RÉPUBLIQUE ET CANTON DE NEUCHÂTEL

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

FACULTÉ DE DROIT
ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

DELLEY VANINA
HARTMANN ISABELLE
WAEBER LAURENCE

LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

SEMINAIRE : INTERVENTION DANS LES ORGANISATION

Table des matières

1. **Introduction**

2. **Les différents types de contrats**
   2.1. Introduction à la notion de contrat
   2.2. Les quatre types de contrats
   2.3. L'exemple de la lettre anonyme

3. **Le contrat psychologique**
   3.1. Définition
   3.2. Différentes conceptions du contrat psychologique

4. **Le contrat psychologique comme modèle mental**
   4.1. Un modèle mental : définition
   4.2. Création d'un contrat psychologique

5. **Les créateurs de contrats**
   5.1. Généralités
   5.2. Différents types de faiseurs de contrat (agent ou principal)
   5.3. Mécanismes mis en œuvre pour influencer les participants au contrat
   5.4. Conclusion

6. **Les contrats contemporains**
   6.1. Situation actuelle
   6.2. Closes du contrat
   6.3. Historique. De l'émergence de l'ère industrielle à l'ère post bureaucratique
   6.4. Le modèle 2x2 des contrats actuels
   6.5. Différents contrats suivant le type d'engagement
   6.6. Implications

7. **La violation du contrat psychologique**
   7.1. Définitions
   7.2. Situations favorisant la rupture du contrat psychologique

8. **La violation du contrat psychologique et la confiance : recherche de Sandra L. Robinson**
   8.1. Introduction
   8.2. La confiance initiale et la violation du contrat psychologique
   8.3. Effets de la violation du contrat psychologique
   8.4. Effets médiateur de la confiance
   8.5. Méthode
   8.6. Résultats
   8.7. Conclusion

9. **Conclusion**

10. **Bibliographie**

1. INTRODUCTION a venir

2. LES DIFFERENTS TYPES DE CONTRATS

2.1. Introduction à la notion de contrat

Tout au long de notre exposé nous allons nous concentrer sur la notion de contrat dans le cadre de l'organisation, plus particulièrement sur les contrats qui existent entre les employés et l'organisation. Pour introduire la notion de contrat de façon très générale, on peut dire que c'est un accord réciproque entre un employé et son employeur qui définit les attentes de l'un et de l'autre concernant les termes de leur relation de travail. Il est ici important de tout de suite faire la distinction entre le côté légal ou légaliste du contrat, le *legalistic thinking*, qui est la façon dont les gens utilisent la loi pour réfléchir à leurs comportements, du côté plus informel, le *contractual thinking*, ou comment les gens réfléchissent et agissent en termes de promesses, comment ils tiennent ces promesses et s'y attachent. Le *legalistic thinking* insiste donc bien sur le côté formel et procédural d'un contrat, sur ce qui est écrit ou mesurable, ce qui est réductible à une somme d'argent. Dans notre exposé nous allons dépasser l'interprétation légale du contrat. Nous verrons par la suite que l'on trouve dans la vie organisationnelle différents types de contrats : le contrat social, organisationnel, psychologique ou implicite. Nous reviendrons plus tard sur les définitions de ces différents contrats.
Continuons en examinant les différentes caractéristiques d'un contrat, tel qu'on peut le rencontrer dans les organisations. Il peut être écrit et formalisé : p.ex. une charte d'entreprise, une lettre de motivation ou une annonce passée dans les journaux pour un job sont tous trois des moyens de diffuser quelques unes des attentes de l'organisation, respectivement de la personne à la recherche d'un emploi. Un contrat peut être communiqué oralement, p.ex. lors d'un entretien de recrutement, mais il peut également se manifester à travers d'autres formes comme la tradition, les coutumes et la culture-même d'une organisation. On a dit qu'il concernait la relation entre un employé et son employeur, mais il touche tous les aspects relationnels de la vie organisationnelle, comme par exemple la relation entre un vendeur et son fournisseur, entre un vendeur et son client.
Ce qu'on trouve au centre de l'idée de contrat, c'est la notion de promesse, d'engagement. Les contrats constituent un aspect omniprésent de la vie organisationnelle, même si le plus souvent les individus ne s'en rendent pas compte parce que, comme on vient de le dire, les contrats sont souvent informels et non écrits. Prenons l'exemple d'un client qui a pris l'habitude d'acheter toujours la même marque d'ordinateurs, ceci pour la qualité du service offert par le fournisseur. N'y a-t-il pas ici une idée de loyauté, de réciprocité, d'accord ? La fidélité d'un client en échange d'un service de qualité ? Plus généralement, dans toute relation avec un fournisseur, un consultant ou un partenaire, si l'on exclut le côté formel du contrat, on trouve à nouveau cette idée de loyauté, d'échange, de réciprocité.
On peut donc dire que les contrats sont des engagements, des promesses faites volontairement et librement (NB : on verra par la suite qu'avec le downsizing et les restructurations, les individus se voient souvent imposer des conditions qu'ils n'avaient pas choisies au début…). Si l'on devait imaginer le contrat idéal, celui-ci devrait définir toutes les attentes de l'employé et de l'employeur l'un vis-à-vis de l'autre. Cependant le contrat typique est fondamentalement incomplet, ceci à cause de la rationalité limitée des acteurs qui leur empêche d'accéder à toute l'information (cf le cas des Voyageurs, cours de M. Rousson, semestre d'hiver) et à cause d'un environnement organisationnel changeant, dont il est impossible de spécifier toutes les conditions.

Voici les différentes caractéristiques générales à retenir concernant le contrat :

- Le contrat est auto-organisant. En effet les individus travaillent plus efficacement et ont besoin de moins de supervision lorsqu'ils sont « sous contrat ».
- Les contrats sont inévitables et ne doivent pas être évités car ils sont le ciment fondamental pour construire des relations productives et harmonieuses.
- Les contrats reflètent des réalités et des interprétations multiples parmi les individus et les groupes : les termes de l'échange relèvent en effet de l'interprétation de chacun.
- Pour comprendre un contrat il faut prendre en compte les dimensions organisationnelles, sociales et personnelles (cf création du contrat psychologique, le modèle mental).
- A cause de la rationalité limitées des acteurs, l'ambiguïté est souvent présente lors de la création d'un contrat, ce qui est susceptible de créer à la fois flexibilité et conflits.
- Personne ne peut être forcé d'accepter un contrat, l'engagement doit être pris de son plein gré (NB : dans les cas limites, il y a toujours la possibilité de ne pas adhérer idéologiquement à un contrat). Si l'on s'est engagé de son plein gré, on remplira plus facilement son contrat. C'est plus efficace et plus productif que la coercition !!!
- Un contrat est toujours incomplet, il est impossible de nommer, de connaître tous les détails d'un contrat au moment où on le crée. Les individus le complètent en général petit à petit. On est donc souvent dans le flou au départ.
- La création d'un contrat implique une risque de perte : un contrat est en principe créé pour le bénéfice des parties. Tout changement ou violation de celui-ci risque d'occasionner des pertes. Les individus vont déployer beaucoup d'activités pour éviter ou pour gérer ces pertes.
- Un contrat implique des processus cognitifs automatiques : une fois qu'un contrat est établi se crée un modèle mental durable qui résiste aux changements

2.2. Les quatre types de contrats

Le terme de contrat est utilisé de différentes façons dans le cadre de l'organisation, suivant le niveau (individuel vs groupal) et la perspective (interne vs externe) considérés, comme le résume le tableau ci-dessous.

	INDIVIDUEL	GROUPE
INTERNE	**PSYCHOLOGIQUE**	**NORMATIF**
EXTERNE	**IMPLICITE**	**SOCIAL**

Tableau 1 : les 4 types de contrats rencontrés dans le cadre organisationnel

Passons en revue les définitions de ces quatre types de contrats.

1) **Le contrat psychologique :** ce sont les croyances individuelles concernant les termes et les conditions de l'échange entre une personne et une autre partie, par exemple entre un employé et son employeur ou son organisation, un vendeur et son client. Les termes de l'échanges relèvent de l'interprétation de chacune des parties. On reviendra plus longuement par la suite sur ce type de contrat, puisqu'un chapitre entier y est consacré.

2) **Le contrat normatif :** il existe lorsque les membres d'une organisation, d'un groupe social ou d'une unité de travail partagent le même contrat psychologique, lorsqu'ils ont les mêmes croyances et s'identifient de la même manière avec cette organisation, ce groupe ou cette unité et les uns avec les autres. Pour que différentes personnes partagent un contrat psychologique, il n'est pas nécessaire qu'ils soient d'accord sur des événements objectifs, mais il faut qu'ils interprètent les événements de la même manière. C'est ce qu'on appelle un *cognitive matching.* Un contrat normatif est donc une sorte de contrat psychologique, mais il est beaucoup plus fort, car partagé. Il se peut même qu'il acquière le pouvoir d'une norme sociale. Pour que les gens puissent partager un contrat psychologique, il faut qu'ils puissent partager des informations, être en interaction et donc avoir un environnement social commun. Le contrat normatif est donc largement fonction de caractéristiques situationnelles (socialisation, fréquence des interactions) plutôt qu'individuelles. Exemple : si les membres d'une équipe de travail sont d'accord sur le fait qu'il est approprié de rentrer chez soi une fois le travail journalier terminé, peu importe l'heure, ceux qui finissent à 15h00 vont quitter leur place de travail même si les bureaux ne ferment qu'à 17h00. Si les gens prennent cette habitude et si l'organisation accepte ce comportement, alors partir tôt devient un contrat normatif, une sorte de guide pour les comportements futurs.

3) **Le contrat implicite :** ce sont les jugements externes, les interprétations, les attributions que font des tierces personnes concernant les termes d'un contrat. Par tierces personnes on entend les tribunaux, l'opinion publique par exemple. Parce que leur cadre de référence est extérieur à la relation des contractants, ces tierces personnes n'ont pas accès à la même information que les contractants. Elles vont ainsi se baser sur des principes universels ou des critères légaux plutôt que sur les formes spécifiques de la relation pour former leurs jugements. Elles vont également souvent utiliser le *benchmarking*, qui consiste à comparer par exemple les pratiques d'une entreprise avec celles d'une autre entreprise pour déterminer ce qui peut être considéré comme un accord réaliste entre un employé et un employeur.

4) **Le contrat social :** ce sont les croyances collectives, partagées concernant le comportement approprié en société. Le contrat social dérive directement des valeurs de la société. Il n'est pas, contrairement aux trois autres exemples de contrats cités auparavant, basé sur des promesses, mais il influence la façon dont les promesses sont interprêtées. Un exemple de contrat social : la norme de réciprocité, très forte dans notre culture. Il faut aider ceux qui nous ont aidé et ne pas blesser ceux qui nous ont aidé. Dans les organisations, on reconnaît la trace du contrat social dans tout ce qui touche au domaine de justice organisationnelle, de traitement équitable.

2.3. L'exemple de la Lettre Anonyme

Nous allons voir que plusieurs types de contrats peuvent opérer en même temps lors d'un événement organisationnel donné. L'exemple suivant a pour cadre une petite entreprise familiale, la société Bill Flynn, qui a récemment introduit des tests de dépistage de drogue sur ses employés. Bien que les patrons de l'entreprise se soumettent eux-mêmes aux tests, beaucoup d'employés ont cependant été scandalisés par l'introduction de ces pratiques. Une lettre anonyme a été trouvée un matin sur le bureau de la direction. En guise d'en-tête à cette lettre, on trouvait une phrase signée par le fondateur de la société, Bill Flynn lui-même, phrase exprimée publiquement par ce dernier quelques années auparavant.

« We must continue to nurture our company with great care.. It is in loving hands supported by a devoted workforce.

"Bill Flynn"

« Lorsque je commençai à travailler pour la société, je crus avoir compris notre relation de travail. Je travaillerais de façon honnête et en retour, je recevrais le salaire d'un honnête travailleur. Lorsque vous m'avez demandé de signer un accord de non divulgation des données professionnelles l'année dernière, j'ai été d'accord sans hésitation avec les droits de la société au secret professionnel et à la protection de ses intérêts. J'ai naturellement pensé que ces droits étaient réciproques. Je pensais que Flynn respectait les droits de ses employés et que la politique de la société assurait une intimité et une vie privée à ses membres. Je me trompais. L'introduction de ces tests anti-drogue a élevé un mur de méfiance et de suspicion entre le management et les employés.

Si les employés font leur travail en accord avec les normes de qualité et d'excellence attendues, alors pourquoi avoir besoin de leur faire passer un examen humiliant qui de plus concerne leur vie privée ? La politique précédente, bien qu'invasive elle aussi, qui consistait à tester uniquement ceux dont le travail était mauvais, devait suffire à éliminer les mauvais éléments. Cette nouvelle politique a semé les graines d'un cancer à l'intérieur de la Société. Gardez en mémoire que la peur et le ressentiment peuvent pousser les employés insatisfaits jusqu'au sabotage.

NOTE : cette lettre a été rédigée sous la protection et le support du Premier Amendement de la Constitution des Etats Unis d'Amérique. »

Si l'on analyse cette lettre anonyme, on peut noter que la phrase signée par Bill Flynn, précédant le début proprement dit, véhicule une valeur, une sorte d'accord qui se serait installé entre la direction et ses employés. Le fait que la personne l'ait incluse dans sa lettre et qu'elle soit ainsi mise en exergue suggère qu'elle constitue la base du *contrat psychologique* qui lie l'individu à son entreprise. Des phrases comme « j'ai cru avoir compris notre relation de travail » et « j'ai naturellement pensé que ces droits étaient réciproques » y font également référence.
Le fait que l'introduction des tests anti-drogue ont violé le contrat aux yeux de beaucoup d'employés signifie que celui-ci était largement partagé au sein de l'entreprise. On a ici la trace d'un *contrat normatif.*
Au bas de la lettre, la référence faite au Premier Amendement suggère que la façon dont l'entreprise traite ses employés peut être jugée à la lumière de principes et de valeurs plus larges, celles d'une société toute entière. Nous avons ici la référence au *contrat social.*
Quant au *contrat implicite*… c'est à nous lecteurs de fournir notre point de vue externe ! Quelle signification donnons-nous à la citation de Bill Flynn, à l'histoire de l'entreprise, à l'accord sur la non divulgation des données ? Comment juger jugeons-nous l'introduction des tests de dépistage ?

Cette lettre illustre donc la façon dont on peut retrouver différents types de contrats dans un événement organisationnel unique et par là-même la complexité de celui-ci. Examinons maintenant un peu mieux le contrat psychologique individuel, ses manifestations et sa création.

3. LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

3.1. Définition

Le contrat psychologique définit donc comme on l'a vu les croyances individuelles à propos des termes et conditions de l'échange entre une personne et une autre partie. Ce sont les attentes souvent implicites et non-écrites que les employés et leurs employeurs ont à propos

de la nature de leurs relations de travail, telles que la quantité de travail, l'opportunité d'apprentissage et le sentiment d'être respecté par l'employeur. Ainsi en échange de ses efforts et des compétences qu'il met à profit pour l'organisation et de son engagement envers celle-ci, un employé s'attend entre autres à être traité de façon équitable et juste.
Si le contrat psychologique est rompu, mécontentement, grèves ou démissions peuvent suivre. La violation du contrat psychologique a des effets négatifs sur la performance (auto-évaluation), la citoyenneté organisationnelle (sentiment d'appartenir à l'organisation, volonté de contribuer aux efforts de coopération de l'ensemble), l'intention de rester dans l'organisation et la confiance en celle-ci.
Une des fonctions du contrat psychologique est de rendre l'individu et l'organisation plus productifs. Dès le moment où quelqu'un fait une promesse et s'engage dans un contrat psychologique, il devient plus facile d'anticiper son comportement futur. Quand deux individus qui travaillent ensemble, par exemple un employé et son superviseur, sont d'accord sur les termes d'un contrat, la prédictabilité de leur comportements devient possible. Chacun sait ce que l'autre veut de lui. La prédictabilité mutuelle est un facteur important pour la coordination des efforts et le planning à l'intérieur d'une organisation.
Il est intéressant de noter que les termes d'un contrat relèvent de l'interprétation de chacune des parties. A titre d'exemple, un service excellent représentera deux choses différentes pour un vendeur et pour un acheteur. Si les interprétations diffèrent souvent dans un contrat, les deux parties ont cependant la *perception* d'un accord réciproque, et c'est cette perception qui est nécessaire pour qu'il y ait contrat. Si deux étudiants décident de se voir le lendemain à 8h00 pour étudier à la bibliothèque, l'un peut penser 8h00 du matin alors que l'autre aura compris 20h00. Mais chacun pense qu'il a fait une promesse et que l'accord est réciproque. C'est, il est vrai, un exemple quelque peu trivial, mais en pratique la réciprocité est rarement testée directement. Les gens comptent beaucoup sur leur capacité à prédire ce que les autres vont faire…

3.2. Différentes conceptions du contrat psychologique

Ce chapitre va s'attacher à démontrer qu'il est possible de conceptualiser l'homme de différentes façons à l'intérieur d'une organisation, selon qu'on pense par exemple qu'il est uniquement motivé par son salaire ou au contraire, qu'il aspire à se réaliser et qu'il a besoin pour cela de récompenses intrinsèques. De la même manière, la façon de considérer le contrat psychologique change elle aussi selon l'image qu'on a de l'homme.

Nous allons examiner tour à tour quatre façons de concevoir l'Homme dans le cadre organisationnel :

A. L'Homme « économique » :

1) H est principalement motivé par les perspectives de gain et agira de manières à obtenir les meilleurs gains possibles.
2) Vu que l'organisation distribue les récompenses, H est essentiellement un agent passif que l'organisation pourra motiver et contrôler.
3) H a des réactions plutôt irrationnelles qu'il faut réfréner en faisant appel à sa faculté de calcul et/ou à son intérêt.
4) Les organisations doivent être conçues de manière à neutraliser et à contrôler les réactions humaines dans ce qu'elles ont d'imprévisible.
5) H est plutôt paresseux et doit donc être incité au travail par des stimuli externes.
6) H, du fait de ses réactions irrationnelles est peu capable de se discipliner et de se maîtriser.
7) Toutefois, certaines personnes font exception à ces règles et sont capables de dominer leurs réactions. C'est à eux qu'on va confier la responsabilité de diriger les autres.

L'Homme économique : caractéristiques du contrat psychologique

- Engagement calculé
- L'organisation achète les services de l'employé et son obéissance en le rétribuant
- Elle assume l'obligation de se et de le protéger des côtés irrationnels de sa nature
- Contrôle, autorité

B. L'Homme « social »

1) H est principalement motivé par ses besoins sociaux et développe sa personnalité par le truchement de ses relations avec autrui.
2) Le travail a perdu une partie de son intérêt. Cela doit être compensé par la qualité des relations sociales au travail.
3) H est plus sensible aux forces sociales du groupe et de ses égaux qu'aux stimulants et aux contrôles de ses supérieurs.
4) H est sensible à l'action de ses supérieurs dans la mesure où ces derniers donnent satisfaction à ses besoins associatifs.

L'Homme « social » : le contrat psychologique

- Chacune des parties peut attendre de l'autre plus que ce qui découle du contrat économique.
- L'employé peut compter que l'entreprise donnera satisfaction à certains de ses besoins affectifs essentiels.
- Elle pourra, en revanche, attendre de l'employé une certaine loyauté, un attachement et de l'intérêt pour les objectifs poursuivis.

C. L'Homme « en train de se réaliser »

1) H est caractérisé par plusieurs catégories de besoins (cf p.ex. Maslow).
2) H aspire à faire preuve de maturité et en est capable. Cela implique un certain degré d'indépendance et d'autonomie, l'adoption d'une perspective à long terme, le développement de certaines capacités spécifiques et la faculté de s'adapter aux circonstances.
3) H est essentiellement motivé et contrôlé par lui-même. Les pressions et les contrôles qui lui sont imposés de l'extérieur risquent de l'amener à se sentir menacé et de l'inciter à un comportement moins adulte.
4) Il n'y a pas contradiction entre « se réaliser » et œuvrer plus efficacement pour l'organisation. Si cette dernière le lui permet, H consentira à intégrer ses objectifs personnels à ses objectifs à elle.

L'Homme « en train de se réaliser » : le contrat psychologique

- Implique l'échange d'un service contre des récompenses intrinsèques (et un salaire, bien sûr, mais cette condition nécessaire n'est pas suffisante).
- Cela signifie que la possibilité fournie par la tâche, la mission, de satisfaire des besoins prend le pas sur le contrôle et la coercition.
- La dynamique est créée par le défi que relève la personne pour elle-même.

D. L'Homme « complexe »

1) H est complexe et variable. La hiérarchie de ses motivations change avec le temps et en fonction des situations. Les motivations interagissent et se combinent.
2) H est capable d'acquérir de nouvelles motivations par l'expérience. Ses motivations finales et le contrat qu'il établit avec une organisation résultent d'une interaction complexe entre ses besoins et l'expérience qu'il acquiert de cette organisation.
3) Les motivations d'une personne dans différentes organisations ou différentes parties d'une même organisation peuvent varier.
4) La nature des tâches, les capacités et l'expérience de chaque personne, les relations qui s'établissent entre elles constituent une configuration qui engendre des réactions affectives.
5) H peut répondre de manière différente à des types identiques d'organisation du fait de ses propres motivations et de la nature de la tâche à effectuer. Il n'existe pas de stratégie valable, à tout moment, pour tous les membres d'une même organisation.

L'Homme « complexe » : caractéristiques du contrat psychologique

- Contrat complexe, à la mesure des demandes et des situations des H.
- Egalement changeant dans le temps.
- Le manager saura se montrer souple et prêt à admettre différents genres de relations interpersonnelles et de styles d'autorité.

4. LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE COMME MODELE MENTAL

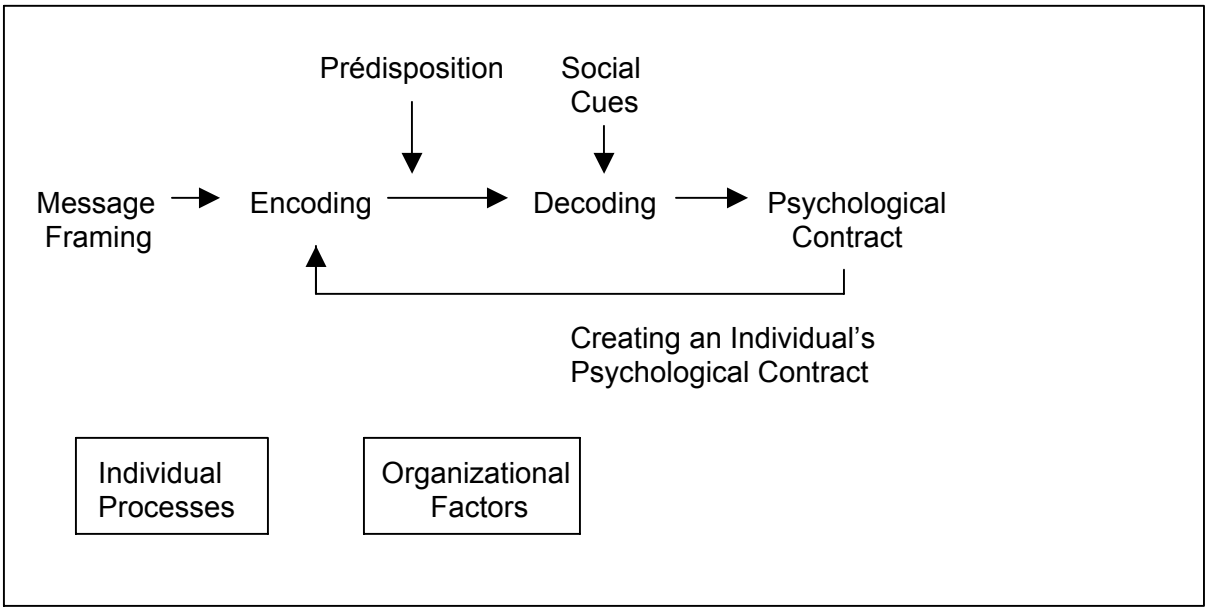
4.1. Un modèle mental : définition

Des quatre formes de contrats qu'on a vus jusqu'ici, il y en a trois qui sont basés sur des *promesses* : le contrat psychologique, normatif et implicite. Le contrat social quant à lui n'est pas basé sur des promesses mais il influence par contre la façon dont les promesses sont interprétées.
Ces trois *promise-based contracts* sont en quelque sorte des modèles mentaux qui servent de cadre de référence pour interpréter les perceptions, les événements. Chacun construit en effet sa propre interprétation des événements. A titre d'exemple, un individu travaillant dans une entreprise peut voir son superviseur comme un contrôleur, alors qu'un autre individu le verra plutôt comme une aide, un support. Donc deux personnes dans les mêmes conditions peuvent se former des contrats psychologiques différents. C'est ce qui prouve que le contrat psychologique est quelque chose de très individuel et subjectif. Mais comme on l'a vu auparavant, il est toutefois possible qu'un contrat soit partagé et devienne dès lors normatif.
Pour bien comprendre ce qu'est un modèle mental, il faut ici parler du traitement coginitif de l'information. L'information peut tout d'abord être systématiquement contrôlée, ce qui arrive le plus souvent dans des situations nouvelles, lorsque l'on a peu d'expérience concernant une tâche donnée ou une décision à prendre. Dans ce cas, l'information est soigneusement recherchée et traitée de sorte à prendre une décision de la meilleure qualité possible. Mais nous traitons aussi l'information de façon automatique, ceci lorsque l'on a accumulé une certaine expérience avec une tâche ou une décision particulière. C'est là qu'intervient la notion de modèle mental. Un modèle mental est une sorte de schéma qu'on se crée au fil de nos expériences, qui devient de plus en plus automatique et qui organise l'expérience de manière significative. En clair, une fois qu'on a l'habitude de faire les choses d'une certaine façon, on va garder cette habitude. Le déroulement des choses devient alors prévisible.
Dans la pratique les gens ont tendance à continuer leur contrat. Le schéma ainsi formé est relativement stable et bon prédicteur des comportements futurs. Les gens ne travaillent pas à changer leurs schémas, mais plutôt à y intégrer les expériences nouvelles qu'ils vivent. Différents biais cognitifs entrent alors en jeu : on ne voit souvent que ce qu'on s'attend à voir,

notre attention est sélective, on ignore certaines choses, etc. Une fois qu'on s'est forgé un contrat psychologique, on ne va donc pas chercher à le changer. Les gens ne vont donc pas continuellement prêter attention à de nouvelles informations externes. Dans la formation du contrat psychologique, les gens ne recherchent de l'information –concernant leur contrat- qu'au moment où ils intègrent l'organisation. C'est pourquoi même en cas de restructuration, de changements importants dans l'organisation, les gens gardent le contrat qu'ils s'étaient forgés au moment de leur embauche.

4.2. Un exemple de création d'un contrat psychologique

On a vu jusque ici que le contrat psychologique était un modèle mental stable et durable. Mais comment se forme un contrat psychologique ? Prenons l'exemple d'une jeune femme nouvellement engagée pour un poste d'employée de banque et basons-nous sur la figure 2.1 ci-dessous qui relève les différentes étapes qui président à la formation d'un contrat.



Message framing : la jeune femme a trouvé ce poste grâce à une annonce parue dans un journal. L'annonce pour le job décrit la banque comme « une société en pleine expansion » . De plus, l'interviewer indique à la jeune femme qu'elle accédera à un avancement rapide si elle consent à s'engager à fond pour la société. La jeune femme accepte le poste.
Social cues : ses collègues lui parlent de l'histoire de la société, des possibilités de promotion interne.
Organisational messages : on lui explique que la plupart des *senior managers* sont partis du bas de l'échelle. On lui dit également que le département où elle travaille a été tout particulièrement ciblé par le président de la société dans l'optique d'une future expansion.
Encoding : le message que la jeune femme reçoit est à peu près le suivant : « Si tu travailles dur tu auras rapidement de l'avancement ».
Individual predispositions : la jeune femme a beaucoup d'ambition, c'est une carriériste. Le message qu'elle a reçu la pousse à faire plus d'efforts durant la première année de son job.
Decoding : les contours de son contrat psychologique prennent forme. Il peut être formulé à peu près comme suit : « Je recevrai une promotion à la fin de l'année si je présente des résultats supérieurs à la moyenne. Je peux ainsi avoir confiance en mon employeur et m'engager à fond dans mon job ».

5. LES CREATEURS DE CONTRATS

5.1. Généralités

On trouve beaucoup de «faiseurs de contrat» dans l'organisation. Le recruteur qui décrit les pratiques de la firme, les employés qui partagent les informations à propos de leur emploi et leurs expériences, la littérature organisationnelle, les mythes de la compagnie, les managers qui évaluent, critiquent, conseillent les employés, etc., tous ces éléments transmettent l'engagement et peuvent être entendus comme la promesse de l'organisation.

Exemple de requête d'employé: «je suis venu parce qu'on m'offrait la chance d'apprendre les techniques les plus récentes» Qui fait ce genre de promesses? Voilà le but de cette partie : identifier qui sont les auteurs de tel contrat, les chemins par lesquels ces contrats sont communiqués et quelles sont les réactions des individus.

5.2. Différents types de faiseurs de contrat (agent ou directeur)

D'après le contrat psychologique, n'importe quelle personne qui communique une forme de futures responsabilités à une autre personne est potentiellement fabricante de contrat. L'organisation devient partie intégrante du contrat psychologique comme principal qui exprime ses termes elle-même ou à travers des agents qui la représentent. Donc les propriétaires, employeurs qui créent leur propre contrat avec les employés agissent en tant que principaux pour leur propre compte. Mais la plupart des faiseurs de contrats sont les individus qui représentent l'organisation: ses agents. Ils communiquent des espérances sur le style d'engagement qu'ils attendent, sur la rémunération et l'avancement. Ils agissent au nom de l'organisation et non pour eux-mêmes.
Dans les organisations à forte culture, les employés qui jouent un rôle actif dans la socialisation des nouveaux venus deviennent eux aussi créateurs de contrat. (voir ci après)

Classification basique: (deux fabricants de contrats)

- Principal : Individus ou organisations créant des contrats pour eux-mêmes, agissant pour leur propre compte. (Exemple: le propriétaire de la firme qui engage un employé)
- Agent : Individus qui représentent autrui, ils agissent au nom d'une organisation, d'une agence. (Exemple : le recruteur qui transmet l'engagement au nom de l'organisation)

Comment varient les contrats en terme de statut des parties ? Différentes relations :

- Principal à principal: caractéristique de l'arrangement privé, cette relation comporte peu de filtres les intervenants agissant pour leur propre compte. L'attribution des responsabilités est claire en cas de rupture ou de changement de contrat. On trouve ce type de relation dans les partenariats, c'est aussi le contrat d'emploi entre l'employé et l'employeur…

- Agent à principal : Cette relation représente la majorité des contrats d'embauche, il s'agit des représentants de l'organisation (recruteurs, managers…) qui transmettent et agréent l'engagement avec les employés.

- Principal à agent : il s'agit du propriétaire, de l'employeur qui contracte avec des représentants des travailleurs (agence de l'emploi, par exemple Manpower).

- Agent à agent : le représentant de l'organisation (par exemple le management) traite avec le représentant des travailleurs et ils construisent des accords ensemble.

Question : si un chef d'entreprise engage lui-même une personne pour sauver l'organisation dans quel type de relation se trouve-t-on ?

Les grandes entreprises comptent beaucoup plus de relations d'agent à agent ce qui engendre les inconvénients d'être une interprétation de la part des deux parties des attentes de ceux qu'ils représentent et elles comportent beaucoup de filtres.
Agir en tant que principal comporte le risque de faire des promesses spécifiques qui seront violées si la personne quitte son poste. Par exemple lorsqu un patron est remplacé, le nouveau peut respecter la culture de l'entreprise et ses normes mais une grande part de subjectivité est à l'origine des relations avec les employés et elles risquent d'être profondément modifiées.
Les relations entre principaux dépendent donc de la présence de ces derniers.
Il se peut aussi que ce phénomène se produise avec les agents si ces derniers agissent aussi pour leur propre compte en plus de représenter l'organisation et qu'ils créent des engagements inconsistants avec les intentions réelles des principaux. C'est le cas du manager qui entretient de très bonnes relations avec ses employés qui leur accorde des faveurs si bien que s'il est remplacé le traitement de ces derniers peut changer radicalement et l'engagement préexistant peut cesser d'exister. L'employé lui ne peut se douter de rien car au moment de son recrutement il ne peut pas savoir s'il est face à un agent ou un principal.

5.3. Mécanismes mis en œuvre pour influencer les participants au contrat

- Au niveau des personnes :

- les interactions : elles peuvent être directes, orales ou des communications écrites. Ce sont les consignes, directives ou promesses qui émanent directement des managers, recruteurs employés…
- les observations : utilisées individuellement, elles permettent de contrôler les comportements afin de récolter des indices sociaux.

- Au niveau administratif :

- Les signaux structurels : ils proviennent de l'administration et communique l'information de manière formelle sous forme de documents organisationnels. (voir après)

<u>Les personnes</u> :

Les contrats qu'elles concluent varient en fonction de leur rôle dans l'organisation :
Les managers : Ce sont les agents les plus complexes car ils créent des contrats pour eux-même et pour l'organisation. Ils peuvent mitiger les effets des promesses non tenues de la part des employés en faisant des compromis et en créant des opportunités. Ils procurent un soutien émotionnel important et construisent des relations de confiance, ce qui constitue le bloc basique dans une relation d'engagement.
Des recherches sur le leadership mettent en évidence les différentes interactions avec les employés en fonction de :
- la compétence et la maturité du subordonné (plus ils sont faibles plus la supervision est proche)
- la routine et la structure de la tâche (plus le travail est incertain et peu structuré, plus les individus sont traités différemment, certains se voyant attribués plus de flexibilité que d'autres)
- la qualité de la communication entre le manager et l'employé (la confiance et la flexibilité sont caractéristiques des relations où la communication est bonne).

Les managers disposent de peu de temps pour de réelles interactions, c'est pourquoi ils développent des relations proches avec seulement quelques subordonnés pendant qu'ils

managent le reste du groupe de travail à travers une autorité plus formelle et des règles. On voit alors se former des « in » ou « out » groupes. Les hors groupe se voit attribuer moins de confiance, ils ont moins d'interactions directes et formulent moins de requêtes avec leurs managers. Le contrat psychologique varie donc suivant dans lequel de ces groupes l'employé se trouve. Ce phénomène crée des conflits car les relations leader-membres ne peuvent pas être toutes équitables.

Les mentors : formellement ou non, ils donnent aux nouveaux arrivants et autres juniors membres de l'organisation des conseils non disponibles ailleurs. Ils agissent comme des censeurs. Lorsque des changements apparaissent et que des employés ne les comprennent pas, les mentors les aident à s'ajuster. Les nouveaux venus qui trouvent un mentor assimilent beaucoup plus vite les normes organisationnelles ou les caractéristiques de leur emploi que les autres.
Les mentors établissent donc une sorte de contrat psychologique avec les autres en leur transmettant leur savoir et en facilitant leur adaptation à la culture organisationnelle. Ce contrat correspond à une transmission de l'expérience des anciens qui attendent des nouveaux des efforts pour assimiler leur travail et s'adapter à l'organisation.

Les collègues : Ce sont les membres de statut égal ou proche. Ils sont souvent sujets à des questions directes, le coût social est moins grand que d'exposer son ignorance à un supérieur. Ils représentent les cocontractants les plus facilement atteignable. Par exemple un nouveau qui va manger avec ses collègues en apprend beaucoup sur l'organisation. Les relations entre collègues sont les plus proches, de nombreux contrats implicites sont convenus entre eux, surtout concernant les tâches qu'ils effectuent.

La haute direction : En raison de sa visibilité et de son influence, ses actions reçoivent une forme spéciale d'examen. Le nombre restreint de personnes qui ont accès à elle entraîne qu'elle n'est pas facilement disponible pour des requêtes et ses comportements ou communications sont sujets au contrôle et à l'évaluation et revêtent une forme de signal.
Les types d'arrangements que les managers « seniors » possèdent eux-mêmes avec l'organisation créent la base de leur motivation individuelle et signalent aux employés la nature de l'engagement de la haute direction. Celui ci peut être directement relié aux différents niveaux d'engagement des employés crées par les contrats qu'ils ont avec la direction.

Les recruteurs : Pendant le recrutement, les interviewers, les superviseurs potentiels et les collègues donnent tous de l'information sur la nature du travail, l'organisation et les pratiques managériales. L'entrée organisationnelle peut-être vue comme un double processus. D'une part l'individu choisit une organisation et d'autre part l'organisation choisit un individu. Pour vérifier dès l'entretien que les personnes impliquées ne se soient pas trompées, une pratique de plus en plus courante est le recrutement réaliste. Il consiste à vérifier que la culture de l'entreprise soit applicable à l'individu et à déterminer si l'application de ses compétences correspond au travail spécifique. C'est pourquoi il arrive que le candidat ait à effectuer un fragment de travail au cours de l'entretien pour vérifier s'il possède les qualités requises.(par exemple un programmeur qui effectue un cours test de programmation ou un entretien en anglais pour apprécier la maîtrise de la langue). Cette manière de faire crée un sens beaucoup plus réaliste des conditions de travail, et de la sorte montre clairement les termes du contrat que l'employé aura à respecter. Le recrutement réaliste est associé à moins de démissions et à un plus grand engagement dans l'organisation. En termes contractuels, on aboutit à un contrat que l'organisation sera plus en mesure de respecter. Ces entretiens réalistes permettent aussi de manager le contrat psychologique en spécifiant les attentes de performance et d'explorer les espérances propres du candidat.

Le niveau administratif :

Second créateur de contrat : les signaux structurels. Ils sont des procédures organisationnelles qui communiquent l'intention de l'organisation. Sous forme de manuels, cahier de charges, mémos…ils véhiculent les employés, servent à transmettre les engagements et induisent les comportements à adopter. Ils communiquent directement les attentes de l'organisation et contribuent à manager et à motiver les gens. Des systèmes émergent devenant eux-mêmes créateurs de contrats.
Dans certaines organisations, ces structures sont plus visibles que les managers dans la conclusion de contrats. C'est le cas des entreprises à forte culture comme IBM qui la transmette par l'intermédiaire de ces mécanismes.
Beaucoup des membres des organisations agissant en tant qu'agent (recruteurs, managers, direction ou employés) utilisent des artefacts tel que des mémos, des histoires, etc. pour renforcer leur message. Ces pratiques deviennent des mécanismes secondaires de la conclusion du contrat.

On trouve comme signaux structurels :

- Les manuels : Il contiennent les conditions générales de l'emploi, ils sont souvent utilisés en cas de problèmes. Comme mécanisme contractuel, ils transmettent de futures promesses. Ils sont souvent écrit pour des raisons légales. Leur fonction est d'indiquer la justice procédurale a appliquer en cas de situations disciplinaires ou de fautes. Ces manuels sont unilatéraux l'organisation étant seule créatrice de contrat dans ce cas de figure. Tout ce qui est propre au sujet n'y figure pas il ne s'agit que de closes universelles. Ils reflètent l'aspect formel qui change peu au cours du temps.

- les pratiques de compensation : elles se trouvent au cœur de la relation d'engagement. En effet, la rémunération a des conséquences directes sur la satisfaction, la performance, la coopération, la flexibilité, la prise de risque, …Elle est aussi indicatrice de statut social et de réussite dans la vie.
En tant que mécanisme contractuel, le revenu est visible, saillant et il a une valeur de signal personnel et social sur la nature de la relation d'engagement. Les messages qu'il transmet sont les suivants : - Valeurs : les objectifs sont définis en terme de parité entre la productivité et le coût, - Performance recherchée (par exemple : la pris de risque), - La durée de l'engagement (court terme vs long terme), - L'équité : Existe-t-il des disparités entre employés effectuant le même travail, entre le management senior et les travailleurs ou entre l'organisation et le marché externe ? Si ces disparités sont prononcées, l'employé peut remettre sa situation en question.
La rémunération d'un point de vue contractuel a une valeur de promesse. La parité avec le marché du travail est un objectif de la rémunération. L'équité, la perception de loyauté dans le système de paiement est relié à la perception de similitudes avec le marché du travail.

- Les feedbacks sur la performance : L'évaluation de la performance est centrale dans le processus contractuel. On peut la décrire par trois questions : - Qu'est ce qui est mesuré ? Résultats et atteintes des objectifs ou respect des termes du contrat. – Qui la mesure ? Les collègues, managers, les clients, etc. - Comment cette information est-elle utilisée ? Pour donner du feedback aux employés ou prendre des décisions à son sujet. La manière dont elle est utilisée affecte l'attention des employés. Les contrôles de performance créent des contrats qui sont interprétés de manière individuelle. Le feedback performance permet entre autres de communiquer des nouveaux termes contractuels.

Dysfonctionnements : lorsque ces deux niveaux (humain et administratif) se contredisent

Les systèmes que les organisations utilisent pour le recrutement, la rémunération et le management des employés sont essentiellement des pratiques de ressources humaines. Chaque système, bien qu'en théorie relié aux autres, fonctionne distinctement. Le

recrutement peut être effectué par un secteur et la rémunération par un autre. Ce genre de discontinuité reflète la spécialisation due à l'expertise contemporaine que les organisations emploient dans la gestion des ressources humaines. Si les différents messages transmis ne sont pas cohérents entre eux, ils vont se contredire et on trouvera des paradoxes à l'intérieur même des contrats. Ce genre de problèmes est évité dans les organisation à forte culture où les normes et valeurs sont consistantes et largement partagées et ce quelque soit le département dans lequel on se trouve. Si l'administratif et l'humain vont dans le même sens les contrats crées seront bien articulés, les membres partageant entre eux un contrat normatif. (Dans lequel comme on l'a vu toutes les normes et valeurs sont partagés ce qui réduit les contradictions possibles)

5.4. Conclusion

Les employeurs ont de multiples faiseurs de contrat qui agissent pour eux-mêmes comme principaux ou agents pour l'organisation. Des discontinuités peuvent apparaître entre l'engagement crée par les managers, les espérances partagées par les employés et les pratiques de ressources humaines à travers lesquelles l'organisation recherche, retient et motive les gens. Comprendre comment les managers, les employés, les pratiques de ressources humaines et la culture de l'organisation forment les contrats psychologiques peut mener à un management et une communication plus consistante du contrat psychologique.

6. LES CONTRATS CONTEMPORAINS

6.1. Situation actuelle

- Les pratiques d'emploi établies ont changé (la performance ne garantit plus la sécurité de l'emploi)
- Des valeurs sociales étendues comme la fiabilité de l'emploi ont été abrogées.
- Les changements organisationnels ont réduit la confiance entre employés et employeurs rendant la conclusion de contrat plus difficile.

Les contrats individuels peuvent potentiellement prendre un nombre infini de formes, les pratiques de business changent et les pressions économiques sont toujours plus fortes. Ces phénomènes ont ébranlé l'emploi traditionnel. Cette situation a crée un nouveau type de contrat psychologique.

6.2. Closes du contrat

Certains éléments du contrat peuvent être regroupés parce qu'ils concernent des mêmes domaines. Par exemple la loyauté et la considération pour le bien être des employés vont souvent de paire. Bien que chaque organisation ou employé ait sa propre manière d'exprimer les termes du contrat, ces termes peuvent s'inclure dans des catégories plus générales. Les recherches soulignent un continuum contractuel qui va du transactionnel au relationnel.
Les termes transactionnels peuvent être illustrés par « tout travail mérite salaire », ils sont basés sur le court terme et les échanges qui peuvent être monnayés. Les agences de l'emploi comme Manpower, Kelly…créent des arrangements purement transactionnels entre les organisations et les travailleurs.

Caractéristiques de closes transactionnelles :
- Conditions économiques spécifiées en premier instance
- Implication personnelle limitée(par exemple un faible investissement émotionnel)
- Termes concernant la période de travail (par exemple un emploi saisonnier)
- Peu de flexibilité (un changement nécessite la renégotiation du contrat)

Sur l'autre côté du continuum se trouvent les closes relationnelles qui elles se focalisent sur les relations demandant un grand investissement autant de la part de l'employé que de l'employeur (développement de carrière sur du long terme, …).
Ce regroupement des termes soit du côté relationnel soit de celui transactionnel est aussi observé dans d'autres contrats de loi. (exemple : celui de mariage)

Caractéristiques de closes typiquement relationnelles :
- l'investissement émotionnel au même titre que celui économique (par exemple la prise en considération du bien être de la famille)
- Prise en compte de la personne entière et pas seulement d'une compétence.(ce qui implique des possibilités de développement)
- Termes écrits ou non (ils peuvent être implicites)
- Termes sujets à changer tout au long de la vie du contrat (ce qui crée une dynamique)
- Compréhension subjective et implicite entre les parties (un tiers ne pourrait comprendre)

Selon l'organisation dans laquelle on se trouve, ces deux types de closes sont plus ou moins prononcés. Certaines privilégient le relationnel, d'autres le transactionnel.
Un bref historique permettra de mieux comprendre cette classification et de qualifier les contrats contemporains.

6.3. Historique : de l'émergence de l'ère industrielle à l'ère post bureaucratique

Nous allons résumé brièvement l'histoire des organisations en trois phases afin de les mettre en relation avec les termes actuels des contrats.

1. **La phase émergente :** A la fin du 18ème, on trouve de nombreuses industries basique comme le textile ou la céramique. Le travail se fait à la maison, le fabricant étant son propre patron. Des marchands achètent les produits et les revendent. La demande en croissance et les progrès technique implique la création d'usines centralisées. C'est le début des relations d'emploi et des contrats. Le contrôle et la prédictabilité caractérise cette phase. La place de travail est centralisée. On distingue déjà le travailleur, le propriétaire et le manager. Les contrôles hiérarchiques se développent et la relation superviseur-subordonné s'affirme. Il se crée alors des contrats typiquement transactionnel. L'ouvrier n'étant que le prolongement de la machine, il n'a que peu d'alternatives et il est peu considéré par ses supérieurs.

2. **La phase bureaucratique :** Pour répondre au besoin de prédictabilité et d'efficience, on trouve un grand nombre de hiérarchies. L'administratif prend une grande place, on mise plutôt sur les relations de long terme et sur la proximité entre l'organisation et l'employé. L'individu développe des compétences spécifiques à son emploi, chacun reste à sa place. La notion de culture organisationnelle devient prépondérante. La hiérarchie permet un grand contrôle et des opportunités de carrières. Un contrat plus relationnel apparaît avec la prise en compte de l'individu. L'engagement au sein de l'organisation incluant l'identification à ses objectifs et valeurs et le sacrifice personnel permettent une meilleur adaptation.

3. **La phase postbureaucratique :** la compétition globale, l'utilisation des nombreux systèmes d'information, les interdépendances entre organisations aussi bien qu'entre

les gens ont crées de nouveaux fondements. La flexibilité est un atout majeur dans un environnement changeant et complexe. Handy et Hall décrivent quelques concepts clés de cette phase :1. Développement de différentes relation d'engagement au sein d'une même organisation. On trouve le noyau stable d'employés qui ont des relations de long terme et qui constituent l'essentiel de la mémoire organisationnelle. D'autres sont plus périphériques, ils ont une relation limitée dans le temps avec l'organisation et crée de la flexibilité. 2. perspective de carrières multiples 3. Développement continu des compétences 4. Frontières floues dans les relations d'engagement ce qui implique de pouvoir travailler pour plusieurs organisations simultanément. 5. Prolifération des formes de contrat et degré d'engagement varié entre le travailleur et l'organisation. On assiste dans cette phase à un mélange entre les contrats transactionnels et ceux relationnels. Les organisations recherchent de nos jours un optimum dans croisements de ces deux types de closes. Le modèle 2x2 montre que cette seule classification ne suffit plus à caractériser l'engagement contractuel actuel.

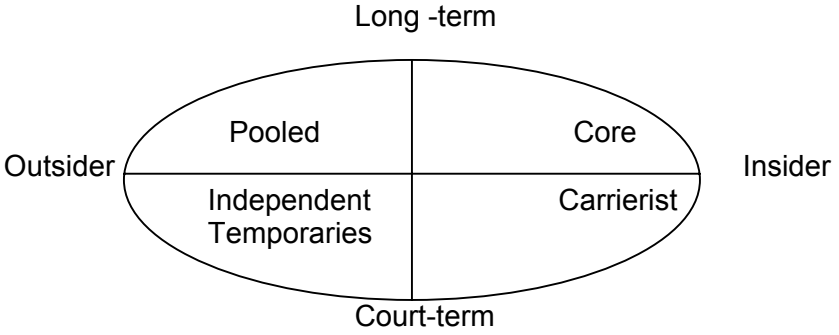
6.4. Le modèle 2x2 des contrats actuels

Pour décrire plus adéquatement les contrats actuels, il faut prendre en compte deux closes clés du contrat qui sont la durée de l'engagement (court ou long terme) et la performance requise (spécifiée ou non).Ces 2 éléments s'entremêlent à la classification « relationnel-transactionnel ». (Voir tableau)
La durée de la relation d'emploi différencie les contrats d'un pôle transactionnel pour ceux de courte durée à un pôle plus relationnel pour ceux de longue durée. Bien qu' une relation de courte durée puisse être très intense (exemple : un élève et un professeur). Une tâche bien spécifiée qualifie souvent les engagements de court terme (par exemple emballer les cadeaux pendant la période de Noël).
On aboutit à quatre types de contrats psychologiques en croisant la durée et la performance.

- Court terme et tâche spécifiée : contrat transactionnel
- Court terme et tâche non spécifiée : contrat transitionnel ou conditions non garanties, absence d'engagement dans le futur, crée de l'ambiguïté, de l'instabilité et une grande probabilité de démission.
- Long terme et performance spécifiée : contrat balance (voir tableau)
- Long terme et performance non spécifiée : contrat relationnel (voir tableau)

6.5. Différents contrats suivant le type d'engagement

Une autre manière de qualifier les contrats contemporains est de décrire la relation d'engagement entre le travailleur et l'organisation suivant les deux pôles : durée de l'engagement (court vs long) et degré d'internalisation-externalisation.
Schéma :



Explications: L'externalisation est le fait de confier à des personnes extérieures certaines tâches, celles qui ne sont pas spécifiques à l'organisation (les outsiders). L'internalisation consiste alors à se centrer sur son core business en gardant à l'intérieur des frontières de l'entreprise les compétences clés de cette dernière (les personnes qui les possèdent sont les insiders). Ce qui est garder à l'intérieur offre un avantage compétitif alors que ce qui provient de l'extérieur a seulement une valeur pratique mais ne permet pas de se distinguer. L'emploi traditionnel était largement basé sur l'internalisation et le long terme, les employés étaient attaché fermement à leur organisation, le travail se faisait en ses murs et les frontières légales et administratives étaient bien définies. L'externalisation et le court terme existent cependant déjà depuis longtemps. Par exemple, dans l'industrie du divertissement (musique, télévision) la demande changeante des clients en fonction des modes obligent à innover souvent et à conclure sans arrêt des contrats avec de nouvelles personnes. L'externalisaton est très fréquente dans la construction qui traite avec de nombreuses entreprises pour se procurer des matériaux, pour le transport. Ses ouvriers sont souvent saisonniers (court terme).
Comment varient les contrats psychologique en fonction de ces types d'engagement ?

- L'internalisation croisée avec le long terme provoque le plus haut degré d'engagement. Les employés issus de cet engagement ont un style de contrat contenant surtout des closes relationnelles.
- Les carriéristes sont là pour une courte durée et « internalisés ». Ils espèrent seulement faire carrière et peu importe dans quelle firme. La relation d'engagement qu'ils entretiennent est transactionnelle. L'important est leur manière de travailler et ce qu'ils produisent alors que l'assimilation de la culture organisationnelle ne compte pas. Il procure la flexibilité nécessaire à la survie de l'organisation.
- Les outsiders effectuant du long terme : ce sont des employés périodiques, irréguliers. Une forme d'employés temporaires. Souvent leurs obligations ont changé au cours de l'engagement (enfants, opportunités de formation…). Ils réintègrent l'organisation par période ou pour des remplacements. Le contrat qui les lie à l'organisation est surtout transactionnel mais devient relationnel s'ils sont souvent rappelés dans la même entreprise
- Les employés temporaires et outsiders : ils sont soit engagés par une agence ou directement par la firme. Ils effectuent un remplacement ou sont saisonniers. On trouve aussi dans cette catégorie les contractants indépendants (Exemple : le consultant). Le contrat passé ici est de type transactionnel.

6.6. Implications

L'émergence d'un nouveau contrat psychologique a plusieurs implications pour l'organisation :
- On trouve beaucoup de contrats en même temps
- La consistance entre le faiseur de contrats humain ou administratif risque de devenir de plus en plus difficile à atteindre que lorsque les organisations maintenaient seulement quelques contrats avec les employés.
- La présence de nombreux contrats largement disséminés peut créer la perception d'inégalité et de nombreuses comparaisons sociales.
- L'efficience d'un contrat basée sur la prédictabilité peut être minée par un changement proactif.

7. VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

« Il m'on promis un travail dans le marketing et me voilà en train de faire de la vente par téléphone. »

« L'entreprise avait promis que personne ne se ferait renvoyer du programme de formation, que nous étions tous en sécurité jusqu'à notre placement. Mais en contre partie, nous acceptions une paye plus basse. Soudainement, cinq personnes ont été virées du programme de formation ».

Pour expliquer le pourquoi et le comment de la violation du contrat psychologique, ce chapitre se propose tout d'abord de définir ce qu'est la violation du contrat dans son sens strict et dans son sens subjectif (contrat psychologique). Puis nous examinerons les contextes favorisant l'apparition d'une rupture du contrat.

7.1. Définitions

Dans son sens strict, la violation est le fait de ne pas respecter les termes d'un contrat. Mais lorsque l'on parle du contrat psychologique, la façon dont les gens interprètent les circonstances du non-respect du contrat détermine si oui ou non ils font l'expérience d'une violation.
La violation prend trois formes : (tableau 5.1)

- la rupture par inadvertance
- la dislocation du contrat
- violation du contrat

La rupture par inadvertance :
L'on parle de violation par inadvertance lorsque les deux parties en cause sont capables et veulent respecter les termes du contrat mais que les interprétations de celui-ci divergent. Par exemple, suite à un malentendu deux personnes se rendrent à un rendez-vous à des heures différentes et manquent ainsi à leur engagement mutuel.

La dislocation du contrat :
La dislocation du contrat survient lorsque les individus en cause veulent s'en tenir au contrat, mais que les circonstances ne permettent plus à l'une ou aux deux des personnes de remplir à bien les termes de celui-ci. Par exemple, un accident de voiture peut empêcher un employé d'arriver à l'heure au travail.

La violation du contrat :
La violation du contrat apparaît lorsque l'un des parties, étant tout à fait capable respecter le contrat, décide de ne plus s'en tenir. Par exemple, une personne accepte de rester 3 ans dans une entreprise mais une fois engagée démissionne après six mois.

Tableau 5.1 Sources de violation

Inadvertance	vouloir respecter le contrat et être capable de le faire (interprétations divergentes)
Dislocation	vouloir respecter le contrat mais être incapable de le faire (incapacité de remplir les termes du contrat)
Violation du contrat	violer les termes du contrat

La violation du contrat psychologique est une expérience subjective, qui se vit à travers la perception individuelle. En effet, lorsque l'on parle du contrat psychologique, les victimes n'interprètent pas toujours le non-respect du contrat comme une violation. L'on fait l'expérience d'une violation lorsque le non-accomplissement de l'engagement blesse ou créer des dégâts, c'est-à-dire lorsque la violation à des conséquences sur nos comportements et nos attitudes.
Ainsi, lorsque l'on s'intéresse à la violation du contrat psychologique il ne faut pas tant insister sur la violation en tant que telle, mais surtout sur la perception qu'a chaque individu face à celle-ci.
Les termes du contrat psychologique sont inscrits dans l'esprit des partis, alors la violation l'est aussi. Dû à la subjectivité du contrat psychologique, il est facile d'avoir le sentiment que le contrat à été violé, alors qu'il est beaucoup plus difficile de savoir s'il l'a réellement été.

7.2. Situations favorisant la rupture du contrat psychologique

La violation du contrat psychologique peut apparaître dans plusieurs contextes :

- Il y a conflit dans la relation entre l'employeur et l'employé ce qui affecte la confiance mutuelle
- Il existe une distance sociale entre les deux partis de telle sorte que l'un ne comprend plus la position et les perspectives de l'autre
- Il existe un modèle de violation extérieur (suppression d'un secteur)
- un des partis accorde peu d'importance à la relation (d'autres partis alternatifs plus intéressant sont à disposition)

La violation du contrat psychologique peut donc survenir dans des contextes multiples. Les conflits, le manque de confiance, l'incompréhension et les divergences entre les deux parties semblent être les causes principales d'une rupture. Cette rupture peut cependant être évitée si les deux parties veillent à maintenir une relation solide, à avoir des interactions multiples pour éviter les malentendus ou encore à s'investir et à faire des sacrifices de sorte à ce que la relation soit plus soudée.
Pour la suite de ce travail nous allons nous intéresser au rapport entre la confiance de l'employé en son employeur et la violation du contrat psychologique par ce dernier.

8. LA VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET LA CONFIANCE : recherche de Sandra L. Robinson

Ce chapitre se propose d'examiner les relations théoriques et empiriques entre la confiance de l'employé en son employeur et la perception de la violation du contrat psychologique par l'employé.
Pour ce, nous commenterons une étude longitudinale réalisée par Sandra L. Robinson (Université de New-York, 1996). Les données ont été collectées grâce à la participation de 125 managers à trois différents moments dans une période de deux an et demi :

(1) lorsque les managers viennent de négocier et accepter l'offre d'emploi (T1)
(2) après dix-huit mois de travail (T2)
(3) et après trente mois de travail (T3)

Nous allons tout au long des chapitres suivants considérer le cas où l'employé perçoit une violation du contrat psychologique de la part de son employeur. La violation du contrat psychologique est donc opérationnalisé comme étant la perception de l'employé en ce qui concerne l'accomplissement des promesses suivantes de la part de son employeur : salaire élevé, promotion, salaire par rapport aux performances, sécurité de l'emploi à long terme, pouvoir et responsabilité, et finalement le développement de la carrière.

8.1. Introduction

Comme nous l'avons dit précédemment, la rupture du contrat psychologique est une expérience subjective, vécue par l'employé, qui n'est pas uniquement basée sur l'action ou l'inaction de l'employeur mais aussi sur la perception individuelle de cette action ou inaction dans un contexte social particulier. Ainsi, la violation du contrat psychologique dépend de facteurs sociaux et psychologiques spécifiques à la relation entre l'employeur et l'employé dans une situation donnée. Un facteur particulièrement important est la confiance, et plus précisément la confiance en son employeur. La confiance est définie ici comme l'espérance, l'attente, la croyance qu'autrui agira de manière favorable, bénéficiaire, et surtout qu'il n'agira pas au détriment des intérêts d'autrui. En tant que construit social, la confiance est à la base de toutes relations et contacts sociaux: elle influence les comportements individuels face à autrui. La confiance en tant qu'attitude positive générale envers l'autre, agit comme un guide influençant l'interprétation que l'on se fait des comportements à l'intérieur d'une relation sociale.

8.2. La confiance initiale et la violation du contrat psychologique

En tant qu'attitude positive initiale, la confiance de l'employé en son employeur, au moment ou il est engagé (temps 1), joue un rôle très important dans la perception de la violation du contrat psychologique : la confiance initiale réduit la probabilité de perception de violation.
En effet, la confiance initiale va influence le sentiment de violation ou non du contrat psychologique, ainsi que l'interprétation et les réactions face à celle-ci.
Si une situation est reconnue comme étant une violation par l'employé alors des réactions en découlent. Un employé ayant une confiance initiale basse en son employeur aura tendance à rechercher les situations de violation même si s'il n'y a pas de violation objective, de même qu'il aura tendance à se souvenir des situations de non-respect du contrat. De l'autre côté, un employé ayant une confiance initiale forte en son employeur ne va systématiquement percevoir une situation comme étant une violation même si c'était le cas, de même qu'il oubliera plus rapidement une violation qui a effectivement eu lieue.

- <u>D'où l'hypothèse suivante</u> : Il existe un lien négatif entre la confiance initiale d'un employé en son employeur (au temps 1) et la perception de violation du contrat psychologique (au temps 2).

8.3. Effets de la violation du contrat psychologique

Aux vues des liens entre la confiance et la violation du contrat psychologique, ce chapitre se propose de mettre en lumière quelques effets de la rupture du contrat psychologique. Cette étude cherche à démontrer que la violation du contrat psychologique est négativement corrélée avec divers comportements au travail. Il semblerait que les employés ayant subit une violation du contrat vont réduire leur contribution envers l'entreprise. L'on distingue plusieurs types de contributions utiles au bien-être d'une organisation :

- performances prescrites par le poste

- comportements spontanés et innovateurs non prescrits par le travail mais qui sont utiles au développement de l'entreprise (vertu civique)
- et intention de rester dans l'organisation

  - D'où l'hypothèse suivante : il existe un lien négatif entre la violation du contrat psychologique (au temps 2) et trois types de contributions de l'employé envers l'organisation (au temps 3).

8.4. Effets médiateurs de la confiance

Bien que plusieurs études aient montré qu'il existait un lien négatif entre la violation du contrat psychologique et trois types de contributions de l'employé envers l'organisation, il faut aller plus loin et essayer de trouver pourquoi la violation du contrat psychologique a un tel effet. L'impact de la violation du contrat psychologique est le résultat de deux dynamiques psychologiques : les attentes non réalisées et la perte de confiance. Ces deux dynamiques ont un effet médiateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les réactions comportementales des employés.

(1) En ce qui concerne les attentes non réalisées :

Lorsque les employés ne reçoivent pas ce qu'ils espèrent, ils sont en désaccord avec la situation et on un sentiment de non-satisfaction, ce qui favorise la baisse de performance et augmente le détournement. Ce qui veut dire que la contribution des employés envers l'entreprise baisse.

  - D'où l'hypothèse suivante : les attentes non réalisées ont un effet médiateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique (au temps 2) et la contribution des employés envers l'organisation (au temps 3).

(2) En ce qui concerne la confiance :

La confiance est un ingrédient de base dans toutes relations stables. Lorsque les promesses ne sont pas respectées, la confiance en est affectée. Les employés se détournent de la relation et ne cherchent plus à s'impliquer dans celle-ci. Et l'on peut alors observer un effet sur la contribution et l'implication des employés envers l'entreprise.

  - D'où l'hypothèse suivante : une perte de confiance a un effet médiateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique (au temps 2) et la contribution des employés envers l'organisation (au temps 3).

8.5. Méthode

Echantillon :
L'échantillon pris en compte dans cette recherche est constituée de 125 anciens élèves d'une école de business. 34 % sont des femmes. La moyenne d'âge des participants est de 30 ans (S.D = 2.01), la moyenne d'années d'expérience de travail en temps complet est de 6, 29 ans (S.D = 1.78). Les participants ont travaillé dans des entreprises très diverses (consultant, services financiers, équipements électroniques, etc.)

Procédure :
Les mesures ont été prises 3 fois (T1, T2, T3, vu auparavant) sur une période de trente mois. Seul les participants étant restés avec le même employeur durant toute la période de la recherche ont été inclus dans l'analyse.

Mesures :
Les mesures ont été réalisées à l'aide de plusieurs échelles de Likert. Par exemple, la violation du contrat psychologique a été mesurée de la manière suivante :

Au T1, l'on a demandé aux participants d'indiquer dans quelle mesure leur employeur se devait de rendre compte de diverses promesses. Les instructions étaient les suivantes *: votre employeur vous a promis de vous donner certaines choses en échange de votre contribution à l'organisation. A l'aide de l'échelle suivante, indiquez dans quelle mesure vous pensez que votre employeur vous doit les choses suivantes : (7 items)*

(1) promotion et avancement
(2) salaire élevé
(3) salaire par rapport aux performances
(4) formation
(5) sécurité du travail à long terme
(6) développement de la carrière
(7) pouvoir et responsabilité

Les participants ont donc du indiquer à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points allant de 1 : « pas du tout obligé » à 5 : « fortement obligé », dans quelle mesure leurs employés se devait de rendre compte des obligations ci-dessus, suite à des promesses implicites ou explicites faites entre les deux parties.

Au T2, les participants on du indiquer à quel degré leur employeur avait tenu les promesses mesurées en T1 à l'aide d'une échelle de Likert (allant de « promesse pas du tout réalisée » à « promesse tout à fait réalisée »).
Chaque nouvelle mesure par item au T2 est ensuite soustraite à la mesure faite à chaque item correspondant au T1. Par exemple : si un item est perçu comme étant « fortement obligé » (score de 5) au T1 et qu'au T2 ce même item est perçu comme « pas du tout réalisé » (score 1), le score final sera de 4 (5 – 1). Un tel score reflète un écart certain entre ce qui e été dit ou attendu et ce qui a réellement été fait.
Si l'on considère que ce qui est attendu au T1 correspond à ce qui est perçu au T2, alors le score doit être de 0. Ceci reflète un parfait accord entre les attentes de l'employé et la réalisation des promesses par l'employeur.
Après avoir recalculé les scores entre le T1 et T2, ceux-ci se distribuent de -4 (respect et accomplissement du contrat psychologique) à +4 (forte violation du contrat).

Au T2 l'on demandait aussi au participant d'indiquer pourquoi ils pensaient que leur employeur n'avait pas respecté ses promesses. Ainsi, en plus des mesures quantitatives, l'on obtient des mesures qualitatives qui rendent compte de la perception de la violation du contrat par l'employé.
Ces mesures sont ensuite recodées pour voir dans quelle mesure les employés rendent leurs employeurs responsables de la rupture du contrat psychologique. L'échelle va de 1 « pas du tout de sa faute » à 5 « entièrement la faute de l'employeur ».

8.6. Résultats

La confiance au T1 de l'employé en son employeur montre une moyenne de 4.12 : ceci suggère que les nouveaux employés entrent dans la relation de travail avec déjà une certaine confiance en leur nouvel employeur.

Nous allons maintenant pouvoir vérifier les différentes hypothèses grâce aux résultats de la recherche :

(1) La première hypothèse : Il existe un lien négatif entre la confiance initiale d'un employé en son employeur (au temps 1) et la perception de rupture du contrat psychologique (au temps 2).

Les résultats montrent un lien négatif de -.18, $p < .05$ entre la confiance au T1 et la perception de rupture du contrat en général au T2, ce qui confirme notre première hypothèse.

(2) La deuxième hypothèse : il existe un lien négatif entre la rupture du contrat psychologique (au temps 2) et trois types de contributions de l'employé envers l'organisation (au temps 3).

Les trois types de contributions étaient les suivantes :
- performance
- vertu civique
- intention de rester dans l'entreprise au T3

Les résultats montrent :
- un lien négatif de -.18, $p < .05$ entre la rupture du contrat psychologique au T2 et la performance
- un lien négatif de -.25, $p < .01$ entre la rupture du contrat psychologique au T2 et la vertu civique
- un lien négatif de -.38, $p < .01$ entre la rupture du contrat psychologique au T2 et l'intention de rester dans l'entreprise au T3

De plus, l'on a constaté que les participants ayant quitté leur travail entre T2 et T3 ont signalé plus de violation du contrat (moyenne = 4.85) que ceux qui n'ont pas quitté leur entreprise (moyenne = .82, $t = 3.00$, $p < .001$). Ces résultats pris ensemble indiquent donc que la rupture du contrat psychologique est négativement liée aux contributions de l'employé envers l'entreprise et de ce fait l'hypothèse 2 est confirmée.

(3) La troisième et la quatrième hypothèse : les attentes non réalisées et la perte de confiance ont un effet médiateur sur la relation entre la rupture du contrat psychologique et la contribution des employés envers leur organisation.

Pour examiner des effets médiateurs dans une régression, trois conditions doivent être remplies (selon baron et Kenny, 1986) :

1) <u>Lorsque prises séparément, la variable indépendante ainsi que la variable médiatrice doivent avoir un lien significatif avec la variable dépendante.</u>

Les résultats montrent qu'il existe un lien significatif entre la variable indépendante « rupture du contrat psychologique » et les trois types de contribution de l'employé envers son entreprise, indépendamment des variables médiatrices « attentes non réalisées » et « perte de confiance ».

Il existe un lien entre les variables médiatrices « attentes non réalisées » et « perte de confiance » et les trois variables dépendantes « performance », « vertu civique » et « intention de rester dans l'entreprise », indépendamment de la variable indépendante (rupture du contrat psychologique), l'on remarque :

- La confiance au T3 est significativement liée aux trois contributions de l'employé envers son entreprise
  - confiance en T3 et performance : .41, $p < .01$

- confiance en T3 et vertu civique : .32, $p < .01$
- confiance en T3 et intention de rester dans l'entreprise : .60, $p < .01$

- La variable médiatrice « attentes non réalisées » est significativement liée à deux des trois contributions de l'employé envers son entreprise
  - attentes non réalisées et performance : -.26, $p < .01$
  - attentes non réalisées et vertu civique : -.08
  - attentes non réalisées et intention de rester dans l'entreprise : -.33, $p < .01$

2) <u>la variable indépendante doit être significativement liée à la variable médiatrice.</u>

La rupture du contrat psychologique étant liée significativement aux deux variables médiatrices « attentes non réalisées » et « perte de confiance », cette condition est remplie.

3) <u>La relation entre la variable indépendante et la variable dépendante doit être moins forte ou non significative lorsque la variable médiatrice est prise en compte dans la régression que lorsqu'elle ne l'est pas</u>

A l'aide de multiples régressions, cette condition a aussi été vérifiée.

Ces trois conditions étant remplies regardons les résultats :

- les attentes non réalisées et la perte de confiance ont effectivement un effet médiateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et la performance.
- Seul la perte de confiance a un effet médiateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et la vertu civique.
- les attentes non réalisées et la perte de confiance ont un effet médiateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'intention de rester dans l'entreprise.

Ainsi, aux vues de ces résultats, l'on peut dire que les deux variables médiatrices ont un effet médiateur sur la relation entre la rupture du contrat psychologique et la contribution des employés envers l'entreprise.

8.7. Conclusion

Cette recherche a mis en évidence le rôle de la confiance dans la perception de la violation du contrat psychologique. Les résultats montrent que les relations entre la confiance et la violation du contrat sont fortes et multiples. En effet, la confiance initiale d'un employé en son employeur est négativement liée à la violation du contrat psychologique dix-huit mois plus tard.
De plus, il a été montré que la confiance a un effet médiateur sur la relation entre la perception de la violation du contrat et la contribution de l'employé envers l'entreprise.

Ce qui est intéressant de retenir de cette étude est que la violation du contrat psychologique nuit gravement au bien-être de l'entreprise. Non seulement elle affecte la confiance des employés envers leurs employeurs mais elle favorise surtout une baisse d'engagement de la part des employés.
De plus, cette étude démontre l'importance de maintenir la perception de confiance positive de l'employé en son employeur ainsi que le sentiment de respect du contrat psychologique.
Bien que les conséquences de la rupture du contrat soient négatives, la violation est quelque chose de commun dans nos entreprises actuelles à l'air de la globalisation, la restructuration et du downsizing. Les conséquences négatives de la violation du contrat psychologique

peuvent cependant être modérées si la confiance d'un employé en son employeur reste d'actualité. Si la restructuration et le downsizing continue à se développer, les managers devront apprendre à préserver la confiance de leur employé, et ainsi l'organisation ne souffrira pas trop des effets négatifs de la violation du contrat psychologique.

En conclusion, l'on peut dire que la violation du contrat psychologique ronge la confiance. Il abîme la relation au travail en favorisant une baisse de contribution de l'employé envers l'entreprise (p. ex : baisse de performance) mais aussi une baisse d'investissement de la part de l'employeur (p. ex : ne donne pas de promotion). La façon dont les individus réagissent à la violation du contrat psychologique est fortement liée à la perception que ceux-ci s'en font. La qualité et la solidité de la relation entre l'employé et son employeur n'affecte pas seulement la façon dont un individu va tolérer une rupture de contrat, mais aussi la capacité à réparer la relation.

9. Conclusion …à venir

10. Bibliographie

Robinson, S. L., (1996). *Trust and breach of the psychological contract.* In Administrative Science Quarterly, 41 (1996): 574 – 599.

Rousseau, D. M., & Schalk, R. (2000). *Psychological contract in employment : cross-national perspectives.* London: Thousands Oaks.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*. London: Thousand Oaks.