Formation et évolution du contrat psychologique parmi des jeunes embauchés d'une société de services

Auteur (s) : Bender Anne-Françoise

Coordonnées : Chaire Fonction Personnel, CNAM Paris, anne-francoise.bender@cnam.fr

Résumé : Cette communication présente une étude qualitative réalisée auprès de jeunes salariés permanents d'une entreprise de travail intérimaire française, dans un contexte de renforcement de la performance. Les éléments recueillis auprès de salariés récemment embauchés permettent de cerner les processus de construction et d'évolution du contrat psychologique au cours des premières années de la relation individu-entreprise. Nous analysons le rôle joué par les processus RH (recrutement, promotions, pratiques de rémunération), la culture de l'entreprise, ainsi que les messages envoyés par les « faiseurs de contrats »[1] internes à l'entreprise. Nous mettons en lumière une segmentation des pratiques de

[1] Traduction libre des « *contract makers* » de Rousseau et Greller, 1994.

carrière, certains postes faisant l'objet de « promesses » plus explicites puis de signaux plus positifs que d'autres. Les titulaires de ces derniers ressentent parfois un sentiment de violation du contrat psychologique, bien que cela ne soit pas nécessairement le cas. Nous revenons sur les caractéristiques des contrats psychologiques générés par cette entreprise, les facteurs intervenant dans la perception de violation du contrat et la dynamique de ces processus pour l'entreprise.

Mots clefs : Contrat psychologique, jeunes, recrutement, gestion de carrière, politique RH

INTRODUCTION :

Le concept de contrat psychologique a fait l'objet de nombreux travaux dans les pays anglo-saxons. En revanche, très peu de recherches empiriques ont été réalisées en France. Par ailleurs, la grande majorité des recherches sur le contrat psychologique procèdent d'études par questionnaires, ce qui présente des limites pour un concept issu d'une perspective interactionniste.

Cette communication présente une étude qualitative réalisée auprès de jeunes salariés permanents d'une entreprise de travail intérimaire française, dans un contexte de renforcement de la performance, avec des marges de manœuvre salariales restreintes. Les éléments recueillis auprès de salariés récemment embauchés permettent de cerner les processus de construction et d'évolution du contrat psychologique au cours des premières années de la relation individu-entreprise. Nous analyserons le rôle joué par les processus RH (recrutement, promotions, pratiques de rémunération) ainsi que les messages envoyés par les « faiseurs de contrats »[2] internes à l'entreprise. Nous mettrons en lumière une segmentation des pratiques de carrière, certains postes faisant l'objet de « promesses » plus explicites puis de signaux plus positifs que d'autres. Les titulaires de ces derniers ressentent parfois un sentiment de violation du contrat psychologique, bien que cela ne soit pas nécessairement le cas. Nous reviendrons sur les caractéristiques des contrats psychologiques générés par cette entreprise, les facteurs intervenant dans la perception de violation du contrat et la dynamique fonctionnelle – ou pas – de ces processus pour l'entreprise.

---

[2] Traduction libre des « *contract makers* » de Rousseau et Greller, 1994.

I : APERÇU THEORIQUE, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

I.1 : La notion de contrat psychologique

Issu de la psychosociologie américaine (Argyris, 1960, Levinson et al., 1962, Schein, 1965), ce concept a connu un regain d'intérêt depuis les années 90 à la suite des travaux de Rousseau (1995, 2000, 2004) et de ses collègues. Le contrat psychologique désigne un ensemble de croyances relatives aux obligations réciproques concernant la relation de travail : les caractéristiques de la contribution d'une part, les modalités de rétribution et les caractéristiques de la relation d'emploi d'autre part. Bien que certaines de ses modalités figurent dans le contrat de travail, le contrat psychologique se distingue de ce dernier par son caractère implicite – il n'est pas formalisé –, subjectif – on est dans le domaine des perceptions[3] - et évolutif : la perception peut changer au cours de la relation d'emploi. Il traduit le fait que toute relation d'emploi contient un cortège de normes et d'attentes, de part et d'autre, qui se révéleront au fur et à mesure de la relation.

Rousseau (1995) distingue en particulier deux idéaux-types de contrat psychologique :

- le contrat relationnel désigne une relation d'emploi à long terme, qui comprend une dimension affective. Il s'agit d'un échange d'une relative sécurité d'emploi et d'une certaine évolution professionnelle contre la loyauté et les efforts des salariés ; il est emblématique de l'ère taylorienne-fordienne des Trente Glorieuses en France ;

- le contrat transactionnel est une relation d'emploi à court terme où s'échangent compétence et performance du salarié contre des avantages immédiats de la part de l'entreprise (salaire, augmentation des compétences). Chacun est libre de rompre la relation à tout moment. Ce

[3] Nous revenons sur ce point dans les critiques faites au concept.

dernier décrirait les évolutions des pratiques d'emploi aux Etats-Unis, bien que ces dernières soient très diverses (Rousseau, 2000).

Afin de mieux rendre compte des réalités, Rousseau a proposé une forme hybride, qu'elle nomme « *balanced psychological contract* » (Rousseau, 2004). Ce type de contrats combine une vision indéterminée de la relation et des caractéristiques relationnelles fortes, avec de fortes demandes de performance et une renégociation périodique de contrats transactionnels.

Le contrat psychologique est dynamique par nature (Anderson et Schalk, 1998). Les salariés potentiels arrivent dans l'entreprise avec un ensemble d'attentes et de représentations qui se préciseront lors du processus de recrutement et au cours des débuts dans l'entreprise. La relation entre les parties au contrat (salarié et « faiseurs de contrats » internes à l'entreprise) dépend en particulier des objectifs de chacune et des contingences situationnelles. Le contrat psychologique peut évoluer en fonction des interprétations de sens des employés, effectuées sur la base d'informations obtenues auprès de nombreuses sources (collègues, hiérarchies, recruteurs, communication interne etc…). Même si elles sont susceptibles d'évoluer, les représentations forgées par les salariés au début de la relation ont une certaine inertie, en particulier dans les grandes entreprises qui ont longtemps été stables (Rousseau et Greller, 1994).

Des changements organisationnels peuvent entraîner la perception d'une rupture ou d'une violation du contrat psychologique (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994), lorsque les salariés pensent que l'entreprise ne respecte plus une ou plusieurs de ses « obligations » au titre du contrat. Le sentiment de rupture du contrat psychologique peut être plus ou moins fort en fonction du type d'obligation non respectée et du degré de responsabilité attribué à l'entreprise dans ce non-respect (McFarlane Shore et Tetrick, 1994). Ceci peut se produire assez tôt dans la relation d'emploi : dans l'étude de Robinson, Kraatz et Rousseau (1994),

plus de la moitié des employés suivis dans leur premier emploi ont reporté une ou plusieurs violations de leur contrat psychologique initial.

Le sentiment de rupture du contrat psychologique est susceptible de s'accompagner de réactions émotionnelles (sentiment de trahison, colère) et de modifications d'attitudes et de comportements envers l'entreprise : moindre confiance et implication dans l'entreprise, satisfaction au travail moindre et augmentation du turnover (Guzzo et al, 1994**,** Robinson et Rousseau, 1994**)**. En particulier, le contrat psychologique deviendrait plus transactionnel après une telle violation (Robinson et Rousseau, 1994, Herriot et Pemberton, 1996), avec une réévaluation à la baisse de la contribution du travailleur.

Les principales critiques apportées au contrat psychologique relèvent de deux ordres (Guerrero, 2004) : le manque de précision du concept d'une part, la critique d'une vision contractualiste d'autre part. En effet, ce concept est difficile à cerner. Désigne-t-il des attentes, des perceptions, des obligations (Anderson et Schalk, 1998)? Quels acteurs représentent l'entreprise : la DRH, les hiérarchies, ou les deux ? Pour Rousseau, le contrat psychologique renvoie à l'analyse que fait un salarié des promesses et des engagements qu'il prend avec son employeur. D'autres auteurs préconisent en revanche d'étudier les deux parties pour rester fidèle à la vision d'échange social initiale (Herriot et Pemberton, 1996).

La seconde critique porte sur la notion de contrat, qui véhiculerait une conception non conflictuelle des relations salariés-employeur. Une telle vision serait d'autant plus trompeuse que la nouvelle relation d'emploi serait caractérisée par le renforcement du pouvoir de l'employeur (Cullinane et Dundon, 2006). En effet, le contrat psychologique implique mutualité et réciprocité (Levinson et al., 1962 ; Rousseau 2004), ce qui signifie qu'il est constitué lorsque l'employeur et le salarié sont en accord relatif, même tacite et certainement non exhaustif, sur les attentes et obligations de chacun. Il ne peut donc s'appliquer à une situation fortement conflictuelle ou qui génère une forte insatisfaction d'une partie ou d'une

autre, sauf lorsqu'il y a sentiment de rupture du contrat. Dans la mesure où nous étudions des situations « normales » d'emploi, n'ayant pas de telles caractéristiques, la critique ne semble pas pertinente. Rappelons que la notion de contrat n'est pas incompatible avec un déséquilibre des rapports de force entre contractants. Par ailleurs, Rousseau ne sous-estime pas le caractère négocié, incertain et ambigu, du contrat psychologique puisqu'elle préconise de limiter l'ambiguïté (2004).

Ayant ces limites à l'esprit, nous adhérons à la vision du contrat psychologique proposée par Rousseau, la plus achevée à ce jour. Elle attire l'attention sur les « faiseurs de contrat » à l'intérieur de l'entreprise : acteurs RH, hiérarchies, collègues, qui émettent des signaux diversement contradictoires et interprétés par les salariés (Guzzo et Noonan, 1994 ; Rousseau et Greller, 1994). Nous étudierons ainsi essentiellement les perceptions des salariés, en tenant compte des comportements des hiérarchies et des pratiques RH adoptées dans l'entreprise. Tournons-nous à présent vers la littérature sur les jeunes salariés, qui apporte des éléments complémentaires quant aux attentes des jeunes vis-à-vis des entreprises.

I-2 : Quel contrat psychologique chez les jeunes salariés ?

Les attitudes des jeunes au travail sont un objet d'intérêt croissant de la part des entreprises et des chercheurs. Les interrogations sur les jeunes ne sont pas nouvelles (Bachy, 1977) et il est difficile de trancher entre ce qui peut être attribué à un effet d'âge - situation dans le cycle de vie - et un effet de génération - avoir grandi dans une époque donnée -, d'autant plus que, naturellement, les jeunes sont loin de former une population homogène.

Plusieurs études montrent des continuités entre générations au niveau des attitudes au travail. Les aspects qualitatifs du travail tels que intérêt du travail, apprentissage, contacts et ambiance seraient de la première importance pour les jeunes générations (Alexandre-Bailly et al, 2004) ; elles rejoignent les plus anciennes en cela. Sur de nombreux indicateurs, y compris

des attentes de reconnaissance, la Génération Y ne montrerait pas de différences d'attitudes et d'attentes avec les deux générations précédentes, et ce dans différents secteurs d'activités (Saba, 2009).Un aspect apparaît particulièrement en continuité avec les années 70 : l'aspiration à un équilibre vie privée-vie professionnelle. Il ne s'agit pas d'un fait surprenant toutefois. Pour Pronovost (2005), la jeunesse est caractérisée par le temps consacré aux relations et aux loisirs. Ce n'est que progressivement que les jeunes intègrent les valeurs du monde des adultes (engagement professionnel, projets de carrière).

Cette aspiration à l'équilibre s'exprime peut-être plus fortement aujourd'hui parce que certains jeunes ont pu constater que le fort investissement au travail de leurs parents n'était pas nécessairement payé de retour par l'employeur (Sérieyx, 2005). Cet auteur attire en effet l'attention sur le fait que les jeunes ne sont pas « comme nous en plus jeunes ». Si la valeur-travail, décelable chez les générations nées avant la seconde guerre mondiale, a été ébranlée dans la société des années 60-70, les « baby-boomers » ont néanmoins pu percevoir les bénéfices d'un investissement dans le travail. Pour les jeunes, le travail est un bien précieux mais il prend sa place dans une conception plus large de l'existence (Landier, 2004, Albert et Bournois, 2005), et ce d'autant que ses bénéfices escomptés ne sont plus aussi probants. Les jeunes générations sont davantage exposées aux difficultés financières et à l'insécurité en matière d'emploi (Chauvel, 2006). Les jeunes ont intégré l'incertitude et le risque (Landier, 2004). Ils privilégieraient logiquement leur carrière personnelle, dans une orientation à court-terme (Iellatchitch, Schiffinger et Strunk, 2004).

Quelles hypothèses peut-on faire en ce qui concerne les préférences des jeunes en matière de contrat psychologique ? D'un côté, ils seraient comme les anciens et privilégieraient simplement un peu plus la qualité de vie, d'où, vraisemblablement, des attentes de contrats relationnels qui évitent la précarité et permettent un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle. D'un autre côté, ils auraient des besoins matériels plus importants et un

horizon de relation plus court avec l'entreprise car devant construire leur employabilité par la mobilité inter-entreprise. Cette génération serait ainsi mieux armée que les travailleurs plus âgés face aux formes plus transactionnelles de contrat psychologique proposées par les entreprises (Smithson et Lewis, 2000). Les raisonnements généraux montrant vite leurs limites, il est nécessaire d'adopter une perspective interactionniste afin de mieux explorer la relation des jeunes avec leurs employeurs, en prenant en compte les processus de formation et d'évolution du contrat psychologique dans un contexte donné.

I-3 : Problématique et méthodologie

Selon Rousseau et Tijoriwala (1998**),** l'étude des contrats psychologiques devrait reposer de manière privilégiée sur des recherches qualitatives, qui cherchent à rendre compte des perspectives propres des individus et à reconstituer leurs processus cognitifs sans intervention structurante du chercheur. Les caractéristiques de la relation subjective individu-entreprise peuvent être finement étudiées, ainsi que les processus d'évolution de cette relation. La recherche qualitative permet d'explorer les éléments de la culture organisationnelle susceptibles d'intervenir dans le développement du contrat psychologique, ainsi que les échanges relationnels avec d'autres membres de l'entreprise et le sens qui en est dérivé. Une recherche qualitative est en outre particulièrement indiquée dans les contextes de changement. Or l'entreprise étudiée vivait une évolution de ses pratiques de management. Traditionnellement plutôt « sociales » et informelles - elle est issue d'une société familiale -, elles évoluaient vers les pratiques plus formalisées et orientées vers la productivité d'un groupe international, dans un contexte d'intensification de la concurrence et de guerre des prix dans le secteur du travail intérimaire.

Saisissant l'opportunité d'une étude approfondie sur l'intégration des jeunes salariés dans cette entreprise, nous nous sommes posé les questions de recherche suivantes :

- Comment peut-on qualifier le contrat psychologique qui se noue entre les jeunes salariés rencontrés et l'entreprise ? Quelles sont les attentes des jeunes et quels étaient leurs motifs d'intégrer l'entreprise ? Quels sont les messages émis par l'employeur au recrutement, tels qu'ils sont compris par les jeunes embauchés ?
- Comment ce(s) contrat(s) évolue(nt)-il(s) et quelles en sont les conséquences au niveau des attitudes et comportements des salariés ? Bien que la recherche ne soit pas longitudinale, le fait de comparer les propos de salariés de 3 tranches d'ancienneté différentes (quelques mois, 1 à 2 ans, 3 à 4 ans) permet de faire des hypothèses sur l'évolution du contrat psychologique.
- Dans quelle mesure ces processus sont-ils influencés par les politiques de management et de ressources humaines ? Quels sont les acteurs et les événements porteurs de signaux signifiants pour les jeunes ?

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'une recherche partenariale menée pour trois entreprises françaises par une équipe composée de sociologues et d'un gestionnaire, l'auteur (XXX, 2005). L'enquête initiale visait à étudier la dynamique des identités au travail (Uhalde et al., 2007), dans une perspective théorique interactionniste proche de celle sous-jacente au contrat psychologique. Nous avons réutilisé les matériaux de cette étude pour étudier la formation des contrats psychologiques, ce qui se rapproche d'une utilisation de données secondaires (Chabaud et Germain, 2006), bien que nous ayons participé à la récolte initiale des données.

Les questions du guide d'entretien couvraient le parcours individuel, la description du travail, les attitudes envers le travail et la relation à l'entreprise ainsi que les projets professionnels et personnels. Les entretiens, réalisés en en face-à-face sur le lieu de travail, duraient environ 1h30 et ont été intégralement enregistrés et retranscrits.

L'entreprise de travail intérimaire nous a orientés vers les deux fonctions majoritairement occupées par des débutants : conseiller en recrutement (CR) et attaché commercial (AC). Nous avons interviewé 21 personnes dont 15 jeunes salariés, que nous avons choisis en visant une diversité (représentativité théorique) d'anciennetés - quelques mois, 1 à 2 ans, 3 à 4 ans - et de formations. La majorité des jeunes est titulaire d'un diplôme bac + 3 ou plus. Ils sont issus des classes moyennes-aisées (les parents sont cadres, enseignants, professions intermédiaires) ou plus modestes (employés, ouvriers, agriculteurs). La plupart sont originaires d'Ile-de-France, il y a 4 provinciaux. Nous avons également rencontré 5 hiérarchies opérationnelles, âgées de 28 à 39 ans, et une représentante de la DRH.

Tableau 1 : Composition de l'échantillon

Nombre de jeunes (âgés de 18 à 30 ans)	15 employés appartenant à 2 Directions Régionales :Paris et région parisienne : - 10 CR - 3 AC, - une assistante d'agence et une assistante de gestion. Parmi eux, 5 ont un an au plus d'ancienneté, 6 ont 2-3 ans d'ancienneté, 4 ont 4-5 ans d'ancienneté.
Répartition hommes-femmes	12 femmes, 3 hommes Précisons que tous les CR sont des jeunes femmes et les commerciaux de jeunes hommes.
Formations initiales	1 BTS, 4 licences/ bac +3, 5 bac + 4 (BTS/DUT + Ecole ou Maîtrise), 5 bac + 5 (Master RH ou psychologie)
Hiérarchies rencontrées	3 directeurs d'agences, 1 directrice régionale 1 adjoint de direction régionale, 1 chargée de développement des RH

Inter est une société de travail temporaire d'environ 2000 permanents. Filiale d'un groupe international, elle souhaite conserver une dimension à taille humaine et sa culture d'entreprise

entrepreneuriale et conviviale. Elle se veut un acteur de la responsabilité sociale des entreprises et initie des programmes et une communication en ce sens. Les hiérarchies rencontrées véhiculent une impression de dynamisme et d'implication. Beaucoup de hiérarchies sont issues de l'interne mais il y a un turnover plus important des équipes sur Paris. Depuis quelques années, Inter s'est dotée d'une politique de ressources humaines orientée vers l'intégration des jeunes recrues. Lors du recrutement, ces dernières ont plusieurs entretiens avec des opérationnels et des fonctionnels RH puis, après la période d'essai, elles suivent une formation de 15 jours au siège en province. Plusieurs formations complémentaires peuvent être suivies et chaque salarié bénéficie d'un bilan professionnel annuel. Les salaires de départ sont faibles, avec une part de variable en fonction des résultats de l'agence.

Nous structurons notre présentation en commençant par l'entrée dans l'entreprise et le processus de construction du contrat psychologique, puis nous abordons l'évolution de ce dernier lors des trois années suivantes, les sentiments de rupture éventuels et les différentes attitudes rencontrées.

II : LA CONSTRUCTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

II-1 : Un travail découvert par hasard, qui est en accord avec les motivations des jeunes

On peut distinguer deux modes d'arrivée chez Inter dans notre échantillon : après les études, éventuellement par l'intermédiaire d'un stage, ou après une première et courte expérience professionnelle (cabinet de recrutement, CDD en entreprise). Les jeunes viennent trouver chez Inter une première expérience des Ressources humaines ou du Commercial. Pour les personnes de formations techniques courtes ou généralistes en sciences sociales, l'intérim est

une opportunité d'exercer un travail intéressant dans les RH, alors que l'accès direct aux services RH des entreprises est plus difficile :

> ***« Qu'est-ce qui vous attirait dans le recrutement ?***
>
> *Ce qui est intéressant aussi c'est de voir toute la démarche, recevoir la personne, essayer de tirer le maximum d'informations de la personne, pour bien voir ce qu'elle a fait, ses compétences. La partie un peu technique du métier, c'est vrai. Analyser la personne, tout ça, ça me plaisait.* » (CR, 1 an d'ancienneté, bac + 3)

Pour les diplômés en RH ou psychologie, les niveaux de recrutement d'Inter (bac + 4 et 5) sont plus élevés que le recrutement traditionnel dans l'intérim. Il s'agit d'une volonté de la Direction, facilitée par de faibles embauches de débutants dans les directions RH (marché du travail difficile après 2001). Ce profil dit venir chercher une première expérience du recrutement :

> ***« Oui, alors pourquoi l'intérim, qu'est-ce qui vous a attiré ?***
>
> *Je ne pense pas que ce soit l'intérim en lui-même qui m'ait attiré. C'est surtout la fonction. Bon après j'ai vu le domaine, ça m'a plu. C'est peut-être un peu moins qualitatif que ce qu'on peut trouver dans les cabinets de recrutement mais je pense que ça donne une solide formation après. (..) Bon je pense que c'est quand même une bonne expérience et puis d'après ce que j'ai pu comprendre, on peut bien revendre après sur le marché du travail. »* (CR, un an d'ancienneté, bac + 5).

Les attachés commerciaux, qu'il est difficile d'attirer à des niveaux de salaires modestes, sont recrutés sur des promesses quasi-explicites d'évolution vers des postes de managers.

> ***« Vous n'aviez pas de secteur en tête ?***
>
> *Disons que quand je recevais les offres, je triais, je triais. Celles que je voulais, c'était marketing, commercial, dans le domaine de l'export import, communication (…). Donc je suis arrivé jusqu'à aujourd'hui donc chez Inter parce que, quand j'ai eu*

l'entretien avec Mr Y, il m'a dit que c'était donc à moyen terme pour remplacer le directeur d'agence, c'était pour gérer un personnel. Il y avait de la gestion de l'entreprise, c'est quand même important pour moi d'acquérir ces expériences là, commercial, gestion administrative, comptabilité, management, ça rentrait dans le cadre de ce que je voulais. C'est une petite entreprise ; et là je me suis dit autant prendre l'expérience qu'il faut, négliger un peu le salaire, et on verra par la suite » (commercial, bac + 3, un an d'ancienneté)

« Et la fonction de directeur d'agence, ça vous intéresserait ?

Oui, tout à fait, c'est ce que je fais déjà, donc là ce serait être reconnu directeur d'agence. Je pense que c'est la suite logique des choses, ça fait deux ans, généralement c'est ça, deux ans sur le même poste. Je parlais avec d'autres personnes de chez Inter, deux ans sur le même poste, et normalement il y a une évolution, normalement » (commercial, bac +4, 2 ans d'ancienneté)

Pour les conseillers en recrutement, aucune promesse de carrière n'est formulée au recrutement mais les jeunes évoquent l'accent mis par les recruteurs sur les formations :

«Donc une des conditions pour lesquelles j'ai accepté Inter, c'est parce que ils proposent beaucoup de formations et beaucoup plus, je vous le disais, de journées intéressantes. » (CR, bac + 3, quelques mois d'ancienneté,).

La société propose un stage d'intégration de 15 jours en province, très apprécié.

« Le parcours d'intégration c'est quoi ?

Alors on arrive, on a trois jours d'intégration dans une autre agence, pour vous montrer le travail en fait, mais par rapport à une autre agence, et on a 15 jours de stage à X. (…) Mais c'est super intéressant, c'est sur tout, le juridique, les outils d'Inter, etc…et ils organisent ça de telle façon que c'est super sympa, parce que tous les soirs il y a des soirées, etc… Donc il y une bonne ambiance, très sympa, et je

trouve qu'ils font un bon effort d'intégration. » (CR, bac + 3, quelques mois d'ancienneté).

De nombreux stages sont accessibles par la suite et beaucoup en soulignent l'intérêt.

« Qu'est-ce que vous pensez des conditions de travail, RH, formation ?

Elles sont bonnes, il y a ce qu'il faut chez Inter, tout ce qui est formation, heu, ils ont un centre de formation donc c'est parfait, quand on a besoin de, d'accentuer un point, il suffit de faire la demande. Je sais que par rapport à mon intégration chez Inter j'ai eu droit à deux semaines de formation, à X. C'est parfait, parfait, et régulièrement comme ça dans l'année, on fait des piqûres de rappel sur des points à améliorer » (commercial, bac+ 3, 1 an d'ancienneté)

La taille de la société est attractive et les jeunes se rendent compte que beaucoup de hiérarchies sont issues de l'interne et que la structure en agences permet des parcours de promotion qui peuvent être rapides : Conseiller en recrutement, puis Attaché commercial, Directeur d'agence.

« *Inter c'est une bonne entreprise, on peut évoluer. Je sais que les demandes d'évolution sont prises en compte, je sais que certains CR sont devenus commerciaux ou responsables de clientèle ou directeur d'agence* ». (CR, bac + 3, 1 an d'ancienneté)

« (..) *mais bon pour l'instant maintenant du coup depuis que je suis chez Inter je préfèrerais plus heu évoluer dans cette entreprise.*

Parce que l'entreprise vous plait ?

L'entreprise me plait et puis ils peuvent proposer des évolutions et ils sont assez innovants » (CR, bac + 4, quelques mois d'ancienneté)

Signalons le cas de ce jeune homme, recruté CR puis devenu Commercial au bout de 3 ans, à qui on a parlé dès le recrutement des possibilités d'évolution :

« Qu'est-ce qui vous a donné l'envie d'accepter ce poste là chez Inter ?

Comment le métier était décrit, ils me l'ont super bien décrit. Comme dans tout métier il y a des parties qui sont chiantes aussi, je le cache pas, mais on s'ennuie pas c'est vraiment ce qui m'intéressait, ne pas s'ennuyer. (…)Là j'avais le sentiment que ça me plaisait à cent pour cent par rapport à la description des postes, et à la description aussi des promotions.

C'est ça qui vous aussi motivé ?

Oui, l'évolution qu'on peut avoir : rapide, je suis passé commercial au bout de trois ans. Je ne sais pas si vous vous en rendez compte, c'est super rapide, on me parle déjà de directeur d'agence... Je touche du bois on verra bien c'est sur objectif, c'est sur mes résultats il y a pas photo... Je trouve ça vachement intéressant c'est une structure qui permet quand même de vachement évoluer, qui permet à ses collaborateurs d'évoluer quand même rapidement, ça c'est super c'est rare quand même dans une entreprise. Donc c'est vrai que quand on décrit tout ça, ça parait intéressant. »

A ces logiques professionnelles s'ajoute une perception positive de l'entreprise. Lors du recrutement, il n'est pas rare qu'il y ait phénomène de séduction et d'identification **:**

« ça s'est passé comment le recrutement ?

Le recrutement, j'ai rencontré Y de l'agence X une première fois, qui m'a complètement charmée, qui m'a parlé effectivement d'Inter, en termes extrêmement positifs, du poste en termes, positifs, enfin je me retrouvais dans ce qu'elle disait. Ce poste m'a vraiment donné envie, et j'ai été rencontrée par, à l'époque, Z., pareil, que j'ai trouvée extraordinaire pendant l'entretien, et pour vous dire, même si le salaire de départ était moins élevé qu'une proposition annexe qu'on m'avait faite, je n'ai pas hésité. Oui ça m'a plu, l'entretien était super. » (CR, bac + 3, 3 ans d'ancienneté)

« Et vos premiers jours dans l'entreprise ça s'est passé comment ?

Ce qui m'a donné envie..., tout de suite j'ai senti que l'équipe était sympa.

Il y avait une bonne ambiance ?

Ah oui, et c'est vrai que j'avais envie de trouver une structure où je puisse me sentir bien avec l'équipe et j'avais le sentiment que c'était le cas ici. D'ailleurs mon responsable me l'avait bien vendu. Pour lui c'était important aussi de pouvoir faire confiance à ses collaborateurs. J'ai trouvé son discours super agréable : ça mettait en confiance ça donnait envie de travailler, et c'est ça qui a fait aussi que j'avais envie de rester. C'est vrai, au-delà du salaire. **»** (commercial, bac+ 3, 1 an d'ancienneté)

« *Et puis c'est vrai que les personnes que j'ai rencontrées chez Inter m'ont donné envie de travailler avec eux (sic), vraiment très ouverts, très gentils, accueillants, alors que les entretiens que j'ai faits avec les boites, les gens étaient très secs, (…), donc c'est vrai que j'ai été accueillie d'une manière complètement différente des autre sociétés où j'avais postulé.* »(CR, bac + 5, quelques mois d'ancienneté)

Cette particularité de la culture Inter est aussi relevée par une hiérarchie du siège :

« Et vous pensez que c'est ça qui fait la différence dans l'intérêt du travail ?

Non il n'y a pas que ça. C'est que aussi dans les relations humaines, (concurrent) c'est beaucoup plus froid, c'est mieux payé mais c'est beaucoup plus froid, ça marche à la baguette, on ne cherche pas à comprendre l'autre. Chez Inter il y a quand même une dimension humaine importante. Quand je vous disais tout à l'heure que j'ai des personnes, c'est pas une fois dans l'année, une personne qui pleure au téléphone ça arrive plus souvent, je lui dis pas : « bon écoute ça m'intéresse pas, va bosser parce que là on est en train de perdre vingt minutes ! » Je ne lui dis pas ça bien évidemment donc je pense que la différence elle est là, c'est qu'il y a une dimension humaine, une

proximité de la part des collaborateurs, tandis que chez (concurrent) vous faites une erreur, vous êtes directeur d'agence, votre directeur de secteur ou régional arrive il vous dit : « Tu me rends les clés et tu sors », voilà c'est beaucoup plus dur mais à côté de ça on est mieux payé aussi. Ça dépend comment on aime fonctionner. »

II-2 : Un contrat initial ambigu à dominante relationnelle

Nous reprenons les éléments du contrat psychologique qui se noue en début de carrière entre les jeunes et l'entreprise dans le tableau suivant, où nous les avons classés par ordre d'importance :

Tableau 2 : Facteurs d'attractivité de l'entreprise au recrutement

Conseillers en recrutement	**Commerciaux**
Intérêt du travail	Expérience professionnelle, accès à des responsabilités (formations, promotion)
Expérience professionnelle, Développement des compétences (formations, mobilité)	Intérêt du travail
Image de l'entreprise, accueil	Image de l'entreprise, accueil

Les extraits précédents ont montré que les jeunes choisissent cette entreprise d'une part pour l'intérêt de l'expérience professionnelle e des formations qu'elle propose, mais aussi du fait de la mobilité interne qui peut être proposée. Nous serions donc dans des contrats à dominante relationnelle dans la perspective des jeunes.

Effectivement, Inter montre une volonté d'investir dans son personnel par des pratiques de formation lourdes, dans une logique de contrat relationnel cohérente avec des salaires de départ assez bas et une culture de promotions internes. Les évolutions de carrières des hiérarchies qui recrutent et sont issues de l'interne envoient également un signal relationnel.

La relation des jeunes à l'entreprise a par ailleurs une dimension affective marquée. La majorité des jeunes rencontrés sont séduits par l'entreprise et les personnalités des dirigeants

et des hiérarchies. Quel que soit leur niveau de formation initiale, beaucoup se sentent en cohérence avec la culture d'Inter (voir extraits p. 21), ce qui illustre la dominante relationnelle du contrat initial.

Certains profils semblent plus enclins toutefois à une relation à court terme, transactionnelle :

- Certains diplômés Bac + 5 en RH ont clairement l'attitude transactionnelle de venir chercher une première expérience sans vouloir rester longtemps dans l'entreprise (cf. citation p. 13).

- Les jeunes commerciaux attendent une promotion à court terme, recherchant une expérience rapide du management, dans une logique de carrière pas nécessairement interne à l'entreprise.

Du point de vue des hiérarchies rencontrées, l'implication des jeunes recrues comprendrait des caractéristiques transactionnelles :

> *« Les comportements ont changé aussi. Avant, les gens n'avaient pas la mentalité de partir pile à l'heure ; aujourd'hui, ils sont très à cheval sur les horaires. »* (hiérarchie de proximité)
>
> *« Ils bossent bien mais ils s'arrêtent trois jours pour une gastro. »* (Direction régionale)
>
> *« Je pense que les 35 heures sont aussi une des raisons pour lesquelles ils restent. (…) Je trouve qu'on est devenu beaucoup plus procéduriers dans le rapport au travail. Il y a dix ans, on bossait et puis voilà. Aujourd'hui, ils sont beaucoup plus attentifs à leurs droits. Je crois aussi que s'il y avait plus de rémunération, ils seraient moins comme ça. »* (hiérarchie au siège régional)

Cette vision contractuelle ressentie par les hiérarchies est perceptible dans les propos de ce jeune commercial de faible ancienneté :

> ***« Vos horaires c'est quoi, 40H à peu près ?***

A peu près mais on s'arrange pour des fois que l'un de nous parte une heure à l'avance pour faire 39 heures, ce qui est en fait déclaré.

C'est bien, vous ne faites pas plus ?

Non, ce sont les heures d'ouverture, c'est 8h et demi, midi trente, 14 h 18h.

Et vous, personnellement, vous travaillez un peu en dehors ?

Non, je fais exactement ce qui m'est demandé. Je ne suis pas cadre, donc, je préfère faire exactement les heures qui me sont demandées. » (commercial, bac + 3, un an d'ancienneté)

En conclusion, le contrat noué au recrutement apparaît à dominante relationnelle (formation et mobilité, hiérarchies qui incarnent une intégration durable, culture « communautaire »), mais il présente quelques signaux transactionnels émis de part et d'autre :

- engagement de court terme avec l'entreprise pour certaines populations (bac + 5, commerciaux) et engagement proportionnel aux conditions perçues d'emploi (notamment le fait de ne pas avoir le statut cadre),

- faiblesse de la reconnaissance émise par l'entreprise en termes de salaire et de statut, ressentie surtout par les diplômés bac + 4 et plus.

L'absence d'évolution des salaires et de la carrière, pour certains, accentuera la perception de la dimension transactionnelle du contrat au cours des années suivantes.

III : LA POURSUITE DE LA RELATION ET L'EVOLUTION DU CONTRAT

III-1 : Des satisfactions intrinsèques qui perdurent

Au cours des premières années, les jeunes salariés, les chargées de recrutement en particulier, ont une vision très positive de leur activité. Un thème récurrent est celui de la variété des tâches, de la polyvalence, de la réactivité :

> ***« C'est un métier qui vous plait ?***
>
> *C'est un métier qui me plait, parce que c'est super polyvalent, oui comme j'ai un côté assez... polyvalent, ouvert, débrouillard... Ce côté-là j'aime bien, faire plusieurs choses, savoir faire plusieurs choses»* (CR, bac + 4, 3 ans d'ancienneté*)*

La dimension relationnelle de ce métier de service est source de satisfaction :

> ***« Qu'est- ce qui vous plait, le plus, dans ce travail, et ce qui vous déplait ?***
>
> *Ce qui me plait le plus c'est le contact, le contact avec les candidats, avec les intérimaires, c'est très enrichissant de pouvoir côtoyer donc des personnes d'horizons complètement différents (…). Et voilà, le contact avec les clients, c'est vrai que c'est très responsabilisant, on se sent pas… important mais, bon, c'est assez valorisant quand même » (*CR, bac + 5, quelques mois d'ancienneté)

L'ambiance est un troisième motif de satisfaction. La relation hiérarchie-collaborateur peut même être très affective :

> ***« Donc c'est aussi le directeur d'agence qui compte ?***
>
> *Oui c'est, je vous le cache pas, on a vraiment un super directeur...*
>
> ***C'est quoi pour vous un bon directeur d'agence ?***
>
> *Qui est à l'écoute de ses collaborateurs, qui manage bien son équipe, qui donne des objectifs comme il faut, qui vraiment est à l'écoute. Moi je le dis souvent, ça peut paraître bizarre, je suis très attaché à mon directeur. (…) C'est le directeur d'agence qui donne... comment dire, je cherche le terme depuis tout à l'heure...*
>
> ***L'impulsion, le ton ?***

Voilà, c'est lui qui manage, donc c'est lui qui manage aussi l'ambiance. C'est vrai qu'il souhaite qu'on travaille dans une ambiance particulière d'écoute des uns des autres (…) et il me l'a déjà dit, il serait vraiment déçu que je parte. Ben moi aussi je serais déçu, mais de toute façon si X il s'en va je m'en vais. » (commercial, bac + 4, un an d'ancienneté)

La culture de l'entreprise est conviviale. Les jeunes se sentent en phase avec ses valeurs :

« Quand vous dites que c'est une société familiale, ça veut dire quoi ?

Il y a une bonne entente. C'est vrai qu'on voit souvent la direction régionale, on voit souvent le directeur régional ou son adjoint, il y a des fois des repas qui sont effectués (…) On a pas mal de réunions, qui font que ça crée des liens, et toutes les galères. On s'aide beaucoup entre agences » (CR, bac + 3, 2 ans d'ancienneté)

*« **Et vous faites des choses ensemble, en dehors du travail ?***

Sinon il y a des réunions une fois par mois avec toutes les CR, après on a une réunion nationale une fois par an, et puis des repas deux à trois fois dans l'année avec toute la DR. Une fois par an, la grand-messe, la fameuse, où est réunie toute la DO, et présence de X, notre directeur général. (…)

C'est important pour vous ?

*Oui. Je trouve que cette cohésion société est importante (..) et puis ça permet de voir les nouveaux, ceux qui sont partis, et d'avoir en direct et semi face-à-face la direction opérationnelle et la direction générale.» (*CR, bac + 3, 1 an d'ancienneté)

« *Je conseillerais Inter comme employeur parce qu'on y est bien.*

Donc ça tient à quoi, aux gens ?

ça tient aux gens, et au fait que chez Inter on stagne pas, on est comme ça en agence, c'est parce qu'on a une mentalité comme ça, on a un directeur, un PDG comme ça, on stagne pas.

Il y a une impulsion ?

Voilà, c'est extraordinaire, ça rebondit dans les agences, et on ne peut pas y être insensible. C'est, enfin moi par exemple quand on m'a annoncé qu'Inter était précurseur en X, mais j'ai trouvé ça extraordinaire, j'ai dit « c'est évident Inter est dedans, c'est logique, c'est normal, on devait y être. » (CR, bac + 3, 3 ans d'ancienneté)

Au cours des premières années donc, les ingrédients du contrat initial perdurent : les jeunes reconnaissent l'intérêt du travail, la qualité des formations, la culture entrepreneuriale et solidaire. Toutefois, certains signaux d'évolution du contrat psychologique peuvent remettre en cause leur maintien dans l'entreprise :

- d'une part des insatisfactions sont exprimées quant à l'équilibre du contrat psychologique, en termes de rétribution et de contribution (point III-2);

- d'autre part les CR se heurtent aux faibles opportunités d'évolution (point III-3).

Ce manque perçu de reconnaissance, joint au durcissement de la culture - augmentation des objectifs, un management pouvant localement être plus brutal –, contribue à quelques expressions de sentiment de rupture de contrat psychologique, et à une remise en question de l'engagement des CR, en particulier, dans l'entreprise.

III-2 : Des insatisfactions grandissantes quant au rapport contribution/ rétribution

La concurrence sur le marché de l'intérim a entraîné une baisse des salaires d'embauche. Le salaire fixe n'augmente pas et le variable est… très variable selon les agences ! Parmi les CR, la faiblesse et la non-progression du salaire fixe représentent un manque de reconnaissance de la part de l'entreprise au regard des efforts déployés et envoient le message que cette dernière ne souhaite pas garder les personnes :

> ***« Vous avez un fixe et un variable ?***
>
> *Oui, mais le fixe n'est jamais augmenté, c'est toujours la partie variable, par exemple sur une agence comme celle-ci, c'est une agence qui marche très très bien, qui est extrêmement rentable, mais les salaires sont bas. (…) On a l'impression de faire partie d'un lot collectif, et que nous on n'a peut-être pas … enfin, l'argent, nous quand on délègue quelqu'un c'est quand même sur l'agence qu'on gagne de l'argent, et notre agence elle fait gagner de l'argent à la direction, donc derrière…(…) »* (CR, bac + 5, un an d'ancienneté).
>
> *« Et c'est quand même une société qui a un comportement assez familial, donc c'est agréable. Cela me plait beaucoup, et c'est dommage qu'on doive batailler autant pour avoir un salaire convenable (..). OK c'est la politique société d'avoir des grilles de salaires basses, d'embaucher des jeunes, parce qu'on les paie moins chers, mais à un moment donné ces jeunes ils évoluent, et ils deviennent des piliers pour une société, et cette société s'en sépare trop facilement, je trouve ça dommage. Après on reproche aux nouveaux de ne pas atteindre les objectifs, mais s'ils n'ont plus de repères, plus de moyens d'avancer correctement et dans le bon sens, où est la cohérence ? »* (CR, bac + 3, 3 ans d'ancienneté).

Pour certaines, le salaire a même baissé depuis le recrutement du fait de la part variable, ce qui provoque la rupture du contrat psychologique avec l'entreprise :

« Donc vous en avez pris votre parti ?

*Oui et non, ou parce que je suis là pour l'instant, donc voilà, mais je ne resterai pas chez Inter. Mon salaire n'est pas le même, alors au tout début je n'avais que le fixe, après j'ai eu un fixe plus variable, où je touchais plus que ce que je touche actuellement. C'était il y a deux ans, donc finalement, plus j'avance, et moins mon salaire est élevé, vous vous dites «Attends, c'est quoi ce délire ». » (*CR, bac + 5, 3 ans d'ancienneté*).*

Cette personne ressent durement les exigences accrues en matière d'objectifs et de reporting :

« Et qu'est-ce que vous plait moins ?

Qu'est-ce qui me plait moins ? L'administratif, pourtant ça fait pas si longtemps que ça que je suis chez Inter, ça fait que trois ans, mais alors, il y a des tas de paperasses.

Donc vous passez du temps

Oui, et c'est de plus en plus, et il faut tout dire, comme je vous disais, on a un document, il faut tout dire, nombre d'entretiens. Quand on vous dit « Ah mais là t'as pas fait tes 15 entretiens, comment ça se fait ? », quelle importance ».

Les commerciaux, qui ont accepté des salaires assez bas au recrutement sur la base d'une « promesse » de progression faite par la hiérarchie, peuvent avoir le sentiment que cette dernière n'est pas honorée :

*« **D'accord, qu'est-ce qui vous plait dans ce travail, et qu'est-ce qui vous déplait ?***

Ce qui me plait dans ce travail, c'est ma part de responsabilité, la polyvalence dans le poste, la reconnaissance du poste, vis-à-vis de la direction. Ce qui me déplait, c'est je vais dire, l'aspect financier.

Oui, ce n'est vraiment pas bien ?

Non, j'ai été très déçu cette année, parce que en fait on m'a laissé... comment dire, on m'a demandé de faire mes preuves l'année dernière, ce que j'ai fait, enfin ce que mon chef m'a dit. Il m'a dit « oui tu as fait tes preuves », donc au départ c'était clair, on m'avait embauché, il m'a dit tu seras à tant, mais si tu fais tes preuves tu auras tant. Il m'a promis ça dès le départ, ce que j'ai jamais eu depuis, quoi.» (commercial, bac +4, 2 ans d'ancienneté).

Le jeune homme utilise vraisemblablement notre entretien pour rappeler à l'entreprise – en l'occurrence la RH, qui commande l'étude – que cette rupture de promesse peut le conduire à quitter la société.

Les hiérarchies intermédiaires sont conscientes de cette situation :

« *Inter est une société jeune (...) C'est une société qui ne veut pas investir financièrement sur les salaires par exemple. Donc ça veut dire que c'est une société qui est prête à accepter un turn-over relativement important pour alimenter... mais aussi c'est des sociétés qui sont... appréciées des jeunes parce que c'est des sociétés qui offrent leur première chance en donnant des responsabilités assez importantes dès le départ. (…) Je pense que l'activité économique peut repartir, le papy boom (…) et que ce jour là je pense qu'Inter souffrira en masse, et j'ai connu un turn-over de masse l'an dernier et j'ai vu les répercussions que cela peut avoir sur l'activité économique au sein d'une direction régionale.* » (hiérarchie en région)

« *Aujourd'hui, un jeune qu'on ne fait pas évoluer, il s'en va. Avant, il y avait au moins la rémunération pour le retenir* » (hiérarchie en agence)

La carrière apparaît ainsi comme le substitut au salaire, mais elle n'est pas nécessairement accessible.

III-3 : Une différenciation des évolutions de carrière entre les populations

Qu'en est-il de la carrière, contrepartie d'un contrat psychologique relationnel? La réponse diffère selon les populations.

Pour les commerciaux, le contrat relationnel qui a commencé à se nouer au recrutement devient une réalité lorsque la personne a fait ses preuves, et peut alimenter une forte implication :

> ***« Comment vous voyez votre avenir professionnel, chez Inter ou ailleurs ?***
>
> *Je me pose souvent la question. Pour l'instant je suis très content de ce que je fais après comme je disais, c'est un métier qui est difficile à tous niveaux (..) Peut-être qu'à terme j'essaierai de trouver un poste plus en back-office, peut-être quelque chose de plus pépère.*
>
> ***Comme quoi ?***
>
> *Je n'en sais pas plus, peut-être chez Inter mais plus à trouver des stratégies commerciales, dans les grandes instances (…) C'est vraiment à terme (…)*
>
> ***Et si ce n'est pas chez Inter, sur quel métier vous vous verriez évoluer ?***
>
> *Là, très bonne question je le vois pas, là pour l'instant (...) Je me vois pas ailleurs vraiment je ne vois pas, pour l'instant je me sens bien dans ce métier et c'est vrai que je me vois pas ailleurs pour le moment*.» (commercial, bac +3, 4 ans d'ancienneté, ancien CR).

Les perspectives sont plus floues pour les chargées de recrutement, qui disent avoir fait le tour de leur fonction au bout de 3 ans. Ces profils RH se trouvent confrontés à la priorité donnée à la dimension commerciale et hésitent à poursuivre leur relation avec l'entreprise.

« Je suis assez exigeante avec moi-même et c'est vrai que j'aimerais énormément évoluer, mais je suis intimement persuadée que, la configuration d'agences étant faite ainsi, j'ai pas de perspectives d'évolution.

Ah oui, vous, vous l'êtes forgée petit à petit ?

Oui, je ne suis pas aveugle. Moi je ne suis pas intéressée par tout ce qui est poste de commercial parce qu'en fait j'ai pas envie de m'éloigner trop de l'humain, et j'ai pas envie d'être débordée par les chiffres.

C'est beaucoup de commercial ?

Oui c'est beaucoup de commercial, c'est peu de management, parce que, bon nous je vois ici, on se manage toutes seules (...) Mais c'est vrai que j'aspire à évoluer totalement et il y 'a peut-être un moment donné où je vais me pencher dans cette direction là. » (CR, bac + 3, 3 ans d'ancienneté)

« L'évolution en interne chez Inter, ça pourrait être quoi?

De toute façon il n'y a pas trente six solutions. L'évolution la plus possible c'est devenir directrice d'agence, donc tendre vers le commercial. (…)

Et donc comment vous allez faire alors, parce que vous êtes assez allergique...!

Me lancer !

Donc un poste d'attaché commercial ça vous ...

Non pas du tout, alors là non.

Seulement directrice d'agence ?

Au pire directrice d'agence mais moi c'est clair que ce qui m'intéresse… Là aujourd'hui directrice d'agence, déjà je le sens pas et j'ai pas du tout envie parce j'ai vraiment envie de rester dans le recrutement. » (CR, bac + 4, 3 ans d'ancienneté)

Cette perception du primat du commercial peut générer un sentiment d'injustice :

« Et au plan RH, conditions de travail, rémunération, ce qui est satisfaisant et qui peut être amélioré ?

Le problème, c'est que c'est toujours rentabilité, business, business. C'est vrai que on fait beaucoup d'heures, pas forcément très bien payées, par rapport à tout ce qu'on fait, justement on en parlait à midi, hier, on parlait des assistantes d'agences. Hier je suis allée à une réunion sur les assistantes d'agences, et je me suis dit « Mais par rapport à toutes les responsabilités qu'elles ont, que ce soit contrôle Urssaf, les contrats, les paies, c'est juridique et elles sont payés que dalle, moins que nous, je me dis que ce n'est pas normal » (…)

Il y a un décalage ?

Oui, moi ce qui m'énerve, c'est qu'on fait trop de différences entre l'assistante d'agence, le recruteur et le commercial. (…)

Et le commercial est beaucoup plus valorisé ?

Ah ici le commercial c'est le dieu, hein.

Il est plus rémunéré aussi ?

Oui, parce qu'il y a des grilles, c'est l'évolution, une assistante d'agence passera CR, après CR commercial, après commercial DA.

Et vous,

Moi personnellement je n'ai pas du tout la fibre commerciale. Si avec des clients comme Z, ça va, mais tout ce qui est prospection, tout le monde ne peut pas faire cela. Tout le monde n'est pas capable de vendre quelque chose, à la limite, bon, on peut le faire pendant quelque temps mais tout le temps. » (CR, bac + 5, 2 ans d'ancienneté)

Toutes les CR interrogées n'envisagent pas de quitter l'entreprise. Certaines espèrent - sans avoir eu de signaux à ce sujet - évoluer vers des postes fonctionnels RH au sein d'Inter, très peu nombreux.

« Donc à part directeur d'agence ?

Les postes transversaux existent mais sont assez rares, mais je… j'en ai parlé à ma hiérarchie, que je souhaitais éventuellement évoluer transversalement, mais c'est vrai qu'il faut trouver l'opportunité, après.

Vous avez des entretiens ?

Une fois par an, effectivement on fait le point avec son directeur. (..)

Vous n'en voyez pas forcément de retour ?

Pas forcément non, mais est-ce que c'est possible ? Ils n'ont pas de baguette magique non plus. » (CR, bac + 3, 3 ans d'expérience).

Une ou deux acceptent le *statu quo*, par exemple immédiatement après une maternité, par commodité de lieu de travail. Les deux CR qui ont pu évoluer (devenir commercial ou directeur d'agence), ainsi que les assistantes de gestion recrutées à bac + 2/3, qui ont la perspective de devenir CR, n'expriment pas d'insatisfactions.

III-4 : Analyse des évolutions du contrat psychologique

On observe une évolution paradoxale des contrats psychologiques, sous l'effet de la gestion des carrières segmentée de l'entreprise.

Les chargé(e)s de recrutement, qui arrivent avec des attentes de contrat majoritairement relationnel, ont le sentiment après quelques années d'une relation plus transactionnelle – au sens d'orientée vers le court terme -. L'absence d'évolution aussi bien salariale qu'en termes de mobilité leur signale que l'entreprise ne souhaite pas nécessairement les garder. Par ailleurs, le renforcement des exigences et du contrôle envoient également le signal d'un contrat plus transactionnel, au sens de demande accrue de performance à court terme, de la part de la hiérarchie. L'image de l'entreprise évolue :

« ***La session collective, ça vous a donné quelle image de l'entreprise ?***

Oh je la voyais, Inter, Inter. Et puis on fait tout pour nous la présenter de telle façon. Pour moi c'était la société idéale, à taille humaine, où il n'y avait pas de barrière avec la hiérarchie, c'est ce qu'on nous disait. J'en avais une très bonne image. Encore maintenant… enfin moins maintenant.

Qu'est-ce qui a changé depuis *?*

Oh, ce n'est plus le même Inter que quand je suis arrivée. On doit beaucoup plus rendre compte, on nous fait beaucoup moins confiance.(…..) Parce que bon la société évolue, et je ne sais pas si j'ai envie d'évoluer comme elle évolue.

Elle évolue dans quel sens pour vous ?

Je ne sais pas comment je pourrais dire ça mais… alors je ne sais pas si c'est la société qui évolue comme ça ou si c'est par rapport au marché, mais ça me fatigue d'avoir à rendre des comptes tout le temps. (…) J'ai l'impression d'être à l'école, qu'on me donne des bonnes images pour avoir bien travaillé. Et à la base je ne travaille pas pour avoir des bonnes images, je travaille pour les intérimaires, pour les clients, pour moi. » (CR, bac + 3, 3 ans d'ancienneté).

Le sentiment d'une relation « instrumentale » de la part de l'entreprise est nettement exprimé dans la citation ci-dessous :

« J'ai appris à dire non, j'ai su comprendre quels étaient mes intérêts avant tout. Quand on comprend qu'on est un numéro, on comprend vite aussi que c'est à nous de faire en sorte d'avoir des choses, de prendre des choses si on ne nous les donne pas, donc j'ai aussi appris à me servir de la société. Elle me donne des formations, moi ça me forme, ça me donne des compétences qui serviront peut-être à d'autres, mais au moins je les aurai.

Avant vous n'aviez pas cette représentation-là, de l'entreprise qui vous donne ?

Non, avant j'étais reconnaissante uniquement ; maintenant j'attends qu'on me reconnaisse. C'est bizarre le changement comme ça hein…

Il s'est fait comment ce changement ?

*Ben quand on prend conscience que les gens se fichent de ce que vous faites ou de qui vous êtes (…). Maintenant si je reste c'est parce que j'ai adhéré à ce principe, parce que j'ai compris que moi aussi j'avais des choses à prendre et que moi aussi je pouvais me servir du système et de la situation et que ça me convenait comme ça.» (*CR, bac + 3, 4 ans d'ancienneté)

Dans ces propos, le contrat psychologique devient clairement transactionnel, avec une moindre implication organisationnelle.

Les commerciaux en revanche, qui ont des attitudes plus transactionnelles au recrutement, auraient plus de perspectives de carrière car l'entreprise leur destine les fonctions de directeurs d'agence. Le contrat psychologique peut évoluer vers un contrat relationnel avec l'entreprise. Encore faut-il qu'ils restent quelques années, ce qui peut être compromis par l'insuffisance de la rétribution mais aussi par des pratiques de management plus brutales :

« Il – (un nouveau hiérarchique qui a augmenté les objectifs*) - risque quand même de démotiver les troupes et puis bon d'inciter au départ du personnel. Moi je sais que s'il continue à nous mettre la pression comme ça, je préfère tenter l'expérience ailleurs que de continuer à me démoraliser »* (commercial, bac+4, un an d'ancienneté)

Le hiérarchique cité, nouvellement arrivé, avait commencé par exclure les commerciaux de la réunion téléphonique du lundi, annonçant clairement une reprise en main des troupes.

CONCLUSION

Alors que les salaires d'embauche des jeunes sont en décalage avec ce qu'ils pouvaient attendre du fait de leurs formations, leur motivation au travail et leur implication dans Inter peuvent se comprendre à la lumière d'un contrat à dominante relationnelle proposé par l'entreprise. Nous avons toutefois montré un effritement progressif de ce contrat du fait de la non-progression salariale et de carrière des CR. Les salaires ne satisfont pas non plus les commerciaux, plus transactionnels.

Nous pourrions rapprocher cette situation du contrat hybride proposé par Rousseau, qui a un terme non déterminé, une forte composante relationnelle mais qui comporte une série d'épreuves « transactionnelles » : gagner encore plus de chiffre d'affaires pour les commerciaux, évoluer vers un rôle commercial pour les chargés de recrutement.

Une question demeure : la prise de conscience de ces éléments transactionnels provoque-t-elle un sentiment de violation du contrat psychologique chez les CR? La plupart des personnes n'évoquent pas de sentiment de trahison, car le contrat proposé par Inter au recrutement esquissait des contreparties relativement ambiguës[4]. Il n'y avait pas de promesse de carrière, même si la mobilité était évoquée. L'accent était mis sur la formation qui est jugée très satisfaisante.

L'employeur doit prendre garde néanmoins à préserver l'équilibre du contrat car lorsque les salaires stagnent ou régressent, il y a perception de rupture du contrat, même transactionnel, et démotivation. De plus, les exigences accrues de productivité contribuent à des attitudes plus transactionnelles. Or Inter se caractérise par une forte motivation « interne » de ses salariés, qui alimente une culture entrepreneuriale attractive au recrutement. Une évolution vers une culture plus transactionnelle lui serait préjudiciable car elle ne peut concurrencer les grandes sociétés au niveau des salaires. Cette évolution est, au moment de l'étude, diversement

[4] Attention néanmoins aux promesses salariales faites par les hiérarchies pour attirer les jeunes commerciaux, qui peuvent donner lieu à un véritable sentiment de violation du contrat psychologique.

perceptible en fonction des directions régionales. Une directrice, issue de l'interne, continue d'organiser la promotion interne et de générer de l'implication par son management de terrain, alors que la direction voisine manage davantage par les chiffres et enregistre un turn-over plus élevé.

Les avis divergent, au sein des hiérarchies d'Inter, sur la situation. La DRH nous a fait part de son souhait de mieux gérer les mobilités. Elle souhaite conserver le potentiel des jeunes, y compris des CR, dans l'entreprise mais elle se heurte au primat donné à la démarche commerciale. D'un autre côté en effet, certains directeurs analysent comme un problème le fait que les personnes « ne souhaitent plus partir » après 30 ans. Ils peuvent trouver fonctionnels des contrats transactionnels, qui ne fidélisent pas les salariés. Un adjoint, cité précédemment, souligne de son côté les risques de perturbation majeure des agences si le marché reprend. La crise qui a frappé, depuis, la profession a certes changé la donne, mais la question du contrat psychologique perdure : quelle qu'en soit sa nature, il faut alimenter la motivation des salariés.

En étant conscients des limites de cette étude - une seule entreprise étudiée, un échantillon qualitatif -, nous pensons avoir montré que la notion de contrat psychologique est opératoire pour décrire la relation d'échange qui se noue entre salariés et employeur, et permet d'intégrer ses ambiguïtés et ses évolutions. Nous avons mis en lumière l'importance des pratiques RH mais aussi celles du management, qui peuvent envoyer des signaux relationnels (lors du recrutement, des formations) puis plus transactionnels (salaire qui stagne, absence d'évolution, exigences de productivité). Le rôle de la culture d'entreprise apparaît également important. Les relations entre contrat psychologique, culture d'entreprise et pratiques RH méritent d'être approfondies par d'autres recherches.

BIBLIOGRAPHIE :

Albert E. et Bournois F. (2005), *Pourquoi j'irais travailler*, Editions d'Organisation.

Alexandre-Bailly F., Gautié J., Guillemard A.-M. et Jolivet A. (2004), « Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : études de cas », dans *ACI, Travail, Temps, Trajectoires et Transitions.* L. Chauvel, J. Gautié et A-M Guillemard, dir..

Anderson N. et Schalk R. (1998), "The psychological contract in retrospect and prospect", *Journal of Organizational Behavior* 19, pp. 637-647.

Argyris C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Homewood.

Bachy J.-P. (1977), *Les jeunes et la société industrielle*, Publications du C.R.E.S.S.T., Université « Paris-Sud ».

Chabaud D. et Germain O. (2006), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », M@n@gement, 9: 3, pp. 191-213.

Chauvel L. (2006), « Les nouvelles générations devant la panne prolongée de l'ascenseur social ». *Revue de l'OFCE*, 96, janvier.

Cullinane N. et Dundon T. (2006), « The psychological contract : A critical review », *International Journal of Management Reviews*, 8(2), pp. 113-129.

X 2005. *Identités au travail des jeunes dans trois entreprises. Archipel identitaire et désir de trajectoire* », mars.

Guerrero S. (2004), « Le contrat psychologique : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe », *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, S. Guerrero, J-L Cerdin, A. Roger dir. Paris. Vuibert-AGRH.

Guzzo R. et Noonan K. (1994), « Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract », *Human Resource Management*, 33, pp. 447-462.

Guzzo, R. A., Noonan, K. A. and Elron, E. (1994), "Expatriate managers and the psychological contract", *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 617-626.

Herriot, P. and Pemberton, C. (1996). `Contracting careers', Human Relations, 49, pp. 757-790.

Iellatchitch A., Schiffinger M. et Strunk G. (2004), « Aspirations de carrière et « nouvelles carrières » », *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives* S. Guerrero, J-L Cerdin, A. Roger dir.. Vuibert-AGRH.

Landier H. (2004), « D'une génération à l'autre : les jeunes, le syndicat et l'entreprise », *Management Social*, juin.

Levinson H., Price C. R., Munden K. J., et Solley C. M. (1962). *Men, management and mental health*, Harvard University Press.

McFarlane Shore, L. et Tetrick, L. E. (1994), "`The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship", In: Cooper, C. L. and Rousseau, D. M., *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 91-109, John Wiley & Sons.

Pronovost G. (2005). *Temps sociaux et pratiques culturelles*, Montréal, PUQ.

Robinson S., Kraatz M. et Rousseau D. (1994)**,** "Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study"**,** *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, pp. 137-152.

Robinson S. et Rousseau D. (1994), « Violating the psychological contract: Not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behaviour*, 16, pp. 289298

Rousseau D. et Greller M. (1994), « Human Resource Practices : Administrative Contract Makers », *Human Resource Management*, 33, pp. 585-601.

Rousseau D. (1995), *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage.

Rousseau D. (2000), « Psychological Contracts in the United States », *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*, D. Rousseau et Schalk R. dir., Sage, pp. 250-282.

Rousseau D. (2004), "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate", *Academy ol Management Executive*, Research Edge, Vol. 18, No. 1.

Rousseau D. et Tijoriwala S. (1998), "Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures", *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 679-695.

Saba T. (2009), Les differences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses, *Gestion*, vol 34 n°3, pp. 25-37.

Schein E. (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Sérieyx H. (2005), *Les jeunes et l'entreprise – Des noces ambiguës*, Editions d'Organisation.

Smithson J. et Suzan L., (2000), « Is job insecurity changing the psychological contract ?", *Personnel Review*, 29(5-6), pp. 680-702.