

Identification des anticipations conjointes des attentes du contrat psychologique: Une recherche exploratoire en contexte des entreprises au Cameroun

Identification of joint expectations of psychological contract anticipations: An exploratory research in the context of companies in Cameroon

GUIDKAYA Zamba

Ph. D en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré- Cameroun

Membre du L@boratoire de Management et de Ressources Humaines (L@mRhu)

guidkayazamba@yahoo.fr

BOUKAR Hamadou

Professeur agrégé en Sciences de Gestion

Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré - Cameroun

Responsable du Laboratoire de Management et de Ressources Humaines (L@mRhu)

hamadouboukar@gmail.com

Date de soumission : 11/05/2022

Date d'acceptation : 17/07/2022

Pour citer cet article :

GUIDKAYA Z. & BOUKAR H. (2022) «Identification des anticipations conjointes des attentes du contrat psychologique: Une recherche exploratoire en contexte des entreprises au Cameroun», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 3» pp : 386 - 407

Résumé

La théorie de l'échange social atteste que les individus travaillent au sein d'une structure en reconnaissance de ce qu'ils attendent de cette dernière. Cependant, la littérature existante est très limitée dans l'identification et même la classification de ces attentes. L'objet de notre recherche est d'apporter une clarification sur les dimensions du contrat psychologique dans le cadre d'une relation contractuelle réciproque avec des attentes et des promesses diffuses et qui gouvernent la continuité du contrat. Une descente exploratoire par des entretiens semi-directifs auprès des employés et des responsables ressources humaines dans les entreprises (14 au total) nous a permis de comprendre que le contrat psychologique intègre une triple dimension : la dimension transactionnelle, la dimension relationnelle et la dimension idéologique. Un constat principal découle de cette recherche. Ces différentes dimensions du contrat psychologique doivent être utilisées conjointement pour mieux comprendre l'attitude des salariés à l'emploi car ces dimensions se complètent et se justifient au niveau managérial. Une implication phare de cette recherche est que les attentes exprimées par les salariés doivent être considérées comme des compétences sociales qui vont déterminer la continuité ou non de la relation contractuelle. Des limites et perspectives de continuité de la recherche sont ainsi exposées.

Mots clés : Attente ; emploi ; contrat psychologique ; lien social ; relation contractuelle.

Abstract

The theory of social exchange attests that individuals work within a structure in recognition of what they expect from it. However, the existing literature is very limited in identifying and even classifying these expectations. The purpose of our research is to clarify the dimensions of the psychological contract in the context of a reciprocal contractual relationship with expectations and promises that are diffuse and govern the continuity of the contract. An exploratory survey by semi-directional interviews with employees and human resources managers in companies (14 in total) allowed us to understand that the psychological contract has a threefold dimension: the transactional dimension, the relational dimension and the ideological dimension. A key finding stems from this research. These different dimensions of the psychological contract must be used together to better understand employees' attitude to employment, because these dimensions complement and are justified at the managerial level. A key implication of this research is that the expectations expressed by employees should be seen as social skills that will determine whether or not the contractual relationship continues. Limitations and prospects for research continuity are outlined.

Keywords : Waiting; employment; psychological contract; social link; contractual relationship

Introduction

La fidélisation des salariés, préoccupation principale de tous les dirigeants d'entreprise, reste encore une volonté qui manque toujours de ressources adéquates pour y arriver de façon optimale. Dans tous les coins et les recoins des entreprises, les propos ne cessent de se multiplier pour faire du travail salarial le point principal du succès organisationnel. Certes les salariés travaillent parce qu'ils ont accepté la relation contractuelle mais, il faut arriver à les inciter à travailler encore plus et de façon rationnelle en connaissant mieux les modules d'action à portée des mains, mais encore méconnus parmi lesquels, les attentes exprimées lors de la signature du contrat de travail.

La pérennité et la viabilité d'une entreprise sont des fruits du cumul des efforts déployés par les salariés qui constituent le socle des pratiques managériales. Il est en effet reconnu que le simple recrutement des employés ne suffit pas pour assurer la survie d'une entreprise car, un recrutement qui exclut le choix des candidats en adéquation avec les aspirations professionnelles et les attentes qui doivent être introduites dans les pratiques managériales des entreprises est pratiquement voué à l'échec. Aussi, selon les travaux de Méda (2010), c'est par le travail et dans le travail que l'individu peut trouver un moyen propice de mettre en application ses capacités personnelles et professionnelles, surtout si le travail est perçu comme ayant un sens. Le souci d'assurer la socialisation organisationnelle s'inscrit dans une logique de reconnaissance des efforts qui induisent un effet de rétroaction chez les employés concernés (Boukar, et al., 2018). Et pour y arriver, il y a une reconnaissance qui doit être faite au niveau des différentes attentes qui sont exprimées dans ce lien contractuel malgré le fait que ces attentes ne soient pas totalement explicites et formalisées.

Le cadre théorique d'appréhension de l'échange social intégrant le contrat psychologique entre l'employeur et l'employé est une conception qui tient encore lieu aujourd'hui car, ce cadre met en évidence des attentes diffuses, mais qui déterminent l'implication ou non du salarié aux objectifs de l'entreprise d'une part, mais également, il apporte une réponse aux comportements des managers vis-à-vis de leurs employés d'autre part. C'est un cadre assez confortable car, il se justifie par son aptitude à fournir un champ abstrait qui soutient les préoccupations axées sur les originalités dans la construction du lien contractuel (d'une façon plus spécifique, sur les impressions révélées par le vécu réel de l'employé d'une part et constats faits par l'employeur dans le cadre des évaluations quotidiennes des employés d'autre part). La subséquente démonstration qui nous a conduit à faire le choix de cette théorie tient compte de la plombée

des investigations holistiques ayant confirmé que le contrat psychologique (du point de vue de son contenu et de son processus), a un rôle important à jouer dans l'optique d'une motivation et d'une rétention durable des salariés et donc, d'une socialisation organisationnelle (Guidkaya, 2019). Le management a également cet objectif, à côté de la réflexion sur la viabilité de lu lien contractuel, d'optimiser les rendements individuels au regard des méthodes de management des ressources humaines adoptés.

Les travaux abondent dans la confirmation de l'existence, chez les salariés, des attentes dans le cadre de l'emploi et la conséquence de leur adéquation à la réalité vécue au sein de l'entreprise sur les différents comportements qui sont déployés par les employés (A ce niveau, les recherches axées sur la méta-analyse des conditions de travail de Sandelands & Stablein, 1987 peuvent être citées car il s'agit des premiers travaux qui se sont intéressées aux attentes contractuelles des employés. Dans la portée de ces recherches, d'autres travaux sont recensés et relatent une analyse selon laquelle les attentes qui sont exprimées par les salariés à l'entame du lien contractuel sont transcrites dans un cadre d'échange social bien défini qui s'articule autour de plusieurs concept dont, le concept de contrat psychologique qui symbolise un mécanisme permettant de comprendre les comportements et les prédisposition des employés par l'examen de la représentation relatée de part et d'autre et plus principalement, l'analyse de la part « non exprimée » et non formalisée des attentes et des engagements des deux parties à l'emploi (Robinson & Morrison, 2000 ; Wang & Hsieh, 2014 ; Guidkaya, 2019). Ainsi ce fondement et selon les travaux préexistants de Starnes (2007) ainsi que Turnley, et al. (2003), le contrat psychologique prépare le fondement d'une conception précise de la construction du lien futur entre l'employé et l'entreprise à travers la définition et la délimitation des attentes qui conditionnent les interactions quotidiennes dans l'entreprise. C'est également la quintessence des recherches faites par Rousseau (2001) pour qui la nature, le contenu et le mode de gestion des liens contractuels peuvent agir considérablement sur les choix de l'entreprise dans la mesure où ils conditionnent la motivation, l'implication et la socialisation organisationnelle des salariés (Guidkaya, 2019).

En analysant le contrat psychologique comme un ensemble de « *croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie* », Rousseau (1995) prouve que les attentes relatives aux liens contractuels de travail déterminent la qualité de la contribution des salariés au sein de l'entreprise, mais malencontreusement, sa recherche ne s'est située que dans une logique d'analyse individuelle,

perceptuelle et subjective. Il s'agit en effet d'un postulat qui fait des attentes contractuelles, seulement ce que le salarié prévoit obtenir de la part de son entreprise sans s'intéresser à l'effet de la rétroaction. C'est la particularité de nombreux travaux supplémentaires qui admettent qu'il n'est pas constamment indispensable que les perspectives d'analyse des attentes contractuelles soient explicitement éprouvées et acceptées par les acteurs concernés par la relation contractuelle (Jafri, 2011) connaissant dès lors que le contrat de travail est particulièrement gouverné par le contrat psychologique qui est floue dans sa définition. A notre sens, il s'agit d'une conception très simplificatrice du lien contractuel. L'approche classique, dite « approche duale » quant à elle, atteste de la nécessité de tenir compte également de la partie faible au contrat qu'est l'employé. Dans cette perspective, l'employé et l'employeur doivent être considérés à la lumière de la théorie des parties prenante, sauf que la cible concerne maintenant le lien contractuel de travail. Cette considération duale est la bienvenue si l'on se réfère aux investigations empiriques de Coyle-Shapiro & Kessler (2003) et de Guidkaya (2019). Une limite remarquable qui peut encore être précisée dans les travaux existants est tournée vers la difficulté à être unanime par rapport aux attentes des parties au contrat de travail, car elles sont adaptables à chaque contexte organisationnel (Campoy, & al., 2005 ; Guerrero, 2004). C'est dans cette optique que notre recherche est centrée sur l'identification des attentes anticipées de ce contrat, une anticipation qui va élucider des variables associées à chaque dimension identifiée en répondant à la question principale poursuivie par cette recherche : Quelles sont les principales attentes des salariés avant l'embauche au sein des entreprises ? Les salariés ont-ils des attentes prioritaires avant la signature d'un contrat de travail ?

Pour répondre à ces questions, nous organisons cette recherche en trois parties. La première concerne le cadre théorique de la recherche. Un exposé est fait sur les différentes appréhensions de la notion de contrat psychologique par les attentes. La deuxième s'intéresse au cadre méthodologique de la recherche. Une présentation synthétique et brève est faite sur la démarche méthodologique que nous avons abordée dans cette recherche. Nous terminons notre article par la présentation et la discussion de résultats obtenus, ainsi que la précision sur les implications, limites et perspectives de la recherche.

1. Revue de la littérature

Il existe une littérature abondante sur le contrat psychologique dans les relations de travail en gestion des ressources humaines. Cette littérature s'est développée en réponse aux préconisations de Robinson (1996) qui introduisent l'idée selon laquelle, le travail peut être

analysé en termes d'espoirs réciproques entre les différents acteurs qui y sont impliquées. Ce concept est introduit pour décrire une entente tacite entre un groupe d'employés et leur contremaître concernant un échange qui intègre des aspects tangibles, principalement économiques et spécifiques. L'auteur soutient que les employés pouvaient satisfaire les demandes des organisations, comme une productivité accrue, en échange de la garantie d'un salaire adéquat et d'une stabilité d'emploi.

1.1. Approche définitionnelle

Plusieurs définitions sont identifiées dans la littérature concernant la notion de contrat psychologique dans les relations d'emploi. La préoccupation principale résidant dans la compréhension des éléments phares du processus d'intégration des salariés dans l'entreprise. A ce niveau, deux perspectives interviennent et dans l'étude du contrat psychologique dans les relations d'emploi. La perspective individuelle, celle qui étudie le contrat psychologique par les attentes de l'individu dans la relation d'emploi et la perspective organisationnelle qui permet d'entrer en connaissance des attentes de l'organisation au travers de la relation d'emploi.

1.1.1 La perspective individuelle d'étude du contrat psychologique

La théorie de l'échange social considère la relation d'emploi comme un échange entre l'employeur et l'employé. Homans (1958) ou March et Simon (1958) dans leur modèle de « récompenses-contributions » sont les premiers à avoir défini l'échange social comme l'échange de ressources matérielles et non matérielles tels que les signes d'approbation et le prestige. Ces auteurs postulent que dans la relation d'emploi, l'employeur et l'employé cherchent à maximiser leurs intérêts respectifs. Gouldner (1960) critique le premier les approches d'Homans, de March et Simon (1958). Selon lui, seule la norme de réciprocité permet de développer des relations durables, basées sur le respect des obligations et le sentiment de redevabilité. Dans ses travaux fondateurs sur la réciprocité, Gouldner (1960) insiste sur le fait que « *les gens doivent aider ceux qui les ont aidés et les gens ne doivent pas faire de tort à ceux qui les ont aidés* ». Blau (1964) affine la définition sur la relation d'emploi en distinguant deux types d'échange : l'échange économique et l'échange social. Il caractérise l'échange social comme « *des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur* ». Cette spécification pose également un regard critique sur les travaux d'Homans (1958) et de March & Simon (1958) qui considèrent que l'individu cherche à maximiser son utilité dans la relation d'échange avec son employeur. Au cœur de la définition de Blau (1964),

trois conditions de base de l'échange social se dessinent : la réciprocité, la temporalité et la confiance dans l'échange.

1.1.2 La perspective organisationnelle d'étude du contrat psychologique

La perspective individuelle de l'étude du contrat psychologique considère les attentes individuelles des salariés quant à la relation d'emploi. En ce qui concerne la perspective organisationnelle, il s'agit principale pour le salarié d'entrer en connaissance de ses obligations réelles qu'il est dans le devoir de couvrir pour mieux y répondre et espérer des actions concordantes de la part de l'entreprise. Le salarié est dans cette conception des attentes du contrat psychologique (utilisant une prise en compte des attentes de l'entreprise) un agent dont les actions sont coordonnées par rapport à ces attentes. Les recherches qui se sont développées à partir de ces concepts s'attachent à mettre en évidence la conditionnalité de la relation d'emploi. En d'autres termes, le degré d'investissement de l'individu dans l'entreprise est contingent à la manière dont sont organisées ses obligations répondant aux attentes de son employeur dans la relation d'emploi.

En effet, la notion de contrat psychologique considère l'échange entre l'employé et l'employeur à un niveau dyadique, indépendamment des relations entretenues avec les autres représentants de l'organisation. Plusieurs définitions caractérisent le contrat psychologique et se sont succédées dans le temps (Argyris, 1960 ; Levinson, et al., 1962). La définition de Schein (1965) a retenu notre attention : *« la notion de contrat psychologique suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation... De telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement »*.

1.2. Les caractéristiques du contrat psychologique

Plusieurs définitions ont été données dans la littérature en ce qui concerne le concept de contrat psychologique, mais c'est la définition de Rousseau, et al. (2014) qui reste incontournable dans ces travaux. Selon ces derniers, « le contrat psychologique consiste en des croyances individuelles, modelées par l'organisation, concernant les termes d'un accord sur ce qu'échangent les individus et leur organisation. » Quatre éléments caractéristiques sont mis en évidence dans cette définition : le contrat psychologique est propre à chaque individu, il est

influencé par l'organisation dans laquelle les parties prenantes évoluent, il nécessite un accord d'échange mutuel et il est bipartite. Faisons une brève analyse de chacune d'elles pour comprendre la notion dans sa globalité.

- ***Le contrat psychologique est propre à chaque individu*** : Selon Rousseau, et al. (2014), le contrat psychologique repose sur des croyances individuelles. Il est « idiosyncrasique et propre à chaque personne qui l'accepte ». En effet, chaque individu réagit à sa façon face à des informations ou motifs provenant de l'organisation dans laquelle il travaille. Dans ce sens, « les contrats psychologiques sont subjectifs et résident dans les yeux de celui qui l'observe » (Rousseau & Robinson, 1994). Cette subjectivité implique que les interprétations des situations de travail sont différentes pour chacune des parties prenantes du contrat psychologique. Les termes du contrat en revanche n'ont pas besoin d'être les mêmes. C'est ce qui pousse Rousseau & Robinson (1994) à signaler que, les croyances dans des obligations mutuelles constituant un contrat.

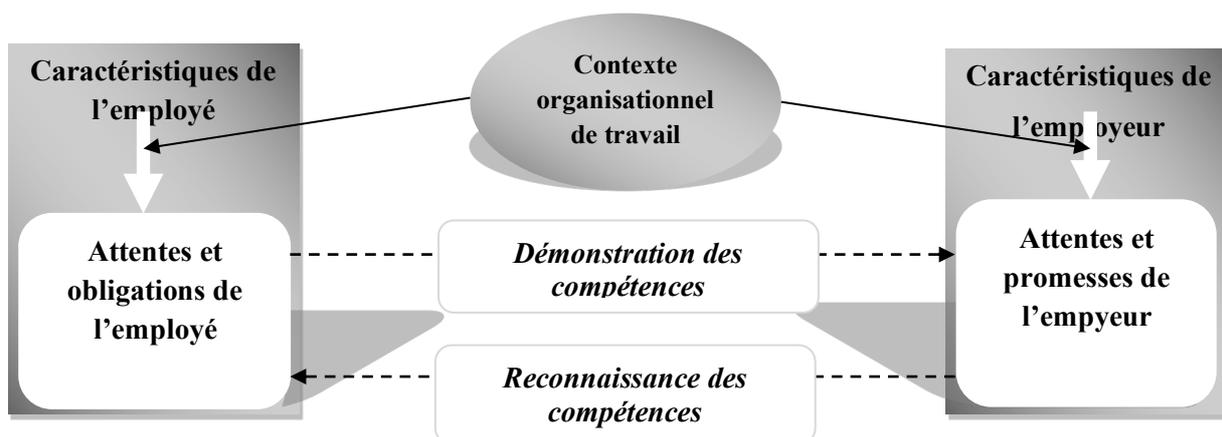
- ***Le contrat psychologique est influencé par l'organisation dans laquelle les parties prenantes évoluent***. Que ce soit lors de sa construction ou de son évolution, les facteurs organisationnels jouent un rôle d'influence notable sur le processus individuel. Plus précisément, les travaux de Rouillard & Lemire (2003) soulignent le fait que ce ne sont pas les organisations qui promettent dans la relation d'emploi, mais les individus qui se créent des attentes et des obligations vis-à-vis de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, Rousseau & Robinson (1994) considèrent que le contrat psychologique perdure et s'adapte en fonction des changements que l'employé vit dans l'organisation. En effet, « les événements comme les nouvelles attributions professionnelles, les relocalisations et les restructurations organisationnelles peuvent faire en sorte que de nouveaux termes du contrat recouvrent les anciens ». Ainsi, le contrat psychologique a la capacité d'évoluer étant donné qu'il est « modelé par l'organisation » qui elle-même évolue (Rousseau, et al., 2014).

- ***Le contrat psychologique implique un accord d'échange mutuel entre parties en présence*** : parler du contrat psychologique nécessite que les parties en présence soient d'accord sur le fait d'échanger. En effet, dans les sociétés d'aujourd'hui, « coopérer, s'engager, s'investir au-delà de son intérêt propre et immédiat ne peut se faire sans consentement » (Rousseau, et al., 2014). D'une part, l'engagement et le respect des promesses se basent sur un accord d'échange librement consenti (les parties en sont conscientes ou du moins se les rappelleront à tout moment). D'autre part, cet accord existe en vue de la réalisation d'un objectif commun,

celui de l'avancement dans le monde de l'entreprise qui constitue le champ d'exercice du contrat psychologique et ce, en conformité aux dispositifs de l'accord conclu même s'il est implicite (Guerrero, 2004).

- **Le contrat psychologique se caractérise par une relation bipartite entre des individus, d'une part, et une organisation, d'autre part** : c'est en effet cet engagement bipartite qui permet à chacune des parties « d'anticiper et de s'organiser, parce que les comportements attendus sont précisés. » (Rousseau, et al., 2014). Les individus dans les entreprises sont coordonnés par ces quatre caractéristiques du contrat psychologique qui leur permettent de comprendre à quel niveau se situeraient les attentes (qui constituent des promesses de part et d'autre de la relation) non couvertes. Le schéma suivant fait une représentation synthétique des différentes caractéristiques.

Figure N° 1 : Schéma représentatif du lien contractuel



Source : Adaptée des travaux de Rouillard & Lemire (2003) et de Rousseau, et al. (2014)

2. Présentation du cadre méthodologique de la recherche

Le choix d'une approche méthodologique dans le cadre d'une recherche dépend de l'état d'avancement des travaux théoriques sur le sujet, des variables utilisées mais aussi et surtout du type d'objectif que le chercheur s'est fixé (Creswell & Plano Clark, 2011). Dans notre cas, il s'agit d'une méthodologie qualitative de type exploratoire car nous cherchons à identifier les attentes du contrat psychologique. C'est en effet une des méthodes les plus connues et les plus adaptées lorsque le chercheur est dans une logique d'approfondissement de la compréhension de ce que vivent les individus enquêtés en rapport avec le problème traité (Avenier, 2011). Ayant basé notre espoir sur les connaissances et les relations que nous avons dans la ville de Garoua, nous avons pu obtenir un total de 14 participants pour cette phase qualitative dont 9

employés et 5 décideurs (il s'agit principalement des personnes mandatées par les entreprises concernées pour cette enquête dont aucun dirigeant d'entreprise dans le compte). Ces enquêtés (surtout les salariés) ont été mis à notre disposition par la hiérarchie des entreprises enquêtées via une demande d'autorisation d'enquête que nous avons déposée au sein des secrétariats de ces entreprises. Nous pouvons donc signaler que cette phase de sélection des individus à enquêter s'est faite dans une lucidité optimale puisque plusieurs enquêtés nous ont été proposés et nous avons simplement fait un choix au regard de la convergence des propos des uns et des autres avec la problématique traitée dans cette recherche. Pour récolter les informations, nous avons effectué des entretiens individuels semi-directifs (avec une durée moyenne de 47 minutes grâce à deux guides d'entretien destinés respectivement aux salariés et aux responsables).

En ce qui concerne l'analyse des informations recueillies, nous avons fait recours à l'analyse de contenu. Selon Mucchielli (2006), la procédure d'analyse de contenu peut être définie comme un ensemble de procédés diverses et variées, impartiales et particulièrement logiques, quantitatives et tout aussi exhaustives dont le but commun est de mettre en évidence, au regard de documents et des données recueillies, une quantité suffisante d'informations concernant des individus, des actes relatés par ces individus, des sujets sillonnés dans le cadre de la recherche, mais aussi et surtout, d'apercevoir le sens et la valeur de ces informations pour la validité de la recherche. Etant donné que toute analyse de contenu s'attache particulièrement au signifié des propos qui sont faits par l'enquêté, il est important de rester fluide dans les méthodes utilisées afin de proposer des analyses qui restent les plus objectives possibles. Trois catégories d'analyse sont donc effectuées dans le cadre de l'analyse de contenu : l'analyse logico-esthétique qui s'intéresse à l'étude de la structure du discours prononcé par l'enquêté en mettant un lien entre ce discours prononcé et les différents effets de sens qui découlent, l'analyse sémantique structurale qui vise à définir le champ des significations d'un objet d'étude dans un ensemble cohérent donné et prononcé par l'individu dans son discours et enfin, l'analyse logico-sémantique qui tient compte du contenu manifeste du discours prononcé par l'individu interviewé. Elle ne considère que le signifié immédiat et accessible du propos recueilli lors de l'entretien. Grâce à cette analyse de contenu, nous avons pu constater que à 12 entretiens, le niveau de saturation des propos était atteint (Blais & Martineau, 2006 ; Thomas, 2006 ; Glaser & Strauss, 1967). C'est ce qui nous a conduit à ne considérer que les 12 premiers individus dans notre échantillon. Cette considération méthodologique nous conduit tout droit à la présentation des résultats de cette recherche.

3. Présentation des résultats de la recherche

Au regard de la problématique posée au début de la recherche, il est important de faire un point sur les différents résultats obtenus après descente empirique. Cette section met en évidence un exposé des résultats dans le cadre de notre recherche. Nous débutons cette présentation des résultats par une description des différents individus enquêtés suivant leur profil. Ensuite, une synthèse des espérances réciproques du lien contractuel exprimées par les acteurs de la relation est faite. Et pour finir, nous faisons allusion à la dimensionnalité de ces attentes en les rapprochant à la théorie existante sur le contrat psychologique.

3.1. Présentation descriptive des enquêtés

Au total, 12 entretiens effectués auprès des dirigeants et responsables d'entreprises (5 entretiens plus précisément) et auprès des employés (7 entretiens au total) ont été retenus dans le cadre de cette recherche. Malgré les rendez-vous manqués et accentués que nous avons remarqué (surtout pour les responsables d'entreprise) et malgré également le fait que les entretiens se soient déroulés avec des interruptions du fait que les employés n'étaient pas libérés de leurs travaux pendant la période de l'entretien, nous sommes parvenus à récupérer l'essentiel de l'information nécessaire à la réalisation de cette investigation. Une présentation descriptive des différents enquêtés selon le profil est intégrée dans le tableau ci-après :

Tableau N° 1 : Caractéristiques de l'échantillon d'étude qualitative

Enquêtés	Fonction	Activité principale	Âges	Genre	Anciennetés	Diplômes
Enquêté 1	Employé	Education	39 ans	Homme	3 ans	Bac + 3
Enquêté 2	Employé	Commerce	45 ans	Femme	4 ans	BTS
Enquêté 3	Employé	Commerce et services	48 ans	Femme	5 ans	BTS
Enquêté 4	Employé	Education	42 ans	Homme	1 an	Bac
Enquêté 5	Employé	Commerce et service	37 ans	Femme	4 ans	Bac + 3
Enquêté 6	Employé	Transactions bancaires	28 ans	Femme	3 ans	Bac + 3
Enquêté 7	Employé	Hôtellerie	39 ans	Homme	12 ans	BTS
Respo 1	DRH	Commerce et services	40 ans	Homme	6 ans	Bac + 5
Respo 2	Directeur général	BTP	36 ans	Homme	4 ans	Bac + 5
Respo 3	Directeur général	Commerce et service	37 ans	Femme	4 ans	Bac + 5
Respo 4	DRH	Transactions bancaires	28 ans	Femme	3 ans	Bac + 5
Respo 5	Directeur général	Hôtellerie	39 ans	Homme	12 ans	Bac + 5

Source : Nos enquêtes

Ce tableau nous présente un échantillon de 12 enquêtés, tous titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur et le Bac. Un seul enquêté n'a que le Bac. 3 enquêtés ont arrêté les études au BTS, trois enquêtés ont clôturé le cycle licence et 5 enquêtés disposent d'un diplôme

de Bac + 5. Cette répartition de l'échantillon des enquêtés selon le niveau de formation nous réconforte car, le niveau d'étude va attester conjointement le niveau d'appréhension du contenu de notre guide d'entretien et la solidité au niveau des propos recueillis. L'ancienneté moyenne se situe environ à 5 ans de travail au travail de l'entreprise et donc les priorités dans l'expression des attentes pourront être réellement présentées avec maturité. Côté genre, l'échantillon des enquêtés repartis à part égale en les hommes et les femmes (6 hommes et 6 femmes) dans le but d'éviter une sorte de discrimination lors de l'enquête. Le profil selon l'âge nous présente des enquêtés matures car l'âge moyenne est environ 38 ans. Les activités principales des enquêtés sont variées (4 dans le commerce et les services, 2 employés dans l'éducation, 1 dans le commerce, 2 dans les transactions bancaires, 1 dans le BTP et les deux autres dans l'hôtellerie). Cette variété est très importante pour étudier la variété également au niveau attentes que ces derniers vont exprimer au regard des problèmes contextuels vécus.

3.2. Synthèse des attentes réciproques dans la relation d'emploi

Une double perception des attentes est très importante pour comprendre au moins les effets qu'auront les réalités observées dans les pratiques organisationnelles sur le comportement des acteurs intervenant dans la relation d'emploi. Du côté des attentes exprimées par les salariés, on peut noter les expressions relatives à la qualité de l'emploi, aux bonnes relations dans le travail, attente d'équité et horaires de travail modulables, attentes en termes de communication et possibilité d'apprentissage des connaissances nouvelles (ces attentes sont exprimées par les enquêtés 1, 3, 4). Une phrase justifiant ce propos est celle de l'enquêté n°1 qui signale que « *Pour moi, j'ai toujours eu à l'idée que le traitement des salariés dans une entreprise se fait de façon conviviale, que les relations d'emploi dans les entreprises sont bonnes et que chaque membre qui y travaille peut s'exprimer autant qu'il voudra s'il a les préoccupations relatives à son travail.* » Certaines attentes ont été exprimées en relation avec la considération de la personne au travail et l'absence de discrimination dans le traitement organisationnel et aussi en relation avec la rémunération en fonction du travail effectué et la participation aux décisions (on se réfère aux propos des autres enquêtés). La phrase qui a attiré notre attention dans ces propos est celle de l'enquêté n° 2 qui proclame « (...) *mes attentes sont plus calibrées autour de la considération qu'on aura de ma personne, de ma personnalité et de mon Genre dans les procédures de management de l'entreprise. (...) je prends au premier niveau cette attente de non-discrimination dans les procédures de gestion de l'entreprise (...)* ».

Du côté des responsables d'entreprises (5 enquêtés au total), nous comprenons une attente en termes de démonstration des compétences, attentes ayant trait à la loyauté du salarié dans l'entreprise (puisque le salarié doit tout faire pour ne pas mettre l'entreprise en péril par la divulgation des informations qui compromettent l'entreprise), attentes liées au respect de la hiérarchie et à la réalisation du travail pour lequel le contrat a été convenu pour la relation d'emploi, on a également les attentes liées au respect des normes préétablies, c'est-à-dire une absence de transgression du règlement intérieur qui régit le travail et les comportements au travail dans l'entreprise. Pour s'en convaincre, nous retenons deux propos donc celui du responsable n° 1 qui signale que « *s'il faut parler des attentes que j'ai envers mes employés, je prendrais particulièrement le côté de la démonstration des compétences. (...) Vous savez, les salariés peu importe ce que votre entreprise gagne pour une période, même s'ils savent que vous perdez dans vos résultats, eux c'est leurs salaires qui sont plus importants. Comme c'est le cas, nous sommes donc là pour contrôler ce qu'ils apportent.* » Du côté du responsable n° 3, « (...) *les attentes sont tournées vers la loyauté et le respect de la hiérarchie par les employés* ». Une analyse fréquentielle et un digramme des préférences par rapport à ces attentes sont ainsi présentées dans les lignes qui suivent :

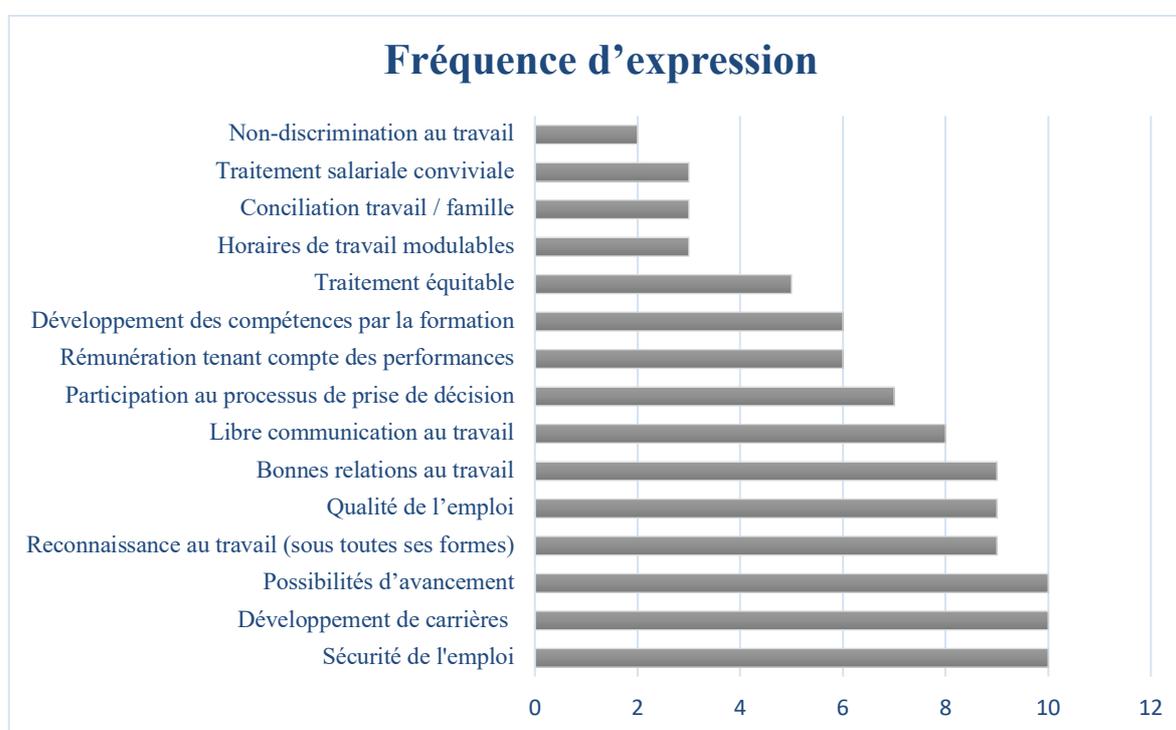
Tableau 2 : Analyse fréquentielle des priorités exprimées

Attentes des salariés	Fréquence d'expression	Attentes des responsables des entreprises	Fréquence d'expression
Qualité de l'emploi	9 fois	La loyauté du salarié en ce qui a trait à sa discrétion	5 fois
Bonnes relations au travail	9 fois		
Traitement équitable	5 fois		
Horaires de travail modulables	3 fois	Démonstration des compétences	3 fois
Libre communication au travail	8 fois		
Reconnaissance au travail (sous toutes ses formes)	9 fois	Le respect de la hiérarchie	5 fois
Non-discrimination au travail	2 fois		
Rémunération tenant compte des performances	6 fois		
Participation au processus de prise de décision	7 fois	Le respect des normes préétablies	4 fois
Développement de carrières	10 fois		
Développement des compétences par la formation	6 fois	La promptitude du salarié dans la réalisation des tâches	4 fois
Conciliation travail / famille	3 fois		
Possibilités d'avancement	10 fois		
Traitement salariale conviviale	3 fois	Capacité relationnelle des salariés	2 fois
Sécurité de l'emploi	10 fois		

Source : Nos enquêtes

Ce tableau précise que certaines attentes ne sont pas considérées comme prioritaires du côté des salariés car elles n’ont été prononcées respectivement qu’à 2 et 3 occurrences chez les salariés enquêtés lors de l’entretien. Il s’agit en effet de la non-discrimination au travail, des horaires de travail modulables, de la conciliation travail-famille et du traitement salarial conviviale. Une autre catégorie d’espérances des employés est appréhendée avec des occurrences très élevées car elles sont considérées comme prioritaires par ces derniers. Il s’agit de la sécurité de l’emploi, des possibilités d’avancement, le développement des carrières, la reconnaissance au travail, la libre communication, les bonnes relations au travail et la qualité de l’emploi. La dernière catégorie regroupe les attentes relativement exprimées selon le digramme suivant :

Figure N° 2 : Echelle des attentes exprimées par les salariés



Source : Nos enquêtes

Nous avons choisi de faire une représentation en prenant une logique croissante du haut vers le bas pour montrer les priorités des attentes de part et d’autres dans le contrat psychologique (les attentes se trouvant au bas de l’échelle sont dans ce sens les plus considérées dans le cadre de cette recherche). L’accent est principalement mis sur la sécurité de l’emploi, le développement de carrières dans l’entreprise, la possibilité d’avancement, la reconnaissance au travail, la qualité de l’emploi, les bonnes relations au travail si nous considérons bien sûr le camp des

attentes exprimées par les employés. Du côté des responsables¹ dans les entreprises enquêtées, l'accent est principalement mis sur la loyauté du salarié (particulièrement à sa discrétion), sur le respect de la hiérarchie, sur le respect des normes préétablies, sur la démonstration des compétences, sur la promptitude du salarié dans la réalisation des tâches pour se tourner en fin de compte sur la capacité relationnelle du salarié. Il est donc temps de dimensionner ces propos recueillis relatifs aux attentes des salariés. Concernant les responsables des entreprises (les employeurs), les attentes sont le plus tournées vers une seule dimension : le respect des normes préétablies.

3.3. Dimensionnalité des attentes exprimées par les salariés et discussion des résultats de la recherche

La littérature sur la relation d'emploi a jeté les bases sur la compréhension de l'ajustement du salarié à l'organisation en général au travers la notion de contrat psychologique par les attentes (Wanous, et al., 1992 ; Guerrero, 2004 ; Campoy, et al., 2005 ; Delobbe, et al., 2005 ; Riant, 2010 ; Jafri, 2011 ; Fremeaux & Noel, 2011 ; Pichault & Nizet, 2013 ; Rousseau, et al., 2014 ; Pink, 2016 ; Guidkaya, 2019). Au regard de cette littérature et bien d'autres encore, trois dimensions sont données aux attentes liées au contrat psychologique : La dimension transactionnelle qui met l'accent sur ce qu'apporte le salarié à l'entreprise et ce qu'il reçoit en retour ; la dimension relationnelle qui a trait à la qualité des relations de travail, au soutien social et bien d'autres ; la dimension idéologique ou balancée qui s'intéresse à une visée pratiquement non observable directement mais qui pourtant joue un rôle majeur dans le processus d'ajustement du salarié. Il s'agit principalement des variables liées à la sécurité de l'emploi, à l'employabilité et à l'évolution de carrière. Le but ici est de faire un regroupement des propos recueillis dans chacune de ces dimensions en vue de proposer un rapprochement théorique avec les investigations déjà effectuées dans d'autres lieux et en rapport avec les auteurs présentés précédemment. Nous visons ainsi une démarche de synthétisation des informations pour apporter des éléments de réponse au souci qu'ont posé la plupart des chercheurs : celui de la contextualisation des données en fonction du champ empirique qui concerne la recherche.

A la lecture de ce tableau synthétique de regroupement dimensionnel des attentes exprimées par les enquêtés, nous pouvons faire quelques remarques : nous trouvons dans les attentes

¹L'enquête auprès des responsables dans les entreprises manquent de fiabilité dans la mesure où nous n'avons pu récolter les informations qu'auprès de cinq responsables et simplement du fait de leur indisponibilité.

exprimées par les salariés une dimension transactionnelle (Rousseau, 1995 ; Lemire, 2005 ; Simard et Chênevert, 2010) qui a trait à la supposition qu'un effort supplémentaire dans la relation d'emploi pourrait améliorer un tant soit peu la politique de l'entreprise dans la rémunération, la promotion et les avancements dans le cadre du travail, la modulation des horaires de travail en fonction du niveau de performance atteint, l'absence de discrimination dans les transactions avec l'entreprise, l'équité dans le cadre de la réciprocité dans les échanges. Cette énumération se rapproche des éléments retrouvés dans les travaux de Guerrero (2004) ainsi que de Delobbe, et al. (2005) et plus explicité dans les travaux de Rousseau, et al. (2014). Mais seulement, les termes changent surtout pour ce qui a trait à l'attente d'une proposition d'horaires de travail modulables où on parlait plutôt de l'amélioration des heures de travail. On peut faire également un constat pareil sur le traitement convivial qui est exprimée par les enquêtés non pas pour parler du salaire à la performance, mais plutôt du salaire répondant aux besoins personnels.

Le second groupe d'attentes est relatif au contrat psychologique relationnel qui est basé sur un échange à caractère particulièrement social impliquant des obligations dispersées (obligations moins spécifiques, qui « renvoient à des obligations socio-émotionnelles de longue durée ») (Lemire, 2005). Dans ce sens, la relation entre les parties prenantes peut être basée sur un lien de confiance plus fort surtout lorsqu'il y a la présence d'un engagement réciproque des parties prenantes. Nous notons ici la qualité de l'emploi, les bonnes relations au travail, la libre communication et la participation au processus de prise de décision. On retrouve également la classification faite par Delobbe, et al. (2005) et explicitée par Rousseau, et al. (2014). Le troisième type d'attentes exprimées par les salariés a trait au contrat psychologique dit idéologique, équilibré ou encore balancé. Ce type de contrat unit des contenus aussi bien transactionnel que relationnel, c'est-à-dire, des contenus liés à une relation ouverte à long terme (en terme d'employabilité et de développement de carrière) et lié à des récompenses définies et contingentes à la performance de l'employé (Dabos & Rousseau, 2004 ; Hui, et al., 2004 ; O'Neil & Adya, 2007). Ces indicateurs sont encore confirmés dans le cadre de cette recherche.

Conclusion

L'objet de notre recherche était d'apporter une clarification sur les dimensions du contrat psychologique dans le cadre d'une relation contractuelle réciproque avec des attentes qui gouvernent la continuité du contrat de travail. Nos enquêtes dans le contexte des entreprises par des entretiens de types semi-directifs nous ont conduit à observer des prédispositions

captivantes corrélativement à des interrogations en rapport avec le contenu, le positionnement et l'organisation abstraite des différentes attentes propres au cadre relationnel construit entre le travailleur et sa hiérarchie. Au regard d'une investigation qualitative de type exploratoire auprès des employés et éventuellement auprès des responsables dans les entreprises enquêtés (descente qui a ciblé les salariés et les responsables des entreprises par des interviews), nous avons pu comprendre que le contrat psychologique doit être appréhendé de façon conjointe. D'abord chez le salarié, les attentes y afférentes sont appréhendées suivant une conception polysémique. Elles renvoient aussi bien à une dimension financière, à une dimension relationnelle qu'à une dimension idéologique (relative aux différentes projections des salariés). Du côté des employeurs, le contrat psychologique est beaucoup plus analysé dans une logique transactionnelle (des attentes tournées exclusivement vers le respect des normes préétablies).

Sur la base de ces différents résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, il nous est apparu que le contrat psychologique prend tout son sens par rapport aux attentes qu'expriment réciproquement les employés et les employeurs en rapport avec la relation d'emploi. Dans ce sens, l'échange social par le contrat psychologique est un cadre théorique prometteur dans la mobilisation de la main d'œuvre et dans la rétention des employés les plus compétitifs. Si nous avons fait le choix de nous concentrer sur l'étude réciproque du contrat psychologique en contexte des liens contractuels de travail, principalement du point de vue des employés, c'est par ce constat que dans un cadre formellement défini par le contrat de travail, les employés ne parviennent pas à exprimer clairement leurs attentes surtout que le contrat formel ne définit que les conditions dans lesquelles le travail est censé être réalisé et ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Et pourtant, dans un cadre relationnel, il est important d'intégrer la perception que peut avoir l'employé lui-même en rapport avec les considérations de l'emploi. Plusieurs contributions de cette recherche sont à signaler.

La première contribution de cette recherche est théorique. Elle met en lumière l'importance et l'intérêt de la primauté accordée aux attentes des employés dans un contexte de contrat psychologique. Le contrat psychologique en lui-même est un cadre d'analyse de la relation d'emploi qui donne un regain d'intérêt dans la considération de la réciprocité, de la mutualité et de l'utilité perçue de l'objet de l'échange qui est au centre de ses approches. La catégorisation des attentes selon une triple dimension et l'intégration des attentes idéologiques dans le cadre de l'analyse du contrat psychologique apporte une conception nouvelle et une valeur ajoutée à la littérature et futures investigations sur le contrat psychologique. Un autre plus que cette

recherche apporte à la littérature c'est l'ajout aux attentes du contrat psychologique des énoncés recueillis par une approche contextuelle, plus précisément à travers l'enquête exploratoire. La deuxième contribution de cette recherche est sur le plan méthodologique. Le caractère contingent du lien contractuel de travail oblige une enquête en profondeur pour comprendre les situations où les individus ont besoin d'exprimer les attentes y afférentes. En effet, les recherches sur le contrat psychologique se sont majoritairement concentrées sur des investigations de type quantitatives. Cette approche, quoi qu'intéressante, ne permet pas de répondre de façon plus satisfaisante à la problématique des attentes des employés, de la nature idiosyncratique du contrat psychologique (étant donné que chaque individu dispose de ses propres caractères et de son comportement unique), ou de la dynamique de l'échange social dans l'examen des attentes et des réalisations des attentes une fois dans le cadre de l'emploi (Campoy, et al., 2005). La troisième contribution de cette recherche s'inscrit dans le cadre managérial. Selon le modèle de Siegrist (1996), les récompenses peuvent être de trois sortes : les gains monétaires (salaires, primes et bien d'autres encore), l'estime reçue de la part des collègues et des supérieurs (nous faisons référence ici au cadre relationnelle dans lequel évolue le contrat de travail) et le degré de contrôle sur son statut professionnel (perspectives de promotion, sécurité de l'emploi, d'évolution de carrière et bien d'autres encore). A ce titre, les attentes du contrat psychologique doivent être considérées comme des compétences sociales que les entreprises doivent managers de façon la plus compétitive possible. Les catégories des attentes mises en évidence dans cette recherche permettent de construire la capacité des individus à mobiliser des comportements adaptés pour mieux conduire les missions avec efficacité. Cependant, cette recherche fait émergé des limites qu'il est important de préciser.

La première limite est due aux diverses programmations des rendez-vous avec certains enquêtés qui pourtant n'étaient pas toujours disponibles manqués et une insuffisance de responsabilité des individus concernés sur la problématique poursuivie dans le cadre de cette recherche, parce que selon eux, il y'a aucun retour à gagner s'ils acceptent de répondre à nos préoccupations. Une autre limite que nous pensons considérable dans cette recherche est le fait de nous attarder sur les perceptions globales dans l'étude du lien contractuel entre l'employé et l'employeur sans intégrer les spécificités suivant le type de relation contractuelle de travail. Cette limite peut constituer une difficulté majeure dans la généralisation des résultats de notre enquête, surtout pour les employés atypiques. Aussi, l'apparence des attentes peut être influencée par la nature du travail réalisé ou alors du poste occupé dans l'entreprise, des spécificités liées

particulièrement au profil des individus enquêtés ainsi que différentes variables contextuelles qui ont été écartées dans le cadre de notre investigation. Cependant, malgré ces limites énoncées, nous attestons que les résultats obtenus sont assez convaincants et suffisamment soudés pour conduire à des implications théoriques et managériales telles que présentés dans les lignes précédentes. Aussi, ces limites peuvent constituer une perspective solide à intégrer dans le cadre des recherches futures visant la continuation de ce travail déjà entamé.

Une des conséquences de cette recherche en terme de perspectives de continuation de nos résultats, raisonnable à nos yeux, est de préciser un véritable modèle empirique quantitative visant à tester l'adéquation entre ces attentes exprimées par les salariés en fonction de leur priorité et les réalités contractuelles. Une autre suite de la recherche peut se baser sur une étude comparative de la théorie du contrat psychologique par les attentes entre les employés ayant un contrat de travail régulier et les employés ayant un contrat de travail atypique. Cette recherche pourrait permettre d'identifier les différences de perception des différentes attentes réciproques entre l'employeur et son employé et évaluer ainsi la variabilité de ces attentes en contexte d'emploi atypique. Troisièmement, une recherche longitudinale peut être mener dans le but d'analyser quantitativement les effets d'une adéquation des attentes aux réalités contractuelles sur les variables d'attitude à l'emploi telles que l'implication au travail, la fidélisation des employés, la socialisation organisationnelle et la perception de la justice organisationnelle. Pour clôturer, les travaux futurs peuvent intégrer la dynamique temporelle dans l'étude des attentes à l'embauche et quelques années plus tard pour le même employé au sein de la même structure. Cette perspective de la recherche conduirait à évaluer la stabilité ou la diminution des préoccupations des employeurs en lien avec la couverture des attentes contractuelles des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C., (1960),** *Understanding organizational behavior*, Homewood, Dorsey
- Avenier, M. J. (2011).** Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme. *Management & Avenir*, vol. 43, p. 371-391.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006).** L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens aux données brutes. *Recherches qualitatives*, vol. 26(2), p. 1-18.
- Blau, P. M. (1964),** *Exchange and power in social life*, New-York, Wiley
- Boukar H., Guidkaya Z. et Hadama C. (2018),** « La reconnaissance organisationnelle des salariés : utopie ou réalité ? », *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, n° 7, pp. 1-18.
- Campoy E., Castaing S. et Guerrero S. (2005),** « Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données », dans Delobbe N., Herrbach O. et Lacaze D., *Comportement organisationnel Vol. 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, pp. 112-153, Editions De Boeck..
- Coyle-Shapiro J. A. M. et Kessler I. (2003),** “The Employment Relationship in the U.K. Public Sector : A Psychological Contract Perspective”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 13, n°2, pp. 213-230.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. (2011).** *Designing and conducting Mixed methods Research* (éd. 2nd Edition). SAGE Publications, Inc.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004).** Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1):52-72]
- Delobbe, N, Herrbach O., Lacaze D. & Mignonac K. (2005),** *Comportement organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. Vol. 1. Bruxelles: Éditions DeBoeck Université, 407 p
- Fremaux S. et Noel C. (2011),** « Qu'est-ce qu'une juste rémunération ? Ce que nous enseigne la conception du juste salaire de Thomas d'Aquin », *Management et Avenir*, n°48, pp. 76-93.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967).** *The discovery of grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine.
- Gouldner, A. W. (1960),** The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, vol. 25, p.161-178.
- Guerrero S. (2004),** « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : Le PCI », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 53, pp. 55-68.
- Guidkaya Z. (2019),** « Couverture des attentes du contrat psychologique et socialisation organisationnelle des salariés dans les entreprises », Thèse de doctorat / Ph.D en Science de Gestion, Université de Ngaoundéré, Ngaoundéré-Cameroun, 465 pages.

- Homans, G. C., (1958)**, Social behaviour as exchange, *American journal of sociology*, vol. 63, n°6.
- Hui C., Lee C. & Rousseau D. M. (2004)**, **Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality**, *Journal of Applied Psychology* 89(2):311-21, [DOI:10.1037/0021-9010.89.2.311](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.311)
- Jafri H. (2011)**, « Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Commitment », *Revue Synergy*, Vol.9, n°11, pp.01-13.
- Lemire L., & Saba T. (2005)**, « le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée », *Congrès AIMS* <http://www.strategieaims.com/angers05/com/75-918comd.pdf>.
- Levinson, H., Price, Munden C. R., Mandl K. J., Solley H. J, (1962)**, *Men, Management and mental health*, Boston, MA, Harvard University press
- March, J.G., Simon, H.A., (1958)**, *Organizations*, New-York:Wiley
- Méda D. (2010)**, “*Le travail*”, Collection Que sais-je ? Presses Universitaires de France, 128 pages.
- Muchielli, A. (2006)**, Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Conférence au Colloque international « recherche qualitative : Bilan et prospective »*. Béziers, 27- 29 juin 2006.
- O'Neill, Bonnie S. & Adya M. (2007)**, « Knowledge sharing and the psychological contract : managing knowledge workers across different stages of employment». *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, n°. 4, p. 411-436.
- Pichault F. et Nizet J. (2013)**, « *Les pratiques de gestion des ressources humaines* » - 2^{ème} édition - Editions Points.
- Pink D. (2016)**, « *La vérité sur ce qui nous motive* », paru aux Editions Clés des Champs.
- Riant J.-P. (2010)**, Modélisation des attentes d'une relation de subordination ou d'échange par le Contrat Psychologique, *Revue Management & Avenir*, Vol. 2, n° 32.
- Robinson S. et Morrison E. (2000)**, “The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 525-546.
- Robinson S. L. (1996)**, “Trust and breach of the psychological contract”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 574-599.
- Rouillard C. et Lemire L. (2003)**, « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : Une exploration empirique », *Management International*, vol. 7, n° 4, pp. 1-16.
- Rousseau D. M. (1995)**, “*Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*”, Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau D. M. (2001), “Schema, promise and mutuality : The building blocks of the psychological contract”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, pp. 511-541.

Rousseau D. M. et Robinson S. (1994), « Violating the psychological contract : Not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 3, pp. 245.

Rousseau D. M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), « *Contrat psychologique et organisations. Comprendre les accords écrits et non écrits* », Montreuil, Pearson France, 273 p.

Sandelands L. E. et Stablein R. E. (1987), "The concept of organizational mind", *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 5, p. 135-161.

Schein, E. H. (1965), *Organization psychology*, Englewoods Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Siegrist J. (1996), « Adverse Health Effects of High Effort/Low Reward Conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.1, pp.27-41.

Simard G. & Chênevert D. (2010), “Organizational and individual determinants of atypical employment: the case of multiple jobholding and self-employment in Canada”. *Canadian Journal of Career Development*, Vol. 9, n°. 1, p. 25-33.

Simard, Gilles et Chênevert D. (2010), « Organizational and individual determinants of atypical employment: the case of multiple jobholding and self-employment in Canada ». *Canadian Journal of Career Development*, vol. 9, no. 1, p. 25-33 .

Starnes B. J. (2007), « An analysis of psychological contracts in volunteerism and the effect of contract breach on volunteer contributions to the organization », *The International Journal of Volunteer Administration*, Vol. 14, n° 3, pp. 31-41.

Thomas D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, vol.7(n°2), p.237-246.

Turnley W. H., William H., Bolino, Mark C., Lester, Scott W., Bloodgood, James M. (2003), “The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, Vol. 29, n° 2, pp. 187-206.

Wang Y. et Hsieh H. (2014), « Employee’s reactions to psychological contract breach: A moderated mediation analysis. », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 57.

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992), The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288–297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.288>