

# LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : UN LEVIER DU COMPORTEMENT AU TRAVAIL ?

**Astrid Mullenbach-Servayre**

**ESKA** | *Revue de gestion des ressources humaines*

**2009/2 - N° 72**  
**pages 2 à 12**

**ISSN 1163-913X**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2009-2-page-2.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Mullenbach-Servayre Astrid, « Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ? »,  
*Revue de gestion des ressources humaines*, 2009/2 N° 72, p. 2-12.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : UN LEVIER DU COMPORTEMENT AU TRAVAIL ?

**Astrid MULLENBACH-SERVAYRE<sup>1</sup>**

EMLV – LARGEPA de l'Université de Paris II Panthéon-Assas

Les importantes restructurations des entreprises privées puis, un peu plus tard, des organisations publiques dans les années 1980, 1990 ainsi que le rétrécissement du marché du travail qui s'en est suivi ont ébranlé les structures organisationnelles classiques. En effet, face aux nouvelles tendances et aux nouvelles préoccupations économiques, les entreprises ont dû s'adapter en recourant à des changements rapides et à des réajustements de leurs effectifs en revoyant notamment leurs obligations, à l'égard des salariés, rendues plus opaques et plus difficiles à respecter. Cette nouvelle donne a ainsi mis l'accent sur la question de la relation employeur/salarié et, par la même, sur les obligations respectives de ces deux parties au sein de la relation d'emploi. Dans ce contexte, le contrat psychologique – même s'il s'entend bien au-delà de la simple relation de travail – présente un potentiel certain pour l'explication de la relation employeur/salarié et, plus spécifiquement, de l'ensemble de la partie informelle de cette dernière.

Le contrat psychologique est apparu dans les années 1960 à l'initiative d'Argyris sous la terminologie de « *contrat de travail psychologique* »

(« *psychological work contract* ») afin de retranscrire le maintien, par les salariés d'une usine, d'un haut niveau de productivité en échange de l'acceptation – tacite – de leur supérieur hiérarchique de respecter un certain nombre de règles (ne pas intervenir dans le travail, assurer un salaire convenable, notamment). Il a ensuite été popularisé tant au sein de la communauté académique que du monde de l'entreprise par les développements qui en ont été faits par Levinson *et al.* dans les années 1970 et par Schein dans les années 1980. Ainsi, après avoir été largement mobilisé par les chercheurs en sciences sociales, ce concept apparaît-il de plus en plus sollicité en gestion des ressources humaines pour expliquer la dynamique atypique construite entre les deux parties d'une relation salariale : l'employeur et le salarié.

Aujourd'hui, la plupart des recherches retient la définition de Rousseau (1989 ; 1990) qui envisage le contrat psychologique comme « *les croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie* » (1989), lequel « *naît lorsqu'une partie croit qu'une promesse en un retour futur a été faite*

<sup>(1)</sup> Cet article a bénéficié du soutien du programme ANR sur le thème du potentiel régulateur de la RSE.

par l'autre partie, et donc que si elle lui apporte une contribution, elle l'oblige en retour pour un bénéfice futur » (1990). Celle-ci fait nettement apparaître la nature informelle et interprétative du contrat psychologique : un individu perçoit, en effet, de façon tout à fait individuelle et subjective les promesses qui lui sont faites par l'autre partie. De la même façon, c'est l'individu et lui seul qui perçoit la réalisation de ces promesses c'est-à-dire leur respect, leur dépassement ou leur rupture. Or, Sharpe (2003) considère que le contrat psychologique évolue en fonction des changements organisationnels, du développement personnel de l'individu, de l'âge et de la durée de la relation d'emploi. Dans ces circonstances, s'intéresser au contrat psychologique permet d'examiner – outre la perception que construit un individu touché par ces facteurs – l'influence de cette perception sur ses attitudes et ses comportements (Kissler, 1994 ; McDonald et Makin, 2000 ; Turnley et Feldman, 1999 ; cités par Lemire et Saba, 2005 ; Rousseau, 1990 ; 1995). Les attitudes et les comportements des individus étant tout aussi essentiels à la bonne marche de l'entreprise que les savoirs, on comprend dès lors l'importance que revêt la connaissance de l'impact de la perception qu'ont ces individus du respect de leur contrat psychologique. Une littérature particulièrement abondante s'est intéressée aux différentes formes que peuvent prendre les réactions des individus à la suite de cette perception de rupture : ainsi, la réduction de la loyauté, l'altération de la confiance, la diminution de l'implication ou encore l'accroissement de l'intention de quitter l'organisation apparaissent-ils fréquemment mobilisés (Guerrero, 2003 ; 2004 ; Robinson et Morrison, 1995 ; Shore et Barkodale, 1998 ; Van Dyne et Ang, 1998 ; King, 2000 ; Turnley et Feldman, 2000 ; Kickul, 2001 ; Tsui *et al.*, cités par Guerrero, 2003 ; Robinson, 1996 ; Neveu, 1993).

Après avoir défini et resitué les notions de contrat psychologique, de loyauté, de confiance, d'implication organisationnelle affective et d'intention de départ dans la littérature, nous nous intéressons à l'impact de la perception de rupture et de violation du contrat psychologique sur ces comportements et attitudes au travail. Pour ce faire, nous illustrons notre propos à travers les résultats d'une étude quantitative

s'appuyant sur le questionnaire américain de Rousseau (*Psychological Contract Index*, 1998) traduit et adapté au contexte français par Guerrero (2003) que nous avons administré auprès de 312 individus.

## 1. CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE ET QUESTION DE RECHERCHE

### 1.1. Définition et modalités de création et d'évolution du contrat psychologique

Très influente au sein de la littérature académique spécialisée, Rousseau (1990 ; 1995) constate que le contrat psychologique implique non seulement des attentes, mais également des promesses ou obligations réciproques que l'on ne retrouve pas dans un contrat d'emploi formel (Lemire et Saba, 2005). Celui-ci se caractérise, ainsi, par (*cf.* tableau 1) :

- une perception subjective et individuelle, c'est-à-dire propre à chaque individu (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994) ;
- cette perception porte sur les obligations du salarié envers son entreprise et réciproquement sur celles de son employeur envers lui, fondées sur les promesses que chaque partie s'engage à respecter en attente d'une contrepartie ;
- la notion de contrat psychologique est dynamique et évolue au cours du temps, c'est-à-dire que les relations entre l'employeur et le salarié changent et sont fonction du vécu du salarié (Guerrero, 2003) ;
- la relation n'est plus uniquement relative à la relation d'emploi : elle peut être transposée à n'importe quelle autre situation ;
- les parties peuvent avoir une compréhension différente des termes du contrat.

Tableau 1

Caractéristiques du contrat psychologique
1. Perception subjective et individuelle
2. Obligations du salarié et de l'employeur
3. Dynamique et évolutif
4. Relation large et transposable
5. Termes potentiellement différents

Pour qu'il y ait contrat psychologique, on admet que trois éléments doivent être cumulativement réunis (cf. tableau 2) : la « promesse », perception par un individu qu'un serment lui a été fait ; le « paiement », rétribution de la promesse et l'« acceptation » des termes du contrat<sup>2</sup>. Il se construit, en conséquence, largement au cours du processus de recrutement à l'occasion duquel les parties en présence – soit l'employeur et le salarié – se mettent d'accord sur un certain nombre d'éléments : écrits qui figureront dans le contrat de travail ; verbaux qui sont autant de messages véhiculant des promesses, c'est-à-dire un ensemble d'éléments transactionnels et d'éléments relationnels de la situation d'emploi à venir. Une fois créé, le contrat psychologique peut subir certains aménagements en raison, notamment, de l'existence d'un délai entre la promesse et le paiement : il peut ainsi faire l'objet de clarifications, d'évolutions, de modifications au fur et à mesure que la relation d'emploi change, que les objectifs de l'individu se précisent et que le temps passe. Herrbach (2000) distingue, à ce sujet, deux formes de changement identifiées originellement par Rousseau et Parks (1993) : la « *dérive contractuelle* » (*contract drift*) provenant essentiellement du passage du temps et la « *maturation* » (*maturational changes*) reflétant les conséquences d'une participation prolongée au sein d'une relation d'emploi.

Tableau 2

Modalités de création du contrat psychologique
1. Promesse
2. Paiement
3. Acceptation

Par définition, le contrat psychologique repose sur la mutualité et sur la réciprocité, ce qui signifie que le salarié qui effectue sa part du contrat s'attend, en retour, à ce que son employeur remplisse ses obligations. Rousseau et Parks (1993) distinguent ainsi trois niveaux soit trois moda-

lités d'exécution du contrat par les parties (cf. tableau 3) :

- le respect du contrat (*fulfilment*) ;
- le dépassement des obligations contenues dans le contrat (*overfulfilment*) ;
- la rupture du contrat (*breach/underfulfilment*).

Le contrat est considéré comme étant *respecté* lorsque l'une des parties considère que l'autre partie a respecté ses promesses ; il est *dépassé* lorsque l'une des parties considère que l'autre partie a rempli, au delà de ses espérances, les obligations ; enfin il est *rompu* lorsque l'ensemble des éléments du contrat n'a pas été respecté. Morrisson et Robinson (1997) ajoutent une nuance à cette typologie : la violation (cf. tableau 3) qui fait intervenir une dimension supplémentaire par rapport à la rupture : la dimension affective (cf. *infra*). La catégorisation de ces notions de respect, de dépassement, de rupture et de violation du contrat psychologique doit cependant faire l'objet de la plus grande prudence dans la mesure où il s'agit, d'une part, de notions de nature perceptuelle et dans la mesure où les salariés, d'autre part, ne savent pas toujours très clairement ce qu'ils attendent de l'organisation et ce qu'ils sont en mesure de lui fournir (tout comme les organisations ne sont pas toujours claires sur leurs attentes et sur ce qu'elles donnent (Sims, 1994). Autrement dit, un salarié peut percevoir une rupture alors que ce n'est pas réellement le cas et, inversement, une promesse non tenue peut ne pas être considérée comme une rupture. À cet égard, les résultats obtenus par Robinson et Rousseau (1994) sur le taux de salariés estimant que leur contrat psychologique a été rompu – soit 55 % – est révélateur.

Tableau 3

Modalités d'évolution du contrat psychologique
1. Respect
2. Dépassement
3. Rupture
4. Violation

<sup>(2)</sup> La promesse, le paiement et l'acceptation sont les traductions littérales des terminologies anglo-saxonnes. Dans une traduction plus large, les auteurs parlent également de promesse, de remboursement et de consentement.

## 1.2. Définition et conséquences de la rupture et de la violation du contrat psychologique

Morrison et Robinson (1997, 2000) distinguent :

- la rupture<sup>3</sup> du contrat psychologique (*Psychological contract breach*) qu'elles définissent comme l'évaluation cognitive de l'écart entre les obligations promises et les rétributions reçues ;
- la violation du contrat psychologique (*Psychological contract violation*) qu'elles envisagent comme une émotion ressentie par le salarié lorsque l'employeur ne respecte pas ses engagements.

En d'autres termes, la rupture consiste en une perception du salarié d'un écart entre les obligations promises par son employeur et les rétributions effectivement reçues (et inversement) : elle consiste en une évaluation cognitive de l'individu qui peut se faire sans ressenti émotionnel particulier. À l'inverse, la violation du contrat psychologique intervient identiquement lorsqu'au moins une des parties n'honore pas les termes du contrat, c'est-à-dire lorsque la contrepartie attendue de l'autre contractant, conformément à la contribution apportée, n'est pas exécutée, mais elle fait intervenir une dimension affective supplémentaire face à cette non réalisation des promesses. Cette dimension émotionnelle peut se manifester par de vives réactions et survient après la constatation de la rupture ou indépendamment de celle-ci, comme le laisse supposer la définition de Morrison et Robinson (1997) : la violation est « *une expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, qui peut émaner de l'interprétation du salarié de la rupture du contrat et des circonstances qui l'accompagnent* ».

Dans le modèle des auteurs (Morrison et Robinson, 1997), deux événements peuvent être à l'origine de la rupture et, éventuellement, de la violation du contrat psychologique (Herrbach,

2000) : le malentendu (*incongruence*) et le renoncement (*reneging*). Il y a malentendu lorsque le salarié perçoit des promesses différentes de celles de son employeur, c'est-à-dire lorsque l'employeur estime sincèrement avoir satisfait à ses obligations, alors que le salarié pense le contraire. À l'inverse, il y a renoncement lorsque, délibérément, l'employeur ne respecte pas certaines de ses obligations, qu'il ne veuille ou qu'il ne puisse pas le faire. Herrbach (2000) ajoute un troisième élément : l'évolution de l'individu c'est à dire les influences subies, causées notamment par des changements dans sa situation personnelle, par des changements de valeurs ou encore par des interactions avec les autres. L'auteur rejoint ainsi ce que Rousseau et Parks (1993) appellent « *dérive contractuelle* » et « *maturation* » (cf. *supra*). Le malentendu, le renoncement et l'évolution de l'individu peuvent ainsi donner naissance à une rupture ou à une violation du contrat psychologique selon l'interprétation et l'importance accordée par le salarié aux promesses concernées.

La littérature montre que la perception de rupture et surtout de violation du contrat psychologique génère de vives réactions tant au niveau de l'individu lui-même qu'au niveau de sa relation à l'entreprise (Guerrero, 2003, 2004, 2005 ; Morrison et Robinson, 1995, 1997, 2000 ; Shore et Barkodale, 1998 ; Van Dyne et Ang, 1998 ; King, 2000 ; Turnley et Feldman, 2000 ; Kickul, 2001 ; Johnson et O'Leary-Kelly, 2003 cités par Guerrero, 2003, 2004, 2005 ; Tsui *et al.*, cités par Guerrero, 2003 ; Robinson, 1996 ; Neveu, 1993). Dans le premier cas, en effet, le salarié – qui se perçoit rarement comme une source de violation et de rupture – se sent lésé, trahi et développe des sentiments pouvant aller jusqu'à l'indignation et la colère (Rousseau, 1989) ; dans le second cas, c'est la relation à l'entreprise qui va se détériorer car, d'une part, l'employeur n'a pas respecté sa part de contrat, contrairement aux attentes du salarié et malgré sa contribution (Shore et Tetrick, 1994), et car, d'autre part, les salariés sont très sensibles au non respect des promesses par leur employeur (Guerrero, 2000). Cela va se traduire par différentes réactions que Shore et Tetrick (1994) présentent dans une typologie à cinq composantes : la parole (*voice*), le silence (*silence*), le

<sup>(3)</sup> Guerrero (2004, 2005) parle de « brèche » du contrat psychologique. Il ne s'agit que d'une différence dans la traduction du terme « *breach* » utilisé par Morrison et Robinson (1997) car brèche et rupture revêtent une même réalité et donc une même définition.



retrait (*retreat*), la destruction (*destruction*), la défection (*exit*) qui se déclinent ensuite en différents comportements de la part de l'individu qui se sent moins redevable (Guerrero, 2003 ; Robinson, 1996 ; Robinson *et al.*, 1994) et se désengage donc de la sphère professionnelle (Guerrero, 2004) :

- diminution de la loyauté (Guerrero, 2004) ;
- perte de confiance entre les parties, d'autant plus grande que le salarié croit avoir conclu un contrat relationnel<sup>4</sup> avec son organisation (Herriot *et al.*, 1997) ;
- altération de l'implication organisationnelle affective (Neveu, 1993 ; Guerrero, 2003, 2004, 2005) ;
- intention de départ (Robinson et Morrison, 1995 ; Shore et Barkodale, 1998 ; Van Dyne et Ang, 1998 ; King, 2000 ; Turnley et Feldman, 2000 ; Kickul, 2001 ; Johnson et O'Leary-Kelly, 2003 cités par Guerrero, 2003, 2004, 2005).

### 1.3. La loyauté, la confiance, l'implication organisationnelle et l'intention de départ

La loyauté est un concept très mobilisé par les psychologues, les sociologues et, plus récemment, par les gestionnaires, en théorie des organisations, notamment. Il s'agit, selon Laroche (2001), d'une disposition à l'action des individus qui n'est pas observable en soit et non d'un comportement propre et, de ce fait, perceptible. La question de la loyauté se pose dans trois contextes distincts : la famille, les organisations et l'État. Dans ces trois cas – bien que nous ne nous intéressons, dans ce travail, qu'au deuxième –, la loyauté s'analyse comme un ensemble de droits plus ou moins bien garantis et de devoirs

plus ou moins contraignants. Ainsi, celle-ci crée-t-elle des attachements et des engagements à l'égard de personnes, d'institutions et d'organisations (Bourricaud, 2008) et la meilleure façon de la traiter, en conséquence, est de l'envisager comme une relation de dévouement entre des individus. En théorie des organisations, l'intérêt suscité par la loyauté renvoie aux questionnements sur les conditions qui déterminent le niveau de satisfaction des salariés, c'est-à-dire aux tenants de l'école des relations humaines. Ainsi, comme la satisfaction ou l'insatisfaction des salariés, il apparaît que la loyauté n'est pas affectée par les seuls milieux physiques et la rémunération : d'autres facteurs entrent en ligne de compte et notamment des facteurs qui débordent la relation salariale. Et lorsqu'il est question de contrat psychologique, la problématique de la violation de ce dernier apparaît souvent croisée avec l'approche de Hirschman (1970) afin de se demander si celle-ci ne risque pas d'influencer la réaction du salarié selon plusieurs modalités (*exit, voice, loyalty*) (chez Shore et Tetrick, 1994, par exemple). Dans ce sens, la loyauté est alors envisagée comme un comportement de réaction, comme une stratégie d'adaptation du salarié à la violation du contrat psychologique.

La confiance se présente, au sein de la littérature académique, sous trois notions principales : la confiance interpersonnelle qui naît de la relation entre des individus, la confiance inter-organisationnelle qui naît de la relation entre des organisations et la confiance organisationnelle qui concerne la confiance que le salarié accorde à son organisation, soit – selon une anthropomorphisation de cette dernière – à son employeur. Bien que la troisième notion, qui nous intéresse, pose un problème quant à sa définition (Neveu, 2004) recense, par exemple, trente définitions différentes), quatre caractéristiques essentielles semblent se dégager : la confiance apparaît ainsi comme une attente optimiste d'un individu envers un autre individu ; elle s'inscrit dans des conditions de vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis du comportement de l'autre partie ; elle est associée à la volonté de coopérer ainsi qu'aux bienfaits résultant de cette coopération et enfin elle correspond à une obligation acceptée ou reconnue par l'autre partie de protéger les droits et les intérêts de tous (Neveu, 2004).

<sup>(4)</sup> Le contrat relationnel peut être écrit ou non ; il est à la fois économique et non économique puisqu'il peut concerner des échanges monétaires comme des ressources socio émotionnelles (Morrison et Robinson, 1997) et prévoit de larges obligations réciproques et générales qui sont soumises à de nombreuses évolutions, développements et modifications au fur et à mesure que la relation se poursuit, en raison notamment d'une durée longue. Il s'appuie sur la dimension affective : il est qualifié, par les auteurs, de socio-émotif (Herriot, Manning et Kidd, 1997) et repose sur la confiance, la réciprocité, l'honnêteté des parties. En conséquence, ses termes comme son achèvement, ont une grande importance pour ces dernières.

Notre troisième variable : l'implication organisationnelle (*Organizational Commitment*) permet de décrire la relation entre une personne et l'organisation dans laquelle elle évolue selon trois dimensions : « *une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir de rester membre de l'organisation* » (Mowday et al., 1979, cités par Herrbach, 2000). Elle se présente, selon Allen et Meyer (1990), comme un construit multidimensionnel à trois composantes : « *affektive* » qui se réfère à l'attachement émotionnel, à l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation, « *calculée* » qui fait référence à la perception des coûts associés au départ de l'organisation et « *normative* » qui s'exprime comme un devoir moral des membres envers leur organisation qui ont le sentiment d'être obligé de rester membre. Pour cette étude, notre ambition se limite à la première composante, autrement dit, l'implication organisationnelle affective.

Enfin, l'intention de quitter l'organisation (ou intention de départ) est influencée par différents facteurs intrinsèques comme extrinsèques à l'organisation, d'ordre social, individuel ou organisationnel. Parmi ces facteurs, on retrouve régulièrement, au sein de la littérature, la disponibilité des emplois sur le marché du travail, le peu de reconnaissance de l'employeur, la faible préoccupation de l'organisation à l'égard des besoins de ses salariés, le manque de formation ou encore l'incompatibilité entre le candidat et l'organisation (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000). Or, l'émergence de cette problématique constitue véritablement une préoccupation majeure pour les entreprises dans la mesure où, si certains facteurs lui échappent totalement, d'autres peuvent être contrôlés par cette dernière et ils ne sont pas sans incidence en termes de coût, de climat de travail et donc de performance organisationnelle. On comprend, dès lors, la pertinence de l'intérêt porté aux raisons de cette intention de départ volontaire – définie comme la décision d'un salarié de quitter volontairement son organisation – afin de trouver d'éventuelles stratégies de rétention avant que celle-ci ne devienne effective, c'est-à-dire qu'elle ne se transforme en un départ réel.

#### 1.4. La question de recherche

La littérature a largement abordé, d'une part, la question des éléments constitutifs du contrat psychologique ainsi que leur évolution du fait du temps, de facteurs personnels ou de facteurs organisationnels et, d'autre part, les modalités d'exécution de ces éléments. Une autre voie de recherche – tout aussi pertinente que cette dernière – consiste à étudier la réaction de l'individu lorsqu'il a le sentiment que son partenaire n'honore pas les termes du contrat ; autrement dit, étudier les conséquences de la violation du contrat psychologique. Cette question est d'autant plus prégnante que la violation serait inévitable au cours de la relation salariale (Robinson et Rousseau, 1994) et que, la plupart du temps, elle ne donne pas lieu à une rupture définitive de la relation dans la mesure où, au contraire, celle-ci perdure. Notre objectif de recherche consiste, en conséquence, à étudier l'impact de la perception de la rupture du contrat psychologique sur trois attitudes et comportements au travail : la loyauté, la confiance en son employeur, et l'implication organisationnelle affective ainsi que sur l'intention de départ. Il exclut donc de l'analyse l'angle purement individuel pour se centrer sur la relation d'emploi et propose, en conséquence, d'enrichir la compréhension de cette dernière.

L'intérêt de ce travail réside dans la compréhension de la violation du contrat psychologique et des comportements déviants comme réponse à celle-ci. Il apparaît, en effet, essentiel de comprendre, d'une part, l'influence de la perception de rupture car elle peut avoir des conséquences néfastes sur l'individu comme sur l'organisation. D'autre part, les éventuels comportements déviants peuvent être envisagés comme des stratégies d'adaptation particulières à la violation, ce qui constitue une voie de recherche prometteuse en termes académique comme en termes d'application managériale. L'étude des contrats apparaît, en effet, particulièrement cruciale en matière de retombées pratiques dans la mesure où elle permet de relier individu et organisation afin de mieux réguler leurs comportements et d'atteindre les buts organisationnels (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994).

## 2. MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

La méthodologie de notre étude est quantitative. Nous avons mené une enquête à partir de la version « actualisée » du *Psychological Contract Index* de Rousseau (1998), traduit et adapté au contexte français par Guerrero (2003 ; 2004 ; 2005), qui tient à la fois compte des obligations de l'employeur et des obligations du salarié. Les promesses de l'employeur y sont mesurées par 29 items ( $\alpha = ,857$ ) répartis en sept thèmes (sept axes confirmés par notre analyse en composantes principales), soit le climat de travail, la carrière, la rétribution, les conditions de travail, la sécurité de l'emploi, l'intérêt du travail et les responsabilités. Quant aux promesses du salarié, elles sont mesurées par 26 items ( $\alpha = ,70$ ) répartis en sept thèmes (sept axes confirmés par notre analyse en composantes principales) : les performances minimales, l'altruisme, la citoyenneté, les comportements hors rôle, la fidélité, le changement de poste et la mobilité géographique. L'échelle utilisée est de type Likert en cinq points allant de « pas du tout » à « dans une très large mesure ». La réalisation du contrat psychologique est ensuite mesurée par comparaison entre les réponses obtenues sur le contenu du contrat et celles apportées sur leur respect (score de différence algébrique total). Autrement dit, si le score est élevé, on considère que les obligations n'ont pas été respectées tandis que, si le score est faible, on se rapproche de ce qui a été promis.

Les autres variables mesurées à l'occasion de cette étude sont la loyauté, la confiance en son employeur, l'implication organisationnelle affective et l'intention de départ volontaire. La loyauté est mesurée à l'aide de l'échelle développée par Guerrero (2003) composée de huit items ( $\alpha = ,944$  ;  $\rho = ,947$ ). Nous avons ensuite eu recours aux sept items de Robinson (1996), traduits en français par Guerrero (2004), pour mesurer la confiance en son employeur ( $\alpha = ,932$  ;  $\rho = ,933$ ). L'implication organisationnelle affective a été mesurée par le biais de l'échelle d'Allen et Meyer (1990), composée de huit items, traduite en français par Neveu (1993) ( $\alpha = ,939$  ;  $\rho = ,943$ ). Neveu (1993) a également proposé un instrument de quatre items que nous

avons repris pour mesurer l'intention de départ volontaire ( $\alpha = ,901$  ;  $\rho = ,907$ ). Pour les besoins de l'enquête, nous avons ajouté au questionnaire certaines variables de contrôle telles que l'âge ou encore le sexe. Le recueil des données a été effectué auprès de 324 étudiants inscrits en troisième et quatrième année en sciences de gestion et en sciences économiques au sein des universités Paris I Panthéon-Sorbonne et Paris II Panthéon-Assas. Au final, 312 réponses se sont révélées exploitables, soit un taux de retour de 96,3 % (ce taux exceptionnellement élevé s'explique par la présence du chercheur auprès du répondant lors du recueil des données). L'échantillon final est composé de 63,8 % de femmes et de 36,2 % d'hommes d'une moyenne d'âge de 22 ans.

Bien que nos échelles de mesure aient déjà été largement éprouvées, nous avons souhaité en tester la fiabilité en les soumettant au calcul de l'alpha de Cronbach et du rho de Jöreskog. Les résultats sont apparus très satisfaisants (*cf. supra*). Nous avons ensuite vérifié leur validité en les soumettant successivement à une analyse de la matrice des corrélations, à une analyse en composantes principales et à une analyse confirmatoire à l'aide des équations structurelles (indices retenus : indices d'ajustement absolus :  $\chi^2/ddl$  ;  $ddl$  ; GFI et AGFI ;  $\Gamma 1$  et  $\Gamma 2$  ; RMSEA ; RMR ; indice de parcimonie : ECVI ; indices incrémentaux : NFI ; NNFI ; CFI). Les résultats obtenus nous ont ainsi permis de conclure à une validité satisfaisante de notre instrument de mesure<sup>5</sup>. Cette confirmation nous a permis de procéder à des analyses statistiques à partir des données récoltées soit, successivement, une analyse des corrélations afin de mesurer l'existence d'un lien potentiel entre le sentiment de rupture du contrat psychologique et la loyauté, la confiance en son employeur, l'implication organisationnelle affective et l'intention de départ, puis une analyse de régression multiple à partir de ces mêmes variables afin de déterminer la nature exacte et le sens de la relation établie, le cas échéant.

<sup>(5)</sup> Nous n'avons pas pu faire figurer ces résultats au sein de cet article, mais nous les tenons à la disposition du lecteur.



### 3. RÉSULTATS

#### 3.1. La rupture du contrat psychologique explique une part importante de la variation de la loyauté, de la confiance et de l'intention de départ

Un premier constat, à la lecture de l'analyse des corrélations entre la rupture du contrat psychologique et les différentes variables explicatives et de l'analyse de régression multiple, est celui d'une réaction des individus face à cette perception de rupture qui se manifeste en matière de loyauté, de confiance en son employeur et d'intention de départ. Cette réaction a lieu à la fois lorsque ce sont les promesses faites par l'employeur qui n'ont pas été respectées et lorsque ce sont les obligations du salarié que ce dernier n'a pas honorées. Toutefois, elle n'apparaît pas identiquement sur l'ensemble des thèmes mis à jour par les analyses en composantes principales.

La réaction concerne, pour ce qui est du lien avec la loyauté, les obligations de l'employeur relatives au climat de travail, à la rétribution, aux conditions de travail et à la sécurité de l'emploi et les promesses du salarié relatives aux performances minimales, à l'altruisme et à la fidélité. Autrement dit, ces promesses, faites de part et d'autre de la relation salariale, sont particulièrement sensibles, dans l'esprit des répondants, quant à la loyauté que peut avoir un salarié vis-à-vis de son entreprise, en général, et de son employeur, en particulier. Ce lien, confirmé par la régression linéaire, est négatif, ce qui signifie que lorsque ces obligations sont négligées, les individus adoptent comme stratégie d'adaptation, un comportement déviant qui se traduit en termes de diminution de l'attachement et de l'engagement à l'égard des personnes et de l'organisation. La loyauté est donc affectée par le sentiment que le contrat psychologique a été violé sur certaines dimensions, mais pas pleinement, puisqu'il n'existe pas de lien significatif entre le sentiment global de rupture et la loyauté.

Le lien est également indéniable entre les promesses relatives à la carrière, la rétribution, les

conditions de travail, la sécurité de l'emploi, l'intérêt du travail, la fidélité et la mobilité géographique perçues comme ayant été rompues et la confiance en son employeur. Il est également négatif, ce qui signifie que les individus adoptent des attitudes réactives lorsque les obligations relatives à ces thèmes ne sont pas remplies. En l'occurrence, il s'agit d'une diminution de la volonté de coopérer et de protéger les intérêts et les droits de tous, ce qui n'est pas sans incidence sur la performance organisationnelle. Toutefois, cette relation demeure partielle dans la mesure où il n'existe pas de lien significatif entre le sentiment global de rupture et la confiance en son employeur. Quant à l'implication organisationnelle affective, elle se montre très peu sensible à la perception de rupture.

Enfin, cinq types de promesses considérées par l'individu comme ayant été bafouées sont liées positivement à l'intention de départ : il s'agit du climat de travail, de la carrière, de la rétribution et de l'intérêt du travail ; elles proviennent toutes d'obligations de l'employeur et ne concernent, en conséquence, pas les promesses du salarié. Ces résultats, même s'ils ne montrent pas non plus de lien entre le sentiment global de rupture et l'intention de quitter l'organisation, sont intéressants car ils mettent l'accent sur des facteurs organisationnels venant influencer le souhait de se désengager définitivement de l'entreprise. Ils permettent ainsi, dans une optique managériale, de réfléchir à d'éventuelles stratégies de rétention avant que le départ du salarié ne devienne effectif.

En résumé, les résultats obtenus ne nous permettent pas de généraliser une influence de la perception de rupture du contrat psychologique sur les comportements et attitudes des individus touchés par ces changements, mais ils permettent néanmoins de montrer que celle-ci explique une part non négligeable de la variation de la loyauté, de la confiance en son employeur et de l'intention de départ. En ce sens, leur portée managériale est forte puisqu'ils ouvrent à une réflexion et à une extension possible en matière de développement des compétences : gestion des équipes, motivation, cohésion sociale, etc.

### 3.2. Les déceptions à l'égard de la sécurité de l'emploi et de la rétribution marquent davantage les attitudes au travail et le souhait de départ

Deux thèmes apparaissent particulièrement sensibles chez les individus et sont liés à l'érosion de la loyauté et de la confiance en son employeur ainsi qu'au souhait de départ : les déceptions à l'égard de la sécurité de l'emploi et de la rétribution. Ces deux éléments apparaissent traditionnellement au sein de la littérature comme des aspects importants dans la composition de la relation salariale, âprement discutés à l'occasion du processus de recrutement et des entretiens annuels d'évaluation, notamment. En effet, même si les salariés ont conscience que l'emploi à vie n'existe plus et que les entreprises, devant faire face à de nouvelles préoccupations économiques, offrent moins de perspectives d'évolution salariale qu'elles ne pouvaient le faire jusqu'aux années 1990, ils n'en demeurent pas moins fortement attachés à ces deux thèmes. On comprend, dès lors, qu'ils apparaissent fortement ébranlés par une rupture des promesses faites sur ces sujets, ce qui se traduit, au sein de nos résultats d'analyse de régression multiple par des liens forts. En effet, on remarque tout d'abord un lien négatif entre, d'une part, la rétribution et la loyauté ( $-0,155^{**}$ )<sup>6</sup> et, d'autre part, la rétribution et la confiance en son employeur ( $-0,149^{**}$ ). Le lien est encore plus fort en ce qui concerne la rétribution et l'intention de quitter l'organisation, bien qu'il soit positif ( $0,184^{**}$ ) tout comme le lien entre la sécurité de l'emploi et l'intention de partir ( $0,178^{**}$ ). Les liens négatifs sont également très forts entre la sécurité de l'emploi et la loyauté ( $-0,184^{**}$ ), d'une part, et la sécurité de l'emploi et la confiance en son employeur ( $-0,192^{**}$ ), d'autre part. En revanche, aucune influence significative n'apparaît entre ces deux thèmes et l'implication organisationnelle affective des individus.

Ces résultats montrent la prégnance de la rétribution et de la sécurité de l'emploi dans l'esprit des répondants et les réactions auxquelles les situations de déception relatives à ces deux

thèmes peuvent conduire. Autrement dit, ils montrent l'importance des promesses faites par l'employeur sur ces deux aspects et la nécessité, en conséquence, de gérer au mieux les politiques salariales ainsi que les politiques de recrutement et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La loyauté, la confiance que place le salarié en son employeur et l'intention de quitter l'entreprise sont des variables trop importantes pour que l'on puisse négliger leur influence sur l'organisation, en général, et sa performance, en particulier.

### 3.3. Limites de la recherche et perspectives de prolongement

Cette étude apporte une contribution à une meilleure compréhension des réactions des individus face à des perceptions de rupture de leur contrat psychologique. Elle montre ainsi comment un individu qui estime avoir été « trahi » par son cocontractant se comporte d'un point de vue personnel et, plus encore, d'un point de vue organisationnel, au niveau de sa relation à l'entreprise. Ainsi, conformément à la littérature qui montre comment le contrat psychologique influence significativement les attitudes et les comportements individuels dans le contexte organisationnel (Schein, 1980), cette étude montre-t-elle que les individus sont très sensibles au non respect des promesses qui leur ont été faites, ce qui se traduit par un comportement de désengagement, de retrait de la sphère professionnelle qui se décline ici en matière de diminution de la loyauté, de perte de confiance entre les parties et d'intention de quitter l'entreprise. De plus, celle-ci apporte une nuance par rapport aux promesses envisagées dans la mesure où selon l'obligation considérée, l'individu réagit différemment. C'est en ce sens que l'on peut parler de violation plutôt que de rupture du contrat psychologique (Robinson, 1996). Ce travail permet donc de mettre l'accent sur les comportements déviants comme réponse à la violation du contrat psychologique qui constituent des stratégies d'adaptation tout comme peuvent l'être, à des degrés divers, l'absentéisme ou le sabotage. En ce sens, elle constitue une voie de recherche prometteuse dont les retombées

<sup>(6)</sup> \*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$  ; \*\*\*  $p < .001$

managériales en termes de gestion des conflits ou de motivation sont clairs.

Cette étude permet également de mettre l'accent sur l'une des causes envisageables du turnover des individus au sein des entreprises. Or, le coût ainsi que les risques encourus par des départs volontaires importants sont loin d'être négligeables et c'est la raison pour laquelle le turnover fait, traditionnellement, partie des dysfonctionnements particulièrement étudiés au sein des organisations. De plus, le taux de *turnover* étant l'un des critères d'efficacité sociale habituellement retenu (d'Arcimoles, 1995 ; Barraud-Didier et Guerrero, 2002, cités par Guerrero, 2003), ces résultats tendent à montrer un impact du contrat psychologique sur les performances organisationnelles, même si établir de plus amples liens avec les performances financières serait hasardeux... De plus, seule l'intention de départ a été mesurée et non le taux de départ effectif, ce qui ne permet pas d'en dire davantage.

Il convient de rappeler, enfin, la complexité de ce travail et donc les limites de cette recherche qui résident dans son objet d'étude même : les notions de rupture et de violation du contrat psychologique, en effet, sont de nature purement perceptuelle et peuvent donc exister indépendamment du respect ou non des promesses qui ont été faites. Cela signifie que l'employeur peut considérer, de bonne foi, qu'il a respecté l'ensemble des ses obligations envers ses salariés tandis que ces derniers concluent, malgré tout, à la rupture ou à la violation du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997 ; Rousseau, 1995).

## BIBLIOGRAPHIE

ARGYRIS C. (1960), *Understanding organizational behaviour*, Tavistock Publications, Londres.

BOURRICAUD F. (2008), *Loyauté*, Encyclopaedia Universalis.

GRIFFETH R.W., HOM P.W. et GAERTNER S. (2000), « A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, mode-

## CONCLUSION

Pour conclure, les questions de la loyauté, de la confiance en son employeur, de l'implication organisationnelle affective et de l'intention de départ sont aujourd'hui primordiales dans l'entreprise dans la mesure où elles constituent des éléments de sa performance sociale et, en conséquence, de la performance organisationnelle dans son ensemble. Le contrat psychologique peut alors être perçu comme un outil de gestion précieux visant à agir préventivement dans des contextes difficiles de réajustement et de changement comme l'ont imposées les récentes tendances environnementales ainsi que les nouvelles préoccupations économiques.

Ainsi notre étude permet-elle de mettre l'accent sur l'importance des promesses faites de part et d'autre de la relation d'emploi et sur les conséquences que peut avoir leur non-respect en termes de comportements et d'attitudes individuelles comme de comportements et d'attitudes à l'égard de l'organisation. Elle ne permet certes pas de généraliser d'une influence globale et systématique de la perception de rupture du contrat psychologique sur ces comportements et attitudes, mais néanmoins d'identifier la récurrence de certains thèmes plus sensibles que d'autres et donc plus enclins à entraîner de vives réactions. En ce sens, elle apporte une contribution intéressante et originale qui concourt à une réflexion plus vaste et plus approfondie sur les comportements déviants en entreprise, les stratégies d'adaptation des individus face au changement et les causes envisageables du *turnover*.

rator tests, and research implications for the next millennium », *Journal of Management*, n° 26, pp. 463-488.

GUERRERO S. (2005), « La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone », *Relations industrielles*, vol. 60, n° 1, pp. 112-139.

GUERRERO S. (2004), « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 53, juil.-août-septembre, pp. 55-68.

- GUERRERO S. (2003), « Le respect des promesses perçues par les salariés : contribution à l'audit du départ volontaire », *Actes de la 5<sup>e</sup> université de printemps de l'audit social*, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, pp. 200-208.
- HERRBACH O. (2000), *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1, 387 p.
- HERRIOT P., MANNING W.E.C. et KIDD J.M. (1997), « The Content of the Psychological Contract », *British Journal of Management*, vol. 8, pp. 151-162.
- KICKUL J. (2001), « When organizations break their promises : employee reactions to unfair processes and treatment », *Journal of Business Ethics*, vol. 29, n° 4, pp. 289-307.
- LAROCHE J. (sous la dir.) (2001), *À propos de la loyauté dans les relations internationales*, Paris, L'Harmattan.
- LEMIRE L. et SABA T. (2005), « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée », *Actes de la XIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management stratégique*, Pays de la Loire, Angers.
- LEVINSON H., PRICE C.R., MUNDEN K.J., MANDL H.J. et SOLLEY C.M. (1962), *Men, management and mental health*, Cambridge MA : Harvard University Press.
- MORRISSON E.W. et ROBINSON S. (1997), « When employees feel betrayed: a model of how Psychological Contract Violation Develops », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, pp. 226-256.
- NEVEU J.-P. (1993), « L'intention de départ volontaire chez le cadre : contribution à l'étude du roulement du personnel », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse.
- ROBINSON S.L. (1996), « Trust and Breach of the Psychological Contract », *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, pp. 574-599.
- ROBINSON S.L., KRAATZ M.S. et ROUSSEAU D.M. (1994), « Changing Obligations and the Psychological Contract: a Longitudinal Study », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 1, pp. 137-152.
- ROBINSON S.L. et ROUSSEAU D.M. (1994), « Violating the Psychological Contract: not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behaviour*, n° 15, pp. 245-259.
- ROUSSEAU D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: understandings written and unwritten agreements*, Thousands Oaks, CA, Sage.
- ROUSSEAU D.M. (1990), « New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: a study of Psychological Contracts », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, pp. 389-400.
- ROUSSEAU D.M. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, pp. 121-139.
- SCHEIN E.H. (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- SCHEIN E.H. (1978), *Career dynamics: matching individuals and organizational needs*, 3<sup>e</sup> édition, Reading, MA, Addison Wesley.
- SCHEIN E.H. (1980), *Organizational Psychology*, troisième édition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- SIMS R.R. (1994), « Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract », *Human Resource Management*, vol. 33, n° 3, pp. 373-382.
- SHORE L.M. et TETRICK L.E. (1994), « The Psychological Contract as an explanatory framework in the employment relationship », in Cooper C.L. et M., *Trends in Organizational Behavior*, New York, Wiley and Sons, pp. 91-109.