



Le cynisme organisationnel, un moindre mal ?

Le cas de violations d'un contrat psychologique

Le cynisme organisationnel, généralement considéré comme néfaste, semble pourtant constituer une réponse de moindre mal face à des violations de contrat psychologique. À partir de l'étude empirique d'une crise dans un cabinet de conseil, l'auteur montre que le cynisme offre aux employés une réponse internalisée et sans risque, qui ne les empêche pas de poursuivre leur rôle extérieur et évite l'émergence de réponses plus violentes au sein de l'entreprise. Ce phénomène, individuel et collectif, leur permet de réajuster leur contrat psychologique – mais dans un désengagement émotionnel.

Le cynisme organisationnel est une attitude répandue (Dean *et al.*, 1998), et en développement ces dernières décennies (Chiaburu *et al.*, 2013). Il se définit comme une émotion négative d'un employé à l'égard de l'organisation, fondée sur la conviction du manque d'intégrité de cette organisation (Dean *et al.*, 1998). Il constitue notamment l'une des réponses possibles à la violation de son contrat psychologique (Johnson et O'Leary-Kelly, 2003). Il est par ailleurs appréhendé dans la littérature managériale comme une attitude néfaste, que l'entreprise doit s'efforcer de prévenir ou de corriger chez ses employés (Chiaburu *et al.*, 2013 ; Dean *et al.*, 1998). Cependant, du fait de sa dimension apathique et intérieure, le cynisme ne constitue-t-il par une réponse de moindre mal à une violation de contrat psychologique, comme alternative à des réponses plus violentes ? Nous voudrions analyser ici cette possible ambivalence du cynisme organisationnel, dans ses mécanismes et dans ses conséquences, entre mal et moindre mal.

Nous étudions le cas d'un cabinet de conseil français confronté à un fort ralentissement économique : la gestion de cette crise par les directeurs suscite des tensions, et nombre de consultants perçoivent des violations de leur contrat psychologique. Les consultants y répondent notamment par des attitudes de cynisme organisationnel. Nous analysons alors ce cynisme organisationnel, aux niveaux individuel et collectif, comme une forme de défection émotionnelle des employés – une défection intérieure accompagnée d'une loyauté extérieure – et comme une réponse alternative à la sortie effective, à la

protestation ou à la négligence (Hirschman, 2011 [1970] ; Naus *et al.*, 2007). Ce cynisme organisationnel offre aux employés une réponse possible, mais internalisée et peu risquée, qui ne les empêche pas de continuer à contribuer à leur rôle de manière externe (cf. Fleming et Spicer, 2003), et leur permet de réajuster leur relation avec leur employeur. Du point de vue de l'organisation, cette réponse ne présente que peu d'impact visible et semble préférable aux réponses alternatives, plus lourdes de conséquences et plus violentes. Le cynisme devient finalement un élément stabilisateur du contrat psychologique, et des relations intra-organisationnelles. Cette analyse ne manque pas cependant de soulever des questions d'ordre éthique, que nous discutons en conclusion.

I – DE LA VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE AU CYNISME ORGANISATIONNEL

Lorsque le contrat psychologique – individuel et collectif – n'est pas respecté par l'une des parties du contrat, l'autre partie peut ressentir un sentiment de violation, qui s'exprime notamment par l'émergence de cynisme organisationnel.

1. Le contrat psychologique (CP) et sa violation

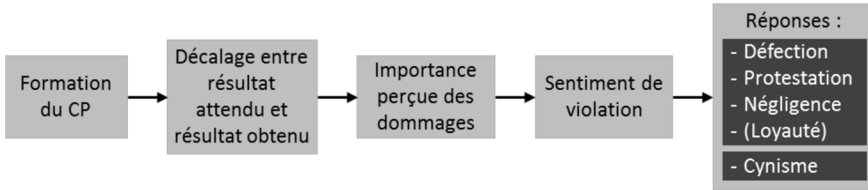
Le contrat psychologique (CP) est la croyance ou l'interprétation que développe une personne (ici, l'employé) à l'égard des contributions et des rétributions auxquelles lui et l'autre partie (ici, l'entreprise, à travers ses directeurs) s'engagent implicitement (et de manière non-écrite) dans la relation d'emploi (Delobbe *et al.*, 2005).

Il permet ainsi à chaque employé de résoudre pour lui-même l'incomplétude inhérente à son contrat écrit et général, en lui apportant une dimension plus personnelle, idiosyncrasique et subjective (Rousseau *et al.*, 2014, p. 11). Le CP concerne les caractéristiques larges et générales de la relation d'emploi plutôt que des obligations très spécifiques au salarié ou à l'employeur. Cette attente à l'égard de l'autre partie est unilatérale : elle se fonde sur la perception ou l'interprétation d'une promesse de l'autre partie qui, quant à elle, peut ne pas souscrire à cet engagement (Morrison et Robinson, 1997). Le CP d'un individu se forme à partir de ses prédispositions et de ses interprétations personnelles, mais aussi à partir de facteurs extérieurs, situationnels, et partagés (comme des éléments de la culture organisationnelle) ainsi que par socialisation et ajustement mutuel entre les agents (Delobbe *et al.*, 2005). Ce qui peut amener plusieurs personnes d'une même organisation à être d'accord sur les termes de leur CP et à développer un ensemble de croyances communes : émerge alors un CP collectif, ou « contrat normatif » (Rousseau *et al.*, 2014). Les CP collectifs et individuels ne se recouvrent jamais complètement ; mais partager certaines attentes avec d'autres membres du groupe renforce la certitude de l'individu que les promesses lui ont bien été faites, et augmente l'importance qu'il donne à ces promesses (Rousseau *et al.*, 2014). Au fil du temps, l'individu juge de la cohérence entre ce qu'il croit lui être promis et ce qu'il reçoit effectivement. Il peut alors percevoir un décalage, dont il évalue l'ampleur selon l'importance de

ses conséquences, le degré de responsabilité ou de faute de l'organisation, le degré d'injustice perçue et le degré de non-conformité avec le « contrat social » (Morrison et Robinson, 1997). Si ce décalage est de trop grande ampleur, l'individu éprouve un sentiment de violation du CP, comme une blessure grave dans sa relation à l'entreprise, la trahison d'une confiance fondamentale (Johnson et O'Leary-Kelly, 2003).

Ce sentiment de violation, empreint de colère et d'indignation, implique des réponses émotionnelles fortes, et parfois violentes. Il peut susciter des attitudes négatives ; mais il est d'abord orienté vers l'action : baisse de la performance intra- et extra-rôle, augmentation du turnover et de l'absentéisme, comportement de retrait, expression de la colère et comportements agressifs (Zhao *et al.*, 2007). Rousseau et ses collègues (2014) proposent de synthétiser ces réactions à l'aide de la typologie des réponses à une insatisfaction initiée par Hirschman (2011) : la défection ou sortie de l'entreprise (*exit*), la protestation ou prise de parole (*voice*), la négligence (*neglect*), ou enfin la loyauté (*loyalty*). Cette dernière ne semble cependant pas être une réponse typique à une violation de CP et constitue plutôt une solution d'attente, lorsqu'aucune autre n'est possible (Rousseau *et al.*, 2014, p. 148-149). Enfin, une autre réponse possible a été proposée plus récemment pour compléter cette typologie : le cynisme (Naus *et al.*, 2007). Le choix par un employé de l'un de ces types de réaction dépendra de ses dispositions personnelles, mais aussi de la situation et de la culture organisationnelle (Rousseau *et al.*, 2014) (figure 1).

Figure 1 – Schéma simplifié des dynamiques de violation du CP, aux niveaux individuel ou collectif



Source : d'après [Rousseau et al. \(2014, p. 125\)](#).

2. Le cynisme organisationnel comme réponse à une violation du CP

Le cynisme d'un employé à l'égard de son organisation – ou cynisme organisationnel – se définit comme une attitude négative à l'égard de son employeur, ou du management, d'ordre à la fois cognitif (conviction d'un manque d'intégrité de l'organisation) et affectif (émotion négative à l'égard de l'organisation) ([Dean et al., 1998](#)). Il suscite des comportements dépréciatifs et critiques, une insatisfaction professionnelle, ainsi que des *intentions* d'action (quitter l'organisation, réduire ses comportements de citoyenneté organisationnelle, etc.). Mais le cynisme est principalement une attitude apathique, qui implique la résignation et la lassitude et qui n'engendre pas directement – ou modestement – de comportement professionnel négatif (de retrait ou de baisse de performance *effectifs*) ni de passage de l'*intention* à l'*acte* ([Chiaburu et al., 2013](#) ; [Johnson et O'Leary-Kelly, 2003](#)). À plus long terme, il peut avoir des conséquences profondes sur les employés eux-mêmes, qui se traduit par la fatigue ou l'épuisement émotionnels, jusqu'au *burn out*, et induire alors une baisse de la performance ([Johnson et O'Leary-Kelly, 2003](#)).

Le cynisme organisationnel est généralement compris comme la conséquence des expériences organisationnelles passées : soit du manque d'expériences positives, soit des expériences négatives. Parmi ces dernières, la violation du CP est considérée comme un déterminant primordial du cynisme organisationnel d'un agent ([Chiaburu et al., 2013](#)).

Dans une approche alternative (qui n'est plus alors liée directement à la notion de violation de CP), le cynisme organisationnel est présenté comme un mécanisme de défense, une forme de résistance des employés, face à la colonisation de leur identité par l'organisation, par une culture organisationnelle trop prégnante et écrasante ([Casey, 1995](#)). Cette distanciation cynique, qui favorise une internalisation de la résistance et de la transgression, crée un espace intérieur de liberté pour les employés, qui leur permet paradoxalement de continuer à exécuter, extérieurement, leurs rôles, *comme si* ces employés s'identifiaient toujours à la culture organisationnelle ([Fleming et Spicer, 2003](#)). Ce cynisme internalisé sert finalement l'organisation, en évitant l'émergence, l'extériorisation, de formes de résistance plus fortes ou plus transformatives.

Enfin, le cynisme organisationnel est analysé dans la littérature comme une attitude personnelle, d'un employé, plutôt que comme une attitude collective (qui serait alors analogue au contrat normatif pour le CP).

3. Le CP collectif des consultants

Les consultants – ces « travailleurs du savoir » – constituent des groupes relativement homogènes partageant une compréhension commune du caractère de leur organisation (Alvesson et Empson, 2008), ce qui favorise chez eux l'émergence d'un CP collectif, ou contrat normatif, d'un accord sur les attentes et les engagements des parties.

Ce CP collectif de tels employés peut prendre une forme hybride, relationnelle et transactionnelle (Delobbe *et al.*, 2005). Il a d'abord une dimension relationnelle, d'un fort engagement affectif mutuel : les consultants perçoivent une forte obligation à contribuer (intra- comme extra-rôle), dans des tâches peu formalisées *a priori* avec des horaires importants et flexibles (Flood *et al.*, 2001). En échange de quoi ils attendent beaucoup de l'entreprise, et des directeurs, notamment en termes de soutien, de reconnaissance professionnelle, d'accompagnement dans leur développement professionnel. Mais le CP collectif des consultants comporte également une importante dimension transactionnelle, qui se concrétise notamment dans l'importance de la rémunération et dans un certain court-termisme de la relation : quitter rapidement le conseil, généralement au bout de deux à cinq ans, représente le modèle le plus fréquent, quelles qu'en soient les raisons. Si l'engagement est très fort à

l'instant présent, il n'est ainsi généralement pas durable : il associe une « contribution élevée [et une] confirmation faible » (Delobbe *et al.*, 2005, p. 38 ; Flood *et al.*, 2001).

Comment le cynisme organisationnel peut-il émerger comme réponse alternative à une violation du CP, aux niveaux individuel et collectif ? Comment ses conséquences se déploient-elles, pour l'entreprise comme pour les employés ? Dans quelle mesure les caractéristiques propres du cynisme, et notamment sa dimension apathique et intérieure, impactent-elles les relations sociales au sein de l'organisation, d'une manière spécifique et différente des autres réponses possibles ?

II – PRÉSENTATION DU CAS : LA GESTION D'UNE CRISE ÉCONOMIQUE DANS UN CABINET DE CONSEIL

Nous avons étudié le cas du bureau français d'un cabinet de conseil international. Il se compose alors d'une trentaine de consultants, encadrés par cinq directeurs. Ces consultants ont en moyenne moins de trente ans ; ils sont issus des meilleures écoles de commerce ou d'ingénieur françaises. Ce cabinet n'est pas du tout un lieu déshumanisé : les relations entre pairs y sont bonnes, et même les relations verticales peuvent être chaleureuses ; la convivialité y a sa place. Ce cas s'étale sur environ huit mois, en deux phases.

1. La première phase : la gestion en urgence de la chute brutale de l'activité économique

Le bureau français du cabinet de conseil, victime d'une conjoncture économique

MÉTHODOLOGIE

Nous proposons ici l'étude d'un cas unique, que nous construisons à partir d'une triangulation de données, primaires et secondaires (Yin, 2014). Nous nous sommes d'abord livré, de manière rétrospective, à une auto-ethnographie, ou introspection subjective (du chercheur) : « L'auto-ethnographie combine l'autobiographie, c'est-à-dire le récit de la propre expérience du chercheur, avec l'ethnographie, l'étude d'un groupe social particulier impliqué dans cette expérience » (Cova et Cova, 2002, p. 37). Elle constitue une méthode particulièrement adaptée pour rendre compte scientifiquement d'une expérience interne au sujet et subjective, reposant sur des émotions. Ici, nous avons été un participant des événements relatés dans le cas, l'un des protagonistes des événements (notamment, nous avons été licencié puis envoyé à Londres pendant la première période). En vue de confirmer et d'étendre notre analyse, nous avons complété notre démarche par des entretiens informels avec deux directeurs, et des entretiens formels semi-directifs avec deux consultants fortement impliqués dans ces événements (Yin, 2014, p. 111-112). Ces deux consultants ont par la suite lu et confirmé notre description du cas ainsi que notre analyse, ce qui augmente la validité du construit (Yin, 2014, p. 199). Nous avons par ailleurs eu accès à des données secondaires : résultats complets et détaillés d'un sondage annuel de satisfaction des consultants (sur 5 ans), ainsi que documents et courriels internes.

brutalement défavorable, voit son activité chuter. Ses directeurs réduisent alors leur salaire de 20 %, puis annoncent deux mois plus tard une baisse de salaire de 20 % pour tous les consultants, sans contrepartie et sous peine de licenciement pour ceux qui refuseraient. Ils licencient également les six consultants encore en période d'essai, cela malgré la déclaration du PDG mondial peu auparavant, selon laquelle il n'y aurait pas de licenciements liés à la conjoncture.

Les directeurs proposent immédiatement à ces consultants licenciés d'aller travailler au bureau de Londres – dont l'activité est plus soutenue –, sous forme d'un contrat mensuel qui est renouvelé d'un mois sur l'autre tant que le bureau de Londres a des besoins. Une réembauche ultérieure au bureau français est possible, mais sans

garantie. La direction présente cette proposition comme le fruit de longs efforts, tant des directeurs français que de la direction internationale, afin de ne pas abandonner les consultants licenciés, et comme le signe d'une véritable attention pour eux.

Quatre des six consultants licenciés acceptent cette proposition, qui demeure paradoxale. Elle leur conserve certes une situation professionnelle, dans un marché du travail qui s'est fortement contracté ; cependant elle les place dans une grande insécurité, avec une visibilité ne dépassant jamais un mois. Si leur position est particulièrement instable, le niveau d'engagement qui est attendu d'eux reste élevé, notamment en termes d'horaires. En conséquence, ces consultants se montrent très critiques à l'égard de la direction : ils se

sentent abusés, utilisés, sans engagement durable du cabinet à leur égard. Les autres consultants portent un regard plus mitigé sur ces licenciements ; ils ne les considèrent pas globalement comme une trahison, du fait de la conjoncture très mauvaise. Cependant, les avis divergent entre ceux qui vont jusqu'à louer les efforts de la direction pour faire embaucher les consultants à Londres (« [Il y a une] vraie solidarité, on essaie de recaser les gens », un consultant) et ceux qui jugent le niveau d'engagement des directeurs trop faible (« Tu peux pas demander à des gens de s'attacher à une boîte [...] alors qu'on les a embauchés puis virés et envoyés à Londres [...]. Evidemment ça a brisé quelque chose », un consultant).

Parmi les licenciés, deux avaient été débauchés de multinationales, et n'avaient accepté de signer dans le cabinet qu'après avoir reçu l'assurance des directeurs qu'ils n'avaient rien à craindre de la conjoncture qui se dégradait déjà : « Au final on dit ce qui arrange avant de réfléchir ; et ça je trouve ça vraiment dégueulasse [...]. Je ne pense pas que [les directeurs] aient trahi [les employés licenciés], sauf pour [ces deux cas]. » (un consultant).

Les consultants non licenciés se voient donc imposer une réduction de salaire de 20 %. Ils expriment alors qu'ils trouveraient équitable que cette réduction de salaire soit accompagnée d'une diminution équivalente du temps de travail. Les directeurs refusent d'abord, sous le motif – faux – que ce ne serait pas légal : « Ils disent : « non, légalement on a vérifié, c'est pas possible. » Et après moult réunions on se rend compte que c'est tout à fait possible » (un consultant). Les directeurs finissent alors par accepter cette diminution du temps de

travail. Cette tractation est perçue différemment selon les consultants, entre ceux qui comprennent la « tactique » des directeurs (« Oui, ils ont tenté [...] ; mais si tu étais à leur place, franchement t'aurais pas tenté, plutôt que de te faire chier à gérer ? ») et ceux qui la considèrent comme une triche, voire une trahison (« Ils sont passés pour des tocards et des menteurs [...]. Je me suis dit que je ne pouvais pas leur faire confiance. »)

Dans une note adressée aux directeurs, les salariés rappellent leur attachement au cabinet et leur confiance de principe à l'égard de la direction. Ils demandent toutefois un effort de communication et de transparence de la part de la direction sur la situation économique du cabinet. Ils expriment également leur incompréhension, voire leur remise en cause, de la radicalité des mesures prises par la direction, par comparaison avec d'autres cabinets de conseil parisiens ou avec les autres bureaux du cabinet. Ainsi, selon eux, les mois précédant la crise ont constitué « une bonne année pour [le bureau de Paris], avec une charge de travail importante pour l'ensemble des salariés ; quelques semaines plus tard, on nous annonce une baisse des salaires de 20 %, l'annulation des primes [...]. C'est très soudain pour les salariés, alors que d'autres bureaux [du cabinet] qui vont mal depuis quasiment un an n'ont pas eu à subir ces mesures avec la même rapidité/force. On a le sentiment de subir plus que les autres/pour les autres. Pourquoi ? »

Pendant cette période, les consultants improvisent des réunions entre eux, à l'insu des directeurs, soit au sein du cabinet, soit dans un café voisin, pour discuter de la situation, et réfléchir au comportement à

adopter face aux directeurs. Cela crée une atmosphère ambivalente : « Il y a eu un côté très positif et très fédérateur, de : on est tous dans le même bateau, de [consultant junior] à manager. [...] Ça a soudé les équipes ; mais ça les a soudées dans le cynisme. Et ça a fini par opposer les [directeurs] au reste du *staff*. » (un consultant).

L'ambiance est lourde pendant cette période, mais la qualité du travail des consultants ne baisse pas, selon un directeur et des consultants.

Quatre mois plus tard, la situation économique du bureau français s'améliore sensiblement : les consultants se remettent à travailler à 100 % et les consultants envoyés à Londres sont définitivement réembauchés en France.

2. La seconde phase : la renégociation de l'accord d'intéressement

À peine cette première crise dépassée, une seconde surgit à sa suite.

Chaque année, une prime liée aux bénéfices est versée au niveau mondial : elle représente un pourcentage du salaire, pourcentage qui est identique pour tous les employés du cabinet dans le monde. Ce taux est fixé de manière discrétionnaire par la direction mondiale ; il est toujours élevé, et a représenté près de 20 % l'année précédente. Cependant, cette année-là, la direction mondiale décide de ne pas verser de prime, par prudence, face à la conjoncture incertaine, et ce malgré la relative amélioration de l'activité et la bonne santé économique du cabinet (le PDG écrit dans un e-mail à tous les employés : « Nous avons plein d'argent »).

Au bureau français, le versement de cette prime se réalise à travers l'accord

d'intéressement. Il est donc contraint par la rédaction de cet accord, et notamment par une clause prévoyant un versement plancher de 7,5 %. Les consultants français sont ainsi les seuls employés du cabinet au niveau mondial à toucher une prime, à ce niveau plancher. Cette exception française est très mal perçue par les directeurs des autres bureaux, qui demandent instamment aux directeurs français de supprimer ce plancher pour les années suivantes.

Profitant du renouvellement de l'accord d'intéressement arrivé à échéance, les directeurs français proposent un nouvel accord, duquel ils suppriment le taux plancher, mais sans en avertir les consultants. Ceux-ci s'en aperçoivent cependant. Les directeurs s'expliquent alors et rappellent le principe de solidarité du cabinet, qui a toujours été de distribuer une prime d'un même taux à tous les employés du monde. Le fond est débattu entre les consultants. Beaucoup refusent la démonstration des directeurs, et de renoncer à ce qui leur avait été promis, sans nécessité apparente pour la pérennité du cabinet. Certains rejettent notamment l'idée de solidarité entre les bureaux, dont ils considèrent qu'elle n'a pas joué quelques mois auparavant, lorsque le bureau français était l'un des rares à licencier ou à diminuer les salaires. Le consensus est plus grand pour dénoncer la méthode des directeurs : les consultants ont le sentiment que leurs supérieurs ont voulu les tromper en leur cachant ce changement dans l'accord d'intéressement. Ainsi, ce consultant, pourtant favorable au nouvel accord sur le fond : « Ils ont communiqué comme des cons [...]. Encore une fois, c'est la facilité, de lancer un truc, et puis tu vois si ça mord. [...] Ils ont cherché à prendre tout le monde dans le dos.

[...] La logique de l'accord était bonne, c'est juste la façon dont ils l'ont fait qui était pourrie. »

Les consultants refusent donc pour la plupart de signer le nouvel accord. Les directeurs sont surpris et ne comprennent pas le comportement des consultants, qu'ils jugent non solidaire. Ils font alors pression sur les consultants récalcitrants, convoquent certains individuellement dans leur bureau, et se montrent parfois agressifs. Un directeur dit considérer que les consultants qui ne signent pas n'ont rien à faire dans le cabinet. Un consultant raconte : « Je l'ai vécu comme une tyrannie, un despotisme total [...] : tu comprends que si tu signes 'non', potentiellement t'es dans la merde, [...] tu vas prendre cher. » Certains directeurs privilégient cependant des discussions ouvertes, tentent de désamorcer la défiance. Les relations sont alors très tendues dans le cabinet, d'autant que certains consultants « frondeurs » font eux-mêmes pression sur d'autres consultants pour qu'ils ne signent pas. Cette question, et les critiques à l'égard des directeurs, deviennent centrales dans les discussions entre consultants. Nombre d'entre eux sont acerbes ou désabusés à l'égard de la direction comme du cabinet, et sont empreints de cynisme : « Le cynisme est une force de protection [...]. Ben, il vaut mieux en rire qu'en pleurer. Non, mais c'est vrai que quand tu commences à tout prendre avec dérision, ça va un peu mieux. » (un consultant). Et cependant, ici encore, la qualité du travail n'est pas impactée par ces tensions, selon un directeur.

Finalement, un certain nombre de consultants signent l'accord et le nombre de signatures nécessaire est atteint relativement rapidement. En vue de pacifier le bureau et de montrer leur bonne volonté, les

directeurs précisent alors que les consultants qui n'ont pas signé l'accord ne seront pas inquiétés pour leur refus. Ils annoncent également le versement d'une prime extraordinaire, qui équivaut au montant perdu à cause de la baisse de salaire de 20 % lors de la première phase. Un cadeau d'autant mieux accueilli qu'il était inattendu : « ça a fait passer la pilule » (un consultant). Cependant, ce geste présente des limites, alors que certains consultants avaient demandé à la direction des efforts orientés surtout vers la formation ou le développement professionnel : « le seul truc qu'ils ont réussi à faire, c'est signer un chèque » (un consultant).

L'annonce de la signature du nouvel accord d'intéressement marque la fin des tensions, qui s'estompent rapidement au sein du cabinet ; même si elles laissent une amertume chez certains consultants : « Du fait [des tensions dans le cabinet], j'ai beaucoup gagné en maturité, mais aussi en cynisme [...] ; j'aurais dû avoir des étoiles plein les yeux... ». Nombre de consultants, notamment les plus jeunes, ressentent une grande déception, face à des directeurs qui, selon eux, n'ont pas été à la hauteur de leurs attentes, n'ont pas su ou voulu s'engager pour eux, les protéger ou même plus généralement prendre en compte leur point de vue et leurs intérêts autant qu'ils l'auraient souhaité.

3. L'évolution de la satisfaction des consultants

Le sondage annuel de satisfaction réalisé par le cabinet auprès des consultants montre une baisse significative des résultats sur cette année de crise (année N) quant à la perception qu'ont les consultants du respect de leur

Tableau 1 – Résultats du sondage annuel de satisfaction pour le bureau de Paris*

Questions		Années				
		N-2	N-1	N	N + 1	N + 2
« Dans quelle mesure êtes-vous satisfait [dans le cabinet] sur ces critères ? » : [notes de 1 à 5]	« Intégrité et éthique d'entreprise de la compagnie »	3,69	4,08	2,75	3,25	3,45
	« Qualité du management »	2,97	3,00	1,81	2,46	3,00
	« Localisation du bureau »	4,24	4,15	4,40	4,38	4,45
« Pour chacune des affirmations suivantes, indiquez s'il vous plaît l'étendue de votre accord ou désaccord » [Respectivement de 5 à 1]	« [Le cabinet] a été à la hauteur de mes attentes à mon recrutement »	3,07	3,17	2,06	3,23	3,47
	« Le management est réceptif aux nouvelles idées et suggestions »	2,97	3,08	1,81	3,00	2,84
Nombre de consultants ayant répondu		29	13	16	13	20

* Sondage organisé par le cabinet au niveau mondial qui comporte en tout 81 questions quantitatives et 4 questions qualitatives. Il est facultatif et anonyme.

Nous ajoutons la question relative à la localisation du bureau : cette localisation n'a pas changé sur la période, et la relative stabilité des résultats montre que les consultants répondent réellement à l'intitulé de chaque question, sans comportement systématiquement dépréciatif en année N.

CP (« [Le cabinet] a été à la hauteur de mes attentes à mon recrutement »), ou à leur satisfaction vis-à-vis de l'organisation et de la direction, en termes d'intégrité, de qualité, de réceptivité (tableau 1). Ce sondage a été réalisé entre les deux phases de la crise décrite, et l'on peut émettre l'hypothèse que les scores auraient été plus faibles s'il avait été réalisé à l'issue de la seconde phase.

Les scores augmentent progressivement les années suivant cette crise. Les consultants répondant au sondage renseignent leur grade : une analyse sur ce critère montre que cette amélioration des scores est en partie liée au remplacement de population : en année N+2, les juniors (1-2 ans d'expérience), qui n'ont donc pas connu cette double crise, représentent la moitié

des répondants (10 personnes) et ils donnent des scores nettement plus élevés que les autres consultants, notamment sur les questions de l'intégrité de l'organisation et du respect des attentes initiales. Cette remontée des scores rejoint l'analyse (empreinte d'un certain cynisme) d'un directeur, selon qui une insatisfaction des consultants se résout naturellement, par leur remplacement progressif lié au *turnover*.

III – DISCUSSION

Cette étude de cas nous permet d'analyser le développement de sentiments de violation de CP et, en réponse, l'émergence de cynisme organisationnel, comme réponse de moindre mal.

1. La violation du CP et la réponse par le cynisme

Lors de ces deux périodes, nombre de consultants *perçoivent* des violations de leur CP, comme l'illustre notamment le sondage, et la baisse significative de la note à la question « [Le cabinet] a été à la hauteur de mes attentes à mon recrutement ». Lors des deux phases, le sentiment de violation du CP des consultants ne tient pas tant aux mesures mises en place (dans lesquelles la responsabilité des directeurs est limitée), ni même finalement à leurs conséquences, qu'au comportement des directeurs, à leur degré d'injustice perçue (Morrison et Robinson, 1997), et surtout à leur défaut de justice interactionnelle (Colquitt *et al.*, 2001). Beaucoup de consultants considèrent qu'ils n'ont pas été traités avec honnêteté (les paroles n'ont pas été tenues, certaines affirmations des directeurs étaient, intentionnellement ou non, fausses) ni avec respect (volonté perçue de tromper, position précaire des consultants à Londres). Ils perçoivent que les directeurs ont voulu imposer le changement par la dissimulation puis par la force. De plus, les directeurs sont critiqués sur leur rapport au « contrat social » : certains consultants considèrent que l'entreprise sacrifie trop facilement les employés et leurs droits. Si les directeurs diminuent certes leurs propres salaires avant de réduire celui des consultants, beaucoup parmi ces derniers sont marqués par le court-termisme à l'égard des consultants envoyés à Londres, et par la volonté initiale de « non-réciprocation » entre baisse du salaire et baisse du temps de travail. Finalement, pour beaucoup de consultants, les directeurs ont manqué lors des deux phases de loyauté, d'intégrité et d'engagement relationnel.

Les consultants percevant une violation de leur CP ou de celui de leurs collègues y répondent principalement par le cynisme organisationnel. Les résultats du sondage illustrent notamment l'insatisfaction des employés quant à l'« intégrité [...] de la compagnie » (qui constitue la première dimension du cynisme organisationnel, selon Dean *et al.*, 1998) et leur insatisfaction à l'égard du comportement des directeurs (la « qualité du management »).

Cette réponse par le cynisme semble correspondre au type même de violation qui apparaît ici fondée sur le manque perçu de loyauté, d'intégrité et d'engagement relationnel des directeurs. Mais le cynisme constitue aussi une réponse par défaut, puisque la culture organisationnelle et la situation rendent délicates les réponses alternatives. La *défection* (*i.e.* le *turnover*) n'est pas satisfaisante alors pour les consultants, du fait de la très mauvaise tenue du marché du travail et parce qu'elle ne coïncide pas forcément à cet instant avec leur stratégie individuelle de carrière (Zhao *et al.*, 2007). La *négligence* comme la *protestation* – qui constituent toujours des réponses risquées – semblent également peu envisageables ici. En effet, la culture du métier de consultant comme celle du cabinet excluent toute *négligence* (notre cas indique d'ailleurs qu'il n'y a aucune baisse de performance), et elles laissent relativement peu de place à la *protestation* : les résultats du sondage (question « Le management est réceptif aux nouvelles idées et suggestions ») illustrent qu'ils ne croient pas alors à la possibilité d'une prise de parole qui serait entendue par les directeurs. Lors de la première phase, la prise de parole se concentre sur la matérialité de la violation du CP (le non-abaissement du nombre

d'heures de travail), mais elle porte peu sur le cœur de la violation du CP (le manque de loyauté et d'engagement des directeurs). Lors de la seconde phase, les récriminations sont d'abord plus importantes, mais les directeurs qui refusent cette prise de parole, y répondent par une forme de violence. Ils ne reconnaissent, comme réponses acceptables, que l'improbable *loyauté* ou la *défection*. En témoigne ce directeur, selon qui les consultants qui ne signent pas l'accord d'intéressement n'ont rien à faire dans le cabinet.

La nature même de la violation et la difficulté pour les consultants d'y répondre autrement se conjuguent pour permettre l'émergence du cynisme : une réponse sourde, mais bien réelle.

2. Le cynisme comme défection intérieure des employés et vecteur de renégociation du CP

Le cynisme constitue une forme de défection, mais de défection émotionnelle, selon un mode intérieur à l'employé, comme un détachement, non pas physique mais psychologique, de l'organisation, de ses finalités et de ses enjeux (cf. Naus *et al.*, 2007). Il prend également, au niveau collectif, la forme d'une pseudo-prise de parole, sans efficacité (dans l'ordre de la résolution de la violation du CP) puisqu'elle n'est pas tournée vers ceux qui ont déçu les attentes, mais reste intérieure au groupe des déçus, qui échangent entre eux des propos acerbes ou désabusés (Dean *et al.*, 1998). Elle facilite alors surtout la propagation du cynisme, par contagion entre les consultants, et favorise finalement une défection intérieure collective. Elle permet un renforcement de la cohésion interne face à

l'hostilité extérieure (Roulet, 2015), et devient un élément fédérateur des consultants entre eux, contre les directeurs, contre l'organisation.

En outre, il semble que ce désengagement cynique permette de dépasser la réaction frontale, épidermique, à la violation du CP. Le cynisme – dont nous avons dit la dimension cognitive (Dean *et al.*, 1998) – peut, peut-être mieux que les autres réponses possibles, amener les consultants concernés à remettre en cause les valeurs sous-jacentes à leur CP et à renégocier celui-ci, à l'aune de leur expérience (Flood *et al.*, 2001). Il va leur permettre d'opérer un nécessaire « déplacement de sens et d'interprétation » (Rousseau *et al.*, 2014, p. 164), analogue à l'apprentissage en double boucle d'Argyris et Schön (1978). Dans un tel cas, ce rééquilibrage du CP par le cynisme peut se réaliser principalement en faveur de sa dimension transactionnelle (cf. Rousseau *et al.*, 2014, p. 10), la plus tangible et la plus contrôlable, mais surtout la moins engageante émotionnellement. En réduisant *a minima* leurs attentes à l'égard des directeurs (e.g. « Je me suis dit que je ne pouvais pas leur faire confiance ») et donc leur CP, les employés ne sont plus les patients des actions d'un tiers dont ils perçoivent qu'elles ne leur sont pas ou pas toujours favorables. Ce phénomène semble être comparable à la « distanciation cynique » vis-à-vis de la culture organisationnelle (Casey, 1995 ; Fleming et Spicer, 2003), qui amène *in fine* un découplage entre les événements au sein du cabinet, extérieurs, et ce qui est ressenti ou vécu intérieurement. Le cynisme est bien cette « force de protection » décrite par un consultant, qui permet de continuer à vivre et à travailler dans l'organisation malgré ce

climat de manque d'intégrité perçue (cf. la remarque d'un consultant : « quand tu commences à tout prendre avec dérision, ça va un peu mieux. »).

Au niveau collectif, le climat de cynisme organisationnel, parce qu'il permet un réajustement des CP et du contrat normatif, devient finalement l'élément stabilisateur des relations sociales dans ce cabinet de conseil. En aidant à mettre en conformité les attentes des consultants avec ce que l'organisation – à travers ses directeurs – veut bien leur donner, il limite la perception de nouvelles violations des promesses perçues. D'ailleurs, les directeurs, plus ou moins consciemment, accompagnent même l'évolution du contrat normatif vers sa dimension plus transactionnelle, comme en témoigne en fin de processus leur « cadeau » uniquement financier, négligeant les demandes plus engageantes et de plus long terme.

3. Le cynisme comme loyauté extérieure qui impacte peu l'organisation

Cette défection émotionnelle présente pour l'organisation l'avantage d'être apathique extérieurement : elle n'impacte donc pas la qualité du travail (comme tous le reconnaissent dans le cas étudié). D'ailleurs, les directeurs n'auraient pas accepté une dégradation de la qualité du travail.

On peut alors interpréter ce cas de violations de CP à la lumière du paradoxe présenté par Fleming et Spicer (2003) : c'est parce que cette prise de distance interne permet aux employés de supporter les violations de leur CP, qu'elle leur permet aussi de continuer à effectuer leurs rôles aussi bien qu'auparavant. Leur identification à l'organisation n'est plus (ou est moins) internalisée, mais elle est externalisée, objectivée : en cela, dans

l'attitude cynique, la défection intérieure se conjugue à une forme de loyauté extérieure, objective. Ce cynisme internalisé sert l'organisation : il offre aux employés une réponse à la violation de leur CP qui n'a pas de conséquences effectives, il évite l'émergence d'autres réponses plus violentes, notamment les tentations de protestation, rapidement perçues comme inutiles. Finalement, quand l'environnement est dégradé – dans le cas notamment d'une violation de CP – l'émergence du cynisme organisationnel ne constitue pas un « relâchement » de l'organisation (Hirschman, 2011), auquel les directeurs devraient nécessairement chercher à remédier.

CONCLUSION

À partir d'une étude empirique dans un cabinet de conseil, nous contribuons à l'étude du cynisme organisationnel comme réponse à une violation de CP, en nous appuyant notamment sur les théories du cynisme comme résistance et distanciation identitaire (Casey, 1995 ; Fleming et Spicer, 2003). Cela nous permet de comprendre le cynisme, aux niveaux individuel et collectif, comme une défection intérieure combinée à une loyauté extérieure (cf. Hirschman, 2011 ; Naus *et al.*, 2007), et accompagnée d'une pseudo-prise de parole. Le cynisme peut alors être considéré comme un moindre mal face à la violation du CP, tant pour les employés que pour l'organisation (ou la direction) et, dans un environnement dégradé, il joue finalement un rôle de stabilisation du CP et des relations organisationnelles, d'un CP sans contrepartie relationnelle, dans un découplage entre émotions et travail.

Le développement d'un tel CP fondé sur le cynisme, et stable, tient ici en partie à la population étudiée. Les consultants, diplômés et jeunes, qui ont une « valeur de marché » élevée, et qui le savent (Flood *et al.*, 2001), connaissent également la valeur de l'expérience professionnelle vécue ici. Dans ces conditions, le cynisme, qui évite les réactions violentes, peut permettre aux consultants de temporiser, par une défection émotionnelle, avant une défection réelle qui, peut-être, ne saurait tarder. Il serait intéressant, pour prolonger cette étude, d'analyser le cynisme organisationnel dans d'autres environnements professionnels, notamment ceux privilégiant des relations de plus long terme.

Notre étude nous amène finalement à une réflexion critique et éthique sur le cynisme comme attitude de moindre mal.

Une crise économique représente certes un contexte propice pour une violation des CP et du contrat normatif. Cependant, les directeurs semblent être dépassés et ne savent pas réduire le sentiment de violation, notamment par des relations fortes ou des interactions fréquentes (Rousseau *et al.*, 2014, p. 143). Ils laissent s'installer les sentiments d'injustice interactionnelle et de défiance. Le cynisme devient alors le signe de l'incapacité des acteurs à maintenir ou à renouer la relation. Lorsque cette relation interpersonnelle est blessée, que les règles d'action (notamment telles que définies par le CP) sont discréditées, le cynisme propose une attitude de repli, qui consiste à rebâtir une norme de comportement, un « contrat », sans engagement personnel ni dimension interpersonnelle. Il n'y a plus de contrat partagé, plus d'interprétation ou de négociation *ensemble* de la norme d'action. Chacun « gère » son

propre contrat d'engagement face à lui-même, éventuellement avec l'aide de ses pairs, mais non face à l'autre (l'organisation, les directeurs). Ce contrat n'est en plus vraiment un : il devient une règle de mise à distance de l'autre, non plus le fondement de la coopération, de l'échange – et notamment d'un échange social. Le cynisme est l'attitude qui refuse l'échange social, et qui refuse l'ouverture et la part d'incomplétude du contrat, et de la relation. Le cynisme – aussi légitime qu'il soit dans certaines situations – empêche alors le développement de l'engagement émotionnel, et l'épanouissement pour les employés de la dimension subjective de leur travail. Finalement, le cynisme est un mal organisationnel, non pas parce qu'il réduit la performance ou la qualité du travail (notre cas montre l'inverse), mais parce que, en favorisant le retrait, il empêche l'émergence d'un bien commun fondé sur la confiance et la bienveillance, ou la mutualité, entre les employés et la direction.

De ce point de vue, une véritable prise de parole (adressée à la direction et non interne au groupe des employés) possède d'abord une valeur éthique : elle offre un espace de dialogue, elle permet de renouer la communication que la violation a suspendue (et que le cynisme supprime). Elle peut permettre la reconstruction d'un sens partagé, d'une interprétation commune du contrat et de l'expérience interpersonnelle et collective dans l'organisation.

Le découplage cynique entre travail et émotions nous interroge finalement sur la possibilité de renouer le *contrat* mis à mal entre employés et directeurs : ce cynisme et cette rétractation du CP sont-ils réversibles chez les employés ou peuvent-ils les

marquer durablement, même dans leurs emplois suivants ? Comment comprendre la personne dans sa vie professionnelle, lorsque corps et *psychè* sont si nettement séparés ? Quant à l'organisation, peut-elle développer à nouveau le CP et le contrat normatif de ses membres, notamment dans leur dimension émotionnelle, lorsqu'ils

se sont dégradés ? Le cynisme ne risque-t-il pas de perdurer, dans la culture organisationnelle, longtemps après la violation du CP (sauf renouvellement relativement rapide des employés, comme dans ce cabinet) ? Ces interrogations nous semblent ouvrir d'importantes pistes de recherche sur le cynisme organisationnel.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson M. et Empson L. (2008). "The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 24, n° 1, p. 1-16.
- Argyris C. et Schön D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading.
- Casey C. (1995). *Work, Self and Society: After Industrialism*, Sage, Londres.
- Chiaburu D.S., Chunyan Peng A., Oh I.-S., Banks G.C. et Lomeli L.C. (2013). "Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 83, p. 181-197
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O. et Ng K.Y. (2001). "Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 425-445.
- Cova V. et Cova B. (2002). « Les particules expérientielles de la quête d'authenticité du consommateur », *Décisions Marketing*, n° 28, p. 33-42.
- Dean J.W., Brandes P. et Dharwadkar R. (1998). "Organizational cynicism", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 341-352.
- Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K.(dir.) (2005). *Comportement organisationnel, Volume 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, De Boeck, Bruxelles.
- Fleming P. et Spicer A. (2003). "Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance", *Organization*, vol. 10, n° 1, p. 157-179.
- Flood P.C., Turner T., Ramamoorthy N. et Pearson J. (2001). "Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n° 7, p. 1152-1165.
- Hirschman A.O. (2011 [1970]). *Exit, voice, loyalty: Défection et prise de parole*, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.

- Johnson J.L. et O’Leary-Kelly A.M. (2003). “The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 627-647.
- Morrison E.W. et Robinson S.L. (1997). “When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops”, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 226-256.
- Naus F., van Iterson A. et Roe R. (2007). “Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees’ responses to adverse conditions in the workplace”, *Human Relations*, vol. 60, n° 5, p. 683-718.
- Roulet T. (2015). « Qu’il est bon d’être méchant! », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 248, p. 41-55.
- Rousseau D.M., de Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations. Comprendre les contrats écrits et non écrits*, Pearson, Montreuil.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research. Design and methods*, Sage, Thousand Oaks.
- Zhao H., Wayne S., Glibkowski B. et Bravo J. (2007). “The impact of psychological contract breach on work related outcomes: a meta-analysis”, *Personnel Psychology*, vol. 60, n° 3, p. 647-680.