & STRAUSS A. (1967) : *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research* - Adline
- HERMEL P. (1988) : *Le management participatif - Sens, réalités, actions* - Editions d'Organisation
- IMBS P. (1995) : Les modes managériales mises en échec ? - *Gestion 2000*, n° 3, pp. 89-104
- JORGENSEN D. (1989) : *Participant observation : a methodology for human studies* - Sage
- JOULE R.V. & BEAUVOIS J.L. (1987) : *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* - Presses Universitaires de Grenoble
- KOENIG G. (1996) : *Management stratégique - Paradoxes, interactions et apprentissage* - Nathan
- LE GOFF J.-P. (1992) : *Le mythe de l'entreprise* - La découverte
- LIPOVETSKY G. (1992) : *Le crépuscule du devoir* - Nrf
- LOUART P. (1992) : Participation aux résultats : les véritables enjeux - *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai, pp. 95-104
- MARCH J.G. & OLSEN P. (1990) : *Rediscovering institutions* - The Free Press
- MARTIN D. (1994) : *Démocratie industrielle - La participation directe dans les entreprises* - PUF
- MINTZBERG H. (1986) : *Le pouvoir dans les organisations* - Editions d'organisation
- MISSOUM G. & SELVA C. (1994) : *Le modelage de l'excellence* - ESF
- OLIVIER DE SARDAN J.-P. (1996) : La violence faite aux données - *Enquête*, n°3 - premier semestre - pp. 31-60
- PALMADE J. (1987) : Le management post-moderne, ou la technocratisation des sciences de l'homme - In *Organisation et Management en question(s)* - L'Harmattan, pp. 103-127
- PAUCHANT T.C. (1996) : La quête de l'excellence et le déni de la mort - In : Pauchant T.C. (et collaborateurs) : *La quête du sens* - Editions Québec/Amérique, pp. 139-162
- RICCEUR P. (1991) : *Lectures I* - Seuil
- ROJOT J. (1992) : Ce que participation veut dire - *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai, pp. 83-94
- SFEZ L. (1988) : La décision - PUF
- SFEZ L. (1992) : Critique de la décision - Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques
- SIMON H.A. (1976) : *Administrative behavior* - The Free Press
- THEVENET M. (1985) : L'écôt de la mode - *Revue Française de Gestion*, Septembre-décembre, pp. 19-29
- THEVENET M. (1992) : Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution - *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-mai, pp. 68-71
- THUDEROZ C. (1995) : Du lien social dans l'entreprise - Travail et individualisme coopératif; *Revue française de sociologie* - Vol. 36, pp. 325-354
- VIGNON C. (1996) : *Discours, pratiques et résultats du management des ressources humaines dans la grande distribution : cas d'un hypermarché du Nord de la France* - communication présentée lors du congrès de l'AIPTLF (Association Internationale du Travail de Langue Française) - Sherbrooke Canada, août
- WACHEUX F. (1996) : Méthodes qualitatives et recherche en gestion - *Economica*
- WARNOTTE G. (1996) : La gestion des ressources humaines - des contradictions du discours aux urgences du réel - Gérer et comprendre, juin, pp. 54-60
- WEISMANN C. (1998) : Tutoiement : que dit le Tu ? - *Le journal des psychologues* - n° 155, mars pp. 46-49
- ZARIFIAN P. (1995) : Le travail - du modèle de l'opération au modèle de l'action - in Bidet J. & Texier J. (éditeurs) : *La crise du travail* - PUF, pp. 187-207

