

La crise s'en va, l'authenticité revient au centre du contrat psychologique

La crise économique de 2008/2009 a bouleversé la relation employeur-ressources humaines. D'une situation idéale «win-win», la relation a été vidée de sa substance pour devenir un vrai «win-loose», souvent au détriment des collaborateurs. Comment redonner du sens à cette relation stratégique? Le contrat psychologique pourrait faire l'affaire...

La crise économique de 2008/2009 a eu des conséquences relationnelles très importantes pour les organisations du secteur privé ou public. Elles ont dû ajuster leur «système interne» au contexte extérieur, en apportant de nouvelles idées, en implémentant de nouvelles stratégies, en changeant de style de management, en modifiant les processus internes et en réduisant leurs effectifs. Ces changements ont des effets importants sur l'ensemble des ressources humaines, sachant qu'elles abordent les changements selon leur profil psychométrique. En somme, les ressources humaines ont eu l'impression de perdre l'équilibre relationnel avec leur employeur. C'est la fameuse situation «win-win», qui s'est transformée en «win-loose». Comment rééquilibrer la balance?

Admettons tout d'abord que lors d'une crise, toute organisation doit d'abord corriger le «tir», c'est-à-dire redevenir performante. Appelons cela «l'impératif» d'une organisation. Souvent, cette urgence est plus tangible au niveau supérieur d'une organisation, sans l'être forcément à la base. Cela peut aller très

loin. Pour la direction, ces changements sont stratégiques et réels, ils deviennent une conviction, voire une obsession. Mais cette vision n'est pas toujours partagée par la base. Dans de telles situations, les comportements du top management sont souvent perçus comme étant contradictoires. En général, une telle exigence est porteuse de tension, d'anxiété, voire de «mobbing». Dans les cas extrêmes, cela peut avoir des conséquences dramatiques comme chez l'opérateur France Telecom. Si ces périodes sont très délicates pour les organisations, elles devraient par contre être vécues comme des occasions de solidifier la relation employeur-employé. Malheureusement, dans beaucoup de cas, c'est le contraire qui se produit. Et un fossé se creuse entre les deux camps.

Afin d'éviter cet isolement, nous estimons au contraire qu'un nouveau contrat psychologique devrait voir le jour. Un contrat où les deux parties impliquées communiquent, se responsabilisent davantage, et où elles puissent répartir le pouvoir à parts égales. Créer une telle relation transparente, ouverte et équitable revient à appliquer quelques fondamentaux. Cette relation doit être basée sur l'honnêteté, afin d'exposer mutuellement les attentes respectives. Ce niveau de relation permet aux deux camps de se sentir relativement indépendants et de rester flexibles lorsque des changements s'imposent. Il devient superflu de rappeler que le travail à vie n'existe

plus, ou encore, que l'employabilité dépend que de l'employeur.

Repenser la carrière professionnelle

Certes, il est impossible de vivre une telle relation à la perfection, mais avoir ouvertement exprimé les attentes réciproques, les possibilités offertes quant au développement possible au sein de l'organisation, y compris celles d'une possible séparation, c'est déjà la moitié du chemin accompli. Il est important aussi de réfléchir à l'impact de cette nouvelle relation sur le concept de carrière professionnelle. L'approche psychologique en matière de carrière n'est pas nouvelle. Ce processus est étroitement lié à deux perspectives: (a) celle de la personne qui vit la carrière et (b) celle qui influence une carrière, soit les organisations, les DRH ainsi que tous les autres acteurs en orientation de carrière.

Au niveau individuel, cela concerne sa propre image de carrière - fondée sur ses propres expériences, mais également sur les choix opérés ou encore sur des transitions vécues. La somme de ces expériences forme un bagage d'aptitudes qui permet de rester flexible face aux imprévus.

Au niveau employeur, cela concerne l'offre en matière de carrière, avec toutes les possibilités de développement et de progrès qu'une organisation peut proposer à ses ressources humaines. *Fabio Antonello*



L'auteur

Fabio Antonello est le fondateur de FA Consulting.
Contact: f.antonello@faconsulting.ch