



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département de Psychologie et d'orthophonie

Mémoire de fin de cycle sous le thème :

**L'impact de la rupture du contrat  
Psychologique sur le comportements contre  
productifs des salaries**

**Etude réalisé auprès : CEVITAL Bejaia**

En vue de l'obtention du diplôme de Master

En psychologie

Option : psychologie du travail et D'organisations et GRH

**Réalisé par :**

BOUABASS Hadjila

FERTAS Yahia

**Encadré par :**

M<sup>r</sup>. YUCEF KHODJA Adil

Année universitaire : 2022/2023

## REMERCIEMENTS

*Tout d'abord au bon dieu qui nous a offert la force et la volonté de parcourir le chemin du savoir et d'achever le travail.*

*Nous nous sentons aussi reconnaissantes profondément à notre encadrant Dr  
YOUCEF KHODJA ADIL pour ces qualités d'encadrement, sa rigueur  
scientifique, pour sa gentillesse, sa disponibilité et surtout son soutien affectif  
qui nous a motivé tout au long de la période d'élaboration de ce travail,*

*Nos sincères remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des enseignants de la  
faculté des sciences humaines et sociales qui nous ont bien formés et guider vers  
la bonne voie tout au long de notre cursus.*

*Nous remercions les membres de jurys d'avoir accepté d'évaluer notre travail.*

*Notre gratitude plus profonde va à M. CHEKERKEUR Mouloud pour son  
parfait et riche accompagnement tout au long du stage, où il nous a fait  
découvrir le plaisir de la recherche A tous les cadres agents de maîtrise et  
d'exécution de l'entreprise CEVITAL qui ont accepté de répondre à nos  
questions pour la réalisation de notre enquête, ainsi que tous les employés de  
l'entreprise.*

*En fin à toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à la  
réalisation de notre mémoire.*

## **Dédicace**

Je dédie ce travail

A mes frères et sœurs, à ma très chère famille

Qui n'a pas lésiné sur l'effort et au prix

De lourds sacrifices pour

M'offrir une éducation exemplaire et toutes

Les commodités pour égayer mon

Quotidien et les atouts pour garantir mes succès

L'amour et l'affection qu'ils m'ont témoignée ont fait

De moi ce que je suis aujourd'hui.

A la reine incontestée de mon cœur, Maman

A celui qui a fait de moi la femme que je suis

Mon tout cher père.

**HADJILA**

## **Dédicace**

MES DÉDICACES VONT

À MES TRÈS CHERS PARENTS, POUR LEURS SACRIFICES QU'ILS ONT  
CONSENTI POUR ME PERMETTRE DE SUIVRE MES ÉTUDES  
DANS LES MEILLEURES CONDITIONS POSSIBLES ET N'AVOIR JAMAIS  
CESSÉ DE M'ENCOURAGER TOUT AU LONG DE MES ANNÉES D'ÉTUDE.

A MON FRÈRE ET MES SŒURS.

JE NE SAURAI TERMINER SANS CITER

MES AMIS : SMAIL, LACHEN, MENAD ET MASSI.

JE DÉDIE AUSSI CE MODESTE TRAVAIL à MON ENCADREUR « YUCEF  
KHODJA ADIL » QUI M'A GUIDÉ DURANT TOUT MON PARCOURS.

JE DÉDIE AUSSI CE MODESTE TRAVAIL à TOUS LES PROFESSEURS DE  
PRIMAIRE

JUSQU'À AUJOURD'HUI. ET À TOUTES PERSONNES QUI ME  
CONNAISSENT

PUIS CETTE ÉTUDE APPORTER LA PLEINE SATISFACTION à TOUS  
CEUX QUI LA LISENT

ET A TOUS MES AMIS QUE J'AI OUBLIÉ DE CITER.

MILLE MERCIS à TOUS

**YAHIA**

# Sommaire

# Sommaire

**Remerciement**

**Dédicace**

**Résumé**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction**

**Partie théorique**

**Chapitre I : Le cadre général de la problématique**

1. La problématique.....	6
2. Les hypothèses .....	13
3. Les raisons de choix du thème .....	13
4. Les objectifs de la recherche .....	13
5. Définition des concepts.....	14
6. Les études antérieures concernant le CP et le CCP des salariés.....	16

Résumé du chapitre

**Chapitre II: Le contrat psychologique**

1. Préambule.....	
2. Evolution du concept de CP.....	27
Origine .....	27
Conceptualisation actuelle du CP .....	29
3. Les définitions du contrat psychologique .....	30
4. La théorie de l'échange social comme fondement de la théorie du contrat psychologique :	
32	
5. La typologie du contrat psychologique: .....	36
6. Les perspectives du contrat psychologique.....	42
Le contrat psychologique selon les perspectives de l'employé et l'employeur .....	42
7. Le fondement du contrat psychologique .....	45

8. Les caractéristiques du contrat psychologique.....	46
9. La formation du CP .....	49
10. La violation et La rupture du CP.....	50

Résumé du chapitre

### **Chapitre III : les comportements contre-productifs**

1. Préambule .....	55
2. Définitions des comportements contre-productifs .....	55
3. Les principales appellations des comportements contre-productifs et leurs définitions ...	56
4. Les typologies des comportements contre-productifs .....	60
5. Les antécédents des comportements contre productifs .....	73
6. Les conséquences des comportements contre productifs .....	80

### **Partie pratique :**

#### **CHAPITRE IV : La méthodologie suivie dans la recherche**

1. Préambule .....	85
2. Présentation de l'organisme d'accueil.....	85
3. la méthode utilisée .....	89
4. la technique de recherche utilisée .....	89
5. le questionnaire de l'enquête .....	91
6. les étapes de la recherche .....	91
7. les difficultés rencontrées.....	100

Résumé de chapitre

#### **CHAPITRE V : Analyse et interprétation des résultats**

1. Préambule.....	103
2. Présentation et Analyse de la première hypothèse .....	110
3. Présentation et Analyse de la deuxième hypothèse .....	113
4. Présentation et Analyse de la troisième hypothèse.....	114
5. Discussion et interprétation des résultats.....	114

Résumé de chapitre

**Concluions**

**Liste bibliographique**

**Annexe**

**Liste des abréviations :**

<b>Abréviations</b>	<b>Signification</b>
CP	Contrat psychologique
CCP	Comportement contre-productif
RH	Ressource humaine
CT	Contrat de travail
RCP	Rupture du contrat psychologique
A.E	Les agents d'exécution
A.M	Les agents de maîtrise
Q.S.E	Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement
ANOVA	Analyse ordinal des variances
SPSS	Statistique package for sociale science
P.D.T.D	Pas du tout d'accord
P.D	Pas d'accord
S.A	Sans avis
D.C	D'accord
T.F.D	Tout à fait d'accord
C.S.P	Catégorie socioprofessionnelle

**Liste des tableaux :**

<b>N°</b>	<b>Tableaux</b>	<b>page</b>
1	la théorie de l'échange social	35
2	Une typologie des contrats psychologiques de Rousseau (1995, 2005)	36
3	Les types de contrats psychologiques selon Rousseau(1995)	41
4	Les termes du Contrat Psychologique (d'après Guerrero, 2003).	46
5	principaux concepts des comportements contre productifs et leurs définitions	58
6	La typologie de Gruys (2000)	63
7	La typologie de Vardi et Weitz (2004)	65
8	La typologie de Pearce et Giacalone (2003)	69
9	La typologie d'Aubé et al. (2009)	72
10	Les dimensions du CP	90
11	Présentation des notes attribuées pour les réponses des enquêtés	92
12	présentation de la fidélité pour le contrat psychologique	93
13	présentation de la fidélité pour le comportement contre-productif	93
14	Présentation de la fidélité pour le contrat psychologique.	93
15	Présentation de la fidélité pour le comportement contre-productif	94
16	la répartition de l'échantillon d'étude selonla CSP	95
17	Les répartitions des membres de l'échantillon selon le genre.	94
18	La répartition des membres de l'échantillon selon l'Age.	97

19	La répartition des membres selon l'ancienneté.	98
21	Analyse des résultats de l'axe (01) : le climat de travail	103
22	Analyse des résultats de l'axe (02) :L'évolution de carrière	104
23	Analyse des résultats de l'axe (03) :La rétribution	105
24	Analyse des résultats de l'axe (04) : Les conditions de travail	106
25	Analyse des résultats de l'axe (05) : La sécurité d'emploi	107
26	Analyse des résultats de l'axe (06) :L'intérêt du travail	108
27	Analyse des résultats de l'axe (07) : Les responsabilités	109
28	présentation des statistiques	111
29	Présentation des variances	112
30	présentation de la régression de CP ET CCP	113
31	présentation des variances de CP	114

**Liste des figures :**

<b>N°</b>	<b>Figure</b>	<b>Page</b>
1	Les contrats psychologiques de Rousseau (2000)	42
2	Le processus de violation selon Morrison et Robinson(1997).	52
3	la typologie de Robinson et Bennet (1995)	62
4	La typologie de Kelloway et al. (2010)	67
5	Répartition des travailleurs selon le genre	96
6	La répartition des membres de l'échantillon selon l'Age	98
7	La répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie	99
8	La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté.	112

# Introduction Générale

# **Introduction générale**

---

## **Introduction**

Dans un contexte organisationnel marqué par des changements et des restructurations constantes, qui s'accompagne avec de nouveaux enjeux liés au travail tels que le développement de la flexibilité, de nouvelles formes de travail, ou encore l'insécurité de l'emploi, amènent les employeurs à repenser les relations d'emploi avec l'employé qui de par son savoir-faire et ses compétences devient une ressource critique pour l'organisation. A cet effet le recours au management et la gestion des ressources humaines efficient se présente comme un outil incontournable afin d'y remédier aux divergentes problématiques qui surviennent au sein des organisations. Au cours des dernières décennies plusieurs recherches ont porté leurs regards à l'égard des questionnements qui se soulèvent quant à l'efficacité et le rendement au cœur de ces événements préoccupants qui se produisent dans le milieu du travail, en outre, il existe tout un pan de littérature qui s'est construit autour de plusieurs disciplines à l'image des sciences de la gestion et du management, la sociologie du travail et des organisations, notamment la psychologie du travail, qui offrent une lecture de divers phénomènes caractéristiques à l'organisation.

L'une des dimensions à laquelle les recherches ont porté intérêt particulier, se concrétise dans la relation d'échange qui existe entre l'employé et l'employeur dans le contexte du travail. En effet la relation d'échange entre l'employé et l'employeur est régit par un contrat formel contenant un certain nombre de clauses fixant les responsabilités et les droits respectives négociés entre les deux parties, par ailleurs cette relation ne se résume pas seulement à la dimension juridique ou encore économique que reflète le contrat formel. Les salariés ont des attentes vis-à-vis de leur employeur qu'ils hissent au rang des obligations, d'où ils se font une représentation propre de ce que doit être la relation avec leur employeur. De surcroit, la littérature montre que ces attentes implicites et subjectives qui se traduisent en termes d'obligations mutuelles entre les employés et l'organisation, sont autant un puissant vecteur des comportements et des attitudes au travail.

Cette relation sous-jacente est cernée sous la notion de contrat psychologique, ainsi défini par Rousseau (1994), il renvoie à « un ensemble de croyances et d'obligations réciproques basés sur des Promesses implicites ou explicites, régissant la relation d'échange entre l'employé et son organisation » (Rousseau, 1994). Le contrat psychologique est de nature perceptuelle et tacite, car il dépend de la représentation mentale des obligations et des droits, notamment des promesses qui en découlent de la relation d'échange. Cependant lorsque les attentes et la promesse ne sont pas respectées ou elles sont dépassées, dès lors émerge la rupture

## Introduction générale

du contrat psychologique, d'ailleurs Morrison et Robinson (1997) soulignent que « La rupture perçue est relative à la cognition qu'une organisation a échoué dans la réalisation d'une ou plusieurs obligations faisant partie du contrat psychologique d'une manière commensurable avec ses contributions ».

De nombreuses études ont démontré que la rupture du contrat psychologique est associée à des réactions affectives et à des variations des attitudes et des comportements à l'égard de l'organisation, tel que la confiance à l'égard de l'organisation (Robinson, 1996), l'engagement organisationnel, la satisfaction, la performance au travail (Turnley et al., 2003 ; Lester et al., 2002). En effet la perception de rupture du contrat psychologique a un impact négatif sur les attitudes et les comportements des employés au travail, qui notamment contribue à l'émergence des comportements contre productifs sous divers formes telles que le ralentissement volontaire de la productivité, le vol, le sabotage ou l'agression interpersonnelle. Ces répercussions ont un impact important sur l'organisation qui se reflète en termes de coûts astronomiques, notamment sur l'individu qui se traduit par la détresse psychologique, affectant ainsi son bien-être au travail et son bien-être psychologique. Ces conséquences constituent un axe important lié aux enjeux de la productivité et de l'efficacité au travail, notamment au bien-être de l'employé d'où la centralité du concept de la rupture du contrat psychologique qui souligne l'importance de la dimension psychologique des relations employé-organisation.

L'objet principal de notre étude gravite autour de l'impact de la rupture du contrat psychologique sur les comportements contre productifs, dont nous voulons établir la corrélation qui puisse exister entre les deux concepts en les mettant en perspective par le biais d'une enquête de terrain au sein de l'entreprise de « Cevital, Bejaia ». Ainsi la présente recherche s'articule principalement sur deux sections à savoir la partie théorique et la partie pratique ainsi organisés :

- Le volet théorique
- comprend trois chapitres :
- ❖ Le premier chapitre est consacré au cadre général de la de la problématique dans lequel nous nous attardons à situer la recherche dans un contexte théorique et conceptuel, notamment en s'appuyant sur les différentes revues de littérature. À cet égard dans un premier temps il sera question de problématiser notre recherche, qui nous amènera ensuite à l'élaboration des hypothèses de recherche, la définition des concepts clés et la citation des objectifs et l'importance de la recherche, et enfin nous abordons les études antérieures qui ont fait l'objet du contrat psychologique et les comportements contre productifs.

## **Introduction générale**

---

- ❖ Le deuxième chapitre porte sur la première variable de notre recherche qui est « le contrat psychologique », dans lequel nous allons exposer tout un construit théorique relatif à l'évolution de ce concept, ses définitions, ses typologies, ses caractéristiques, ainsi que la formation et la violation du contrat psychologique.
- ❖ Le troisième chapitre nous nous attardons sur la clarification du concept « les comportements contre productifs », à travers ses différentes définitions et ses appellations, les typologies et les antécédents des comportements contre productifs et enfin les conséquences de ces derniers.
- Le volet pratique s'articule sur deux chapitres :
  - ❖ La méthodologie de la recherche qui comprend en premier lieu la présentation de l'organisme d'accueil, notamment dans lequel nous allons exposer les étapes entreprises dans la recherche et les méthodes et techniques utilisées, ainsi que l'échantillon et le déroulement de l'enquête.
  - ❖ Le deuxième chapitre « l'analyse et l'interprétation des données », sera consacré à

# **Partie théorique**

# Chapitre I :

## Le cadre général de la problématique

1. La problématique.
2. Les hypothèses de recherche.
3. Les raisons du choix du thème.
4. Les objectifs de la recherche.
5. Définition des concepts.
6. Les études antérieures du contrat psychologique et des comportements contre productifs.

## 1. La problématique :

La vie économique et sociale est organisée autour des contrats qui permettent la définition des contours et fondements sur lesquelles elle s'articule. En effet il existe divers contrats dans le monde économique, à l'image du contrat de travail, qui tend à concrétiser et formaliser notamment à expliciter une relation professionnelle entre deux parties, en établissant les responsabilités et droits qui relèvent de chacune des deux. « Le contrat de travail fait la loi des parties dont il fixe entièrement les droits et les obligations, sous réserve du respect des prescriptions minimales légales ou conventionnelles (Dominique et al. 2012). Dans une époque marquée par des restructurations et des transformations, en effet depuis les années 1970 la sphère organisationnelle du travail n'a cessé d'évoluer au fil du temps, d'une part avec le progrès technique et technologique et

D'autre part avec l'affluence de la concurrence notamment afin de pallier aux diverses exigences du temps, les organisations et entreprises se voient dans la contrainte de stimuler leurs ressources humaines, et de renforcer la relations employés/ employeur afin d'inciter les individus à agir conformément aux objectifs dessinés par l'organisation et de garantir une meilleure efficacité du travail.

En l'occurrence, il ne s'agit plus de se limiter à la relation classique, exprimée par le contrat du travail, entre obligations, droits, et rémunération, mais plutôt il en va au-delà de ces aspects juridiques ou matériels.

En effet, depuis les restructuration qui ont touchées les organisations, il s'est avéré progressivement que la performance est indissociable du bien être des employés, dès lors pour faire face aux nouvelles préoccupations économiques et aux exigences du marché, les organisations adoptent de nouvelles stratégies en se focalisant davantage sur la ressource humaine, plus particulièrement sur la relation d'échange entre employé et employeur, et sur les obligations respectives des deux parties au sein de cette relation d'emploi. Cependant cette relation professionnelle ne se résume pas seulement en un ensemble de règles juridiques répliables et tangibles, ou encore en une dimension économique, bien qu'il existe d'autres dimensions implicites qui se créent entre les employés et l'employeur au sein de l'organisation, qu'on peut englober sous les deux notions « obligations mutuelles » et « d'attentes ». Tout à fait, cette dimension subjective et implicite exprime un tout autre type de contrat qui se manifeste à l'occasion du travail, et il puise son existence dans l'échange dans la relation entre employé et employeur, un compromis implicite entre un groupe d'employés et leur

contremaitre (Argyris 1960). Entre autres cette relation se traduit par les obligations, les droits, les récompenses qu'un employé croit ou bien attend de son employeur, qu'il lui doit en contrepartie de son travail accompli, de sa fidélité ou de son honnêteté.

En effet de nombreux chercheurs en sciences de l'organisation conviennent qu'en dehors de la relation formelle que traduit le contrat de travail, un autre contrat perceptuel et subjectif entre en jeu, qui repose sur des obligations mutuelles, et sur un système de promesse et d'attentes et d'ailleurs c'est ce que revêt la notion de « contrat psychologique ». Fut introduite pour la première fois dans les années 1960 grâce aux travaux d'Argyris sous la terminologie de « contrat de travail psychologique », (Psychologica work contract) pour décrire les aspects implicites de la relation d'échange entre un groupe d'ouvriers et leurs contremaitres. Et d'ailleurs pour cet auteur les contrats formalisés sont incapables de définir les contours de la relation d'emploi dans toutes ses dimensions, à l'image des mécanismes d'entente tacite qui permettent au management passif d'être parfois plus efficace en usine. Argyris (1960) soutenait qu'un accord implicite mis en place par le supérieur hiérarchique pour le maintien d'un haut niveau de productivité en échange du respect de certaines règles des salariés, à l'image d'une certaine autonomie au travail et une rémunération convenable. Cette notion a été tant répandue dans la communauté académique que dans les organisations, grâce aux travaux de Levinson et al dans les années 1970, et de Shein dans 1980.(Mullenbach. 2009).

Toutefois, il est inconvenable d'évoquer la littérature scientifique sur la notion du contrat psychologique, sans faire référence à la théorie de l'échange sociale de Blau (1964), dans laquelle elle trouve son origine théorique, et les sous-bassements sur lesquelles elle s'articule. Elle s'est construite à partir de deux formes de relations d'échanges entre deux parties prenantes, dont la première repose sur un contrat formel, spécifiant les obligations particulières de chacun sous la forme classique d'un contrat de travail. Il existe également des échanges sociaux reposant sur un contrat informel immatériel qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiés et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur. (Blau. 1964).

En effet la littérature sur le contrat psychologique n'a cessé de se développer depuis l'introduction de cette notion, vers des conceptualisations et des approches qui se sont diversifiés au fil du temps, avec les contributions de nombreux auteurs pionniers à l'image de Levinson et al. (1962), Shein (1965), Rousseau (1989). Pour Levinson et al. (1962), étant fortement influencés par le travail de Menninger (1958) qui s'intéressait à la relation d'échange entre l'employé et l'employeur, ils ont introduit une conceptualisation plus élaborée du contrat

Psychologique, en prenant appui sur des données issues des entretiens menés auprès des employés et ayant pour objectif d'examiner les effets des expériences au travail sur la santé mentale. Au cours de ces entretiens il en ressort que les employés évoquent des attentes qui semblaient avoir pour eux un caractère contraignant. Ainsi Levinson et al (1962), définirent le contrat psychologique comme « une série d'attente mutuelle dont les parties présentes dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre ». Par la même les auteurs en question soulignent à la fois le rôle de la réciprocité et l'effet d'une satisfaction anticipée des attentes, en outre l'employé et l'organisation semblaient avoir des fortes attentes l'un envers l'autre et c'était précisément l'anticipation de voir ces attentes satisfaites qui motivaient les deux parties à poursuivre cette relation.

Pour Schein (1965), il a émis une définition similaire à celle de Levinson et al. (1962), « la notion du 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 fournis par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits et de privilèges et d'obligation entre le travailleur et l'organisation », il ajoute que « de telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation mais elles agissent comme des puissants déterminants du comportement. En outre, Schein (1965), à la différence de Levinson met l'accent sur l'interaction entre les deux parties et l'importance d'une adéquation entre les attentes et les contributions que manifeste cette relation d'échange, et par conséquent si les employés font l'expérience d'une faible adéquation, cela peut avoir un effet néfaste sur leur satisfaction professionnelle, leur implication et leur performance au travail. (Delobbe. 2005)

Encore aujourd'hui cette notion constitue un axe majeur, étant fortement mobilisé dans les recherches en science sociales et dans la gestion des ressources humaines, afin de démontrer et d'expliquer la dynamique que revêt la relation professionnelle entre les deux parties employeur/salarié. Depuis les années 1989, suite aux contributions de Denise Rousseau, notamment suite à son article fondateur (Psychological and Implied Contract in Organisations), elle marqua une rupture avec les approches antérieures, en se focalisant davantage sur la relation au niveau individuel, en mettant l'accent sur les deux concepts « la perception » et « les obligations mutuelles », se distinguant ainsi du concept « d'attentes », qui fut l'élément clé de tous les travaux précédents. Ainsi Rousseau (1995), envisage le contrat psychologique comme « Un ensemble de croyances et d'obligations réciproques basés sur des Promesses implicites ou

explicites, régissant la relation d'échange entre l'employé et son organisation », un tel contrat nait « lorsque une partie croit qu'une promesse en un retour futur a été faite par l'autre partie et donc que si elle lui apporte une contribution, elle l'oblige en retour pour un bénéfice futur ». En effet, elle traduit la nature informelle du contrat psychologique qui stipule qu'un individu perçoit de façon individuelle et subjective les promesses qui lui sont faites par son supérieur, et en l'occurrence il en va de soi quant à la perception de leur réalisation, le respect ou le dépassement de ces promesses. De ce fait le contrat psychologique évolue dans un ensemble de circonstances liées à la fois aux changements opérés au sein de l'organisation, et au développement personnel du salarié, voire de la durée d'emploi et de l'ancienneté (Sharpe 2003). D'où on s'amène à s'interroger sur l'influence de ces perceptions, ou encore de la réalisation de ces promesses sur les attitudes et les comportements d'un individu vis-à-vis de son travail, encore faut-il se focaliser sur la combinaison de ces facteurs et la corrélation de la productivité ?

Les attitudes et les comportements des salariés au sein de l'organisation, sont un facteur déterminant du bon fonctionnement de cette dernière aussi bien que le savoir-faire, dans la mesure où les différents aspects liés travail, telle que la productivité, la fidélité et l'honnêteté sont en partie le résultat direct de la satisfaction et du bien-être, voire de la formation d'une identité au sein de l'organisation. (Mullenbahce, 2009). A ce moment, le respect des promesses et du contrat psychologique se présente comme l'essence de l'épanouissement du personnel et d'une efficience exponentielle et par conséquent de l'organisation. Dans cette optique, il en est judicieux de comprendre la perception de ces individus quant au respect de leur contrat psychologique, toute fois il s'avère indispensable de comprendre la manière dont il se construit, en effet pour qu'il y ait contrat psychologique, trois éléments doivent être réunis « 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. Ce processus se concrétise au cours du recrutement à l'occasion par laquelle les deux parties l'employeur et l'employé, se mettent d'accord sur les conditions et critères « écrites » qui figureront notamment dans le contrat de travail, mais aussi des messages « verbaux », qui constituent les promesses émises par l'employeur, ceci dit « un ensemble d'éléments transactionnels et d'éléments relationnels de la situation d'emploi à venir. (Mullenbache, 2009)

L'enjeu majeur du contrat psychologique, étant qu'il peut subir également une évolution voir des aménagements au cours des situations du travail, « Une fois le contrat psychologique

formé, de nouvelles expériences conduisent à l'ajustement progressif de ce schéma mental (Lee et al. 2011). Cela étant donné que par sa définition il s'articule sur la mutualité et la réciprocité, Le contrat psychologique se construit progressivement sur la base d'un processus d'attribution de sens aux expériences professionnelles vécues (Dabos et Rousseau. 2013) En l'occurrence si une partie (le salarié) remplit sa part du contrat, il s'attend systématiquement à ce que son employeur remplit ces obligations. Dans ce cadre Rousseau et Parks (1993), distinguent trois modalités de l'exécution du contrat psychologique par les parties : le respect du contrat, le dépassement du contrat, la rupture du contrat. Ils ajoutent que 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 ». A ce moment la rupture du contrat psychologique émerge lorsque le salarié s'en aperçoit que son employeur a échoué de satisfaire les obligations et à remplir sa part du contrat, d'ailleurs Robinson et Rousseau (1995) distinguent cette rupture comme étant La rupture perçue est relative à la cognition qu'une organisation a échoué dans la réalisation d'une ou plusieurs obligations faisant partie du contrat psychologique d'une manière commensurable avec ses contributions. En outre, il s'agit donc d'une perception et d'un état cognitif qui reflète cet écart manifesté entre ce qui a été promis et la rétribution offerte en contrepartie. (Robinson et Rousseau, 1995).

Ainsi comme la formation et l'exécution du contrat psychologique repose sur un processus qui se constitue au fur et à mesure de la familiarisation de l'employé avec son environnement de travail dès son recrutement, la rupture comprend également un processus dont Rousseau (1990) identifie trois phases de la rupture du contrat psychologique, l'inadvertance, l'interruption et enfin la rupture. Dans un premier temps, il s'agit de « l'inadvertance », qui se produit lorsque les deux parties impliquées dans la relation, soit l'employeur ou l'employé, sont désireuses et capables de respecter les termes du contrat, mais les interprétations qu'elles font sont divergentes, ce qui amène en l'occurrence une des parties à agir différemment de la compréhension et des intérêts de l'autre. En deuxième lieu « l'interruption », elle apparaît lorsque les circonstances entrent en jeu et par conséquent elles empêchent, l'une des deux parties à remplir sa part du contrat même si ils sont en mesure de le faire. Et enfin « la rupture » elle survient au moment où l'une des deux parties refuse de remplir sa part du contrat. (Rousseau, 1990)

La littérature montre que lorsque la perception d'une divergence trop forte entre ce qui a été promis à un individu et ce que celui-ci a réellement reçu de l'autre partie peut être à l'origine des conséquences irréversibles sur son comportement et ses attitudes, d'ailleurs d'après Shein (1965) ces attentes ont la particularité d'agir comme des puissants déterminants du comportement, en dépit d'une dimension parfaitement tacite d'un point de vue contractuel. Elles sont rapportées aux contributions de chaque partie et peuvent générer, en cas d'écart trop grand, des déviations comportementales. A ce moment, de nombreuses conséquences émergent qui sont susceptibles de nuire à la fois à l'organisation et à l'individu, à savoir divers comportements qui vont à l'encontre des normes et des objectifs fixés par l'organisation, à l'image de la baisse intentionnelle de l'efficacité de travail et de la productivité, autrement dit des comportements contre-productifs.

En effet, il existe tout un pan de littérature consacré à la compréhension de la perception d'une rupture du contrat psychologique chez les employés et son impact sur l'émergence des comportements contre-productifs dans le milieu du travail. Plusieurs recherches ont mis en évidence un lien négatif entre la rupture du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Coyle-Shapiro, 2002 ; Johnson et O'Leary-Kelly, 2003, Restubog et Bordia, 2006 ; Restubog et al. 2007, 2008), notamment des impacts qui touchent directement à la performance au travail (Johnson et O'Leary-Kelly, 2003 ; Robinson, 1996 ; Turnley et al. 2003). D'autre part, la perception d'une rupture du contrat psychologique, fait émerger une tendance chez les individus à adopter des comportements déviants au travail, qui se traduit comme des actes de vengeance intentionnels à l'égard de leur organisation. Cependant le concept de comportements contre-productifs s'est imposé comme une problématique d'envergure qui nuit à l'organisation en tant que telle, et à l'individu. Les recherches portées à ce niveau sont assez conséquentes, ayant pour objectifs de décrire et d'expliquer l'origine de l'émergence de ce phénomène que constitue les comportements contre-productifs, Hollinger et Clark (1982) Déviance des employés, Puffer (1987) Comportement non conforme, Robinson et Bennett (1995) Déviance en milieu de travail, O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996) Aggression motivée par l'organisation, Giacalone et Greenberg (1997) Comportements antisociaux, Sackett (2002) Comportements contre-productifs au travail. Les comportements contre-productifs tel que défini par Sackett (2002), il s'agit des comportements intentionnels d'un membre d'une organisation, perçus par celle-ci comme étant contraires à ses intérêts légitimes. Par ailleurs selon SPECTOR et Fox en 2005, ils décrivent Les comportements contre-productifs

comme des actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes.

Dans le cadre de notre recherche et afin de parvenir à établir une corrélation entre l'impact de la rupture du contrat psychologique sur l'orientation des comportements des individus, et plus particulièrement en essayant d'asseoir une association logique entre l'effet de cette perception de rupture et son impact sur l'émergence des comportements contre productifs au sein de l'entreprise « Cevital », nous avons jugé utile de nous appuyer sur la théorie de l'échange sociale de Blau (1964), qui s'avère comme une conceptualisation dominante pour étudier la relation employé-employeur, et afin de comprendre les normes d'obligations et de réciprocité qui caractérisent cette relation, qui se présente comme un vecteur déterminant des attitudes et des comportements des employés au sein de l'organisation. D'autre part, afin de comprendre la nature des comportements qui émergent suite à la perception de rupture, la théorie de l'autodétermination va nous permettre de cerner les différentes causes qui agit directement sur les comportements des employés, étant que cette théorie stipule qu'un individu peut s'engager dans un comportement pour les différentes raisons, qui varient selon leurs orientations de causalité perçues (internes, externes et impersonnelles) et selon leur niveau d'internationalisation, d'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985).

A l'aune de la théorie de l'échange social et de l'autodétermination, nous nous intéressons à mettre en perspective ces théories afin de déterminer s'il existe une relation significatif entre le contrat psychologique et les comportements contre productifs, en la concrétisant par le biais d'une enquête de terrain au sein de l'entreprise de « Cevital, Bejaia ». À cet effet un ensemble nous posons le questionnement ainsi formulé :

Y 'a t-il un impact du contrat psychologique sur le comportement contre productifs des salariés de CIVITAL Bejaïa ?

Dans cette perspective nous avons posé des questions secondaires sont comme suit :

Quel est le niveau du contrat psychologique des travailleurs de Cevital Bejaïa ?

Quel est le niveau de comportement contre-productif des travailleurs de Cevital- Bejaia ?

Y a-t-il une différence significative dans la perception du CP des travailleurs de Cevital-Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP) ?

Y a-t-il une différence significative dans le comportement contre-productif des travailleurs de la Cevital Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP) ?

## **2. Les hypothèses :**

Afin de répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes ;

### ➤ **Première hypothèse :**

Il y a un impact du contrat psychologique sur le comportement contreproductif des travailleurs de Cevital Bejaïa

### ➤ **Deuxième hypothèse :**

Il y a une différence significative dans le CP des travailleurs de Cevital de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP).

### ➤ **Troisième hypothèse :**

Il y a une différence significative de comportement contreproductif des travailleurs de la Cevital de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP).

## **3. Les raisons de choix du thème :**

- Etant que le CP et la CCP sont deux nouveaux thèmes et plusieurs chercheurs confirment leur importance et leur place dans le milieu organisationnel et professionnel, nous avons porté l'intérêt de les étudier.
- La rareté des recherches locales menées dans cet angle, précisément, sur l'effet de la RCP sur la CPS, nous a motivé à aller vers cette étude.
- Soulever de nouvelles questions et hypothèses de recherche qui ouvrent de nouvelles voies de recherche.
- Mettre en pratique nos connaissances théoriques sur terrain, afin de voir de plus près les maillons les plus solides dans la GRH, pour les exploiter dans l'avenir.

## **4. Les objectifs de la recherche :**

- Évaluer le niveau le plus dominant de contrat psychologique entre les travailleurs.
- Évaluer les niveaux les plus dominants de comportement improductif des employés.

- Voir si les contrats psychologiques ont un impact significatif sur le comportement improductif des employés.
- Évaluer les différences qui existent dans les perceptions de CP en raison de facteurs spécifiques socioprofessionnelle.

## **5. Définition des concepts :**

Dans toute recherche scientifique ou académique, il est essentiel de définir les concepts importants qui sont propres à cette recherche. La conceptualisation est une étape cruciale dans ce processus, car elle vise à construire des définitions précises et claires de ces concepts. Notre recherche ne fait pas exception à cette règle. Elle comporte plusieurs concepts clés qui nécessitent une définition rigoureuse pour une compréhension approfondie de notre travail. Par conséquent, nous présentons ci-dessous les définitions des concepts clés qui sont indispensables pour comprendre les résultats de notre recherche ;

### **Définition du contrat psychologique :**

#### **Définition théorique du Contrat Psychologique :**

Le concept de contrat psychologique, s'est construit au fur et à mesure du développement des recherches autour de ce concept, toutefois la littérature doit le mérite à Chris Argyris qui a introduit le concept du contrat psychologique pour la première fois dans les années 1960 sous la terminologie de « contrat de travail psychologique », (Psychologica work contract) pour décrire les aspects implicites de la relation d'échange entre un groupe d'ouvriers et leurs contremaîtres. Par ailleurs, il soutient que les contrats formalisés sont incapables de définir les contours de la relation d'emploi dans toutes ses dimensions, à l'image des mécanismes d'entente tacite qui permettent au management passif d'être parfois plus efficace en usine.

Ce concept s'est principalement développé autour des travaux de Levinson (1962) et Shein (1965), qui ont mis en perspective le concept du contrat psychologique afin de décrire et d'expliquer les attentes implicites et les enjeux de la réciprocité et de l'échange qui caractérisent le processus de la création de ces attentes. D'où ils envisagent comme « une série d'attente mutuelle dont les parties présentes dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre ». (Levinson, 1962, p.21).

Par ailleurs la définition la plus courante dans la littérature renvoie à celle de Robinson et Rousseau (1994) qui l'envisagent « Le contrat psychologique fait donc référence à des obligations mutuelles qui caractérisent la relation entre l'employeur et l'employé. Notons encore

une fois, que les obligations sont basées sur la perception de promesse d'un échange réciproque ». (karine, 2010 p45).

**Définition opérationnelle du contrat Psychologique :**

Le contrat psychologique est un concept issu de la psychologie organisationnelle qui traduit la relation perceptuelle qui se crée en matière d'attentes mutuelles entre un individu et son environnement de travail, et vis-à-vis de son employeur. Il représente un accord tacite, non écrit, qui comprend les obligations et les attentes psychologiques et émotionnelles perçues par chaque partie.

**Définition théorique de la rupture du contrat psychologique :**

La rupture du contrat psychologique est un concept théorique issu du domaine de la psychologie organisationnelle et du travail, qui décrit une situation dans laquelle un individu perçoit un écart significatif entre les attentes qu'il avait initialement développées vis-à-vis de son employeur ou de son environnement de travail, et la réalité de sa situation professionnelle.

Selon Rousseau (1995), l'un des chercheurs pionniers dans ce domaine, le contrat psychologique est défini comme étant l'échec à respecter les termes du contrat psychologique. Sa perspective comporte trois éléments, soit les bases de la rupture, les formes, ainsi que le processus en lui-même.

"La rupture du contrat psychologique est un écart perçu entre les attentes initiales de l'individu concernant les termes et conditions de l'emploi, et la réalité de son expérience de travail, ce qui peut entraîner des conséquences négatives sur la motivation et la satisfaction au travail." - Tekleab, A. G., et al. (2005)

**Définition opérationnelle de la rupture du contrat psychologique :**

La rupture du contrat psychologique est opérationnellement définie comme une perception individuelle d'un écart significatif entre les attentes préalablement formulées par l'employé vis-à-vis de l'organisation ou de l'environnement de travail, et la réalité perçue de la situation professionnelle.

**Définition théorique de comportement contre-productif :**

Le comportement contreproductif des salariés fait référence à des actions ou des comportements intentionnels qui nuisent à l'organisation, à ses membres ou à ses objectifs. Ces comportements peuvent aller à l'encontre des règles, des normes ou des attentes de

l'organisation, et peuvent entraîner des conséquences négatives pour l'efficacité organisationnelle.

Rioux et al (2003) définissent les comportements contreproductifs comme « tout comportement d'un membre de l'organisation qui dévie des normes socialement admises et ce faisant, porte atteinte à l'organisation ou à l'un de ses membres »

Les comportements contre productifs sont définis comme « tout comportement d'un membre de l'organisation qui dévie des normes socialement admises et ce faisant, porte atteinte à l'organisation ou à l'un de ses membre » (Leblanc et al, 2004, p.61).

### **Définition opérationnel de comportement contre-productif :**

Le comportement contre-productif peut être défini comme toute action, attitude ou décision qui entrave ou entrave la réalisation des objectifs ou des résultats souhaités. Il s'agit d'un comportement qui va à l'encontre de ce qui est attendu ou nécessaire pour atteindre de manière efficace les résultats désirés dans un contexte donné. Les comportements contre-productifs peuvent avoir un impact négatif sur le fonctionnement d'un individu, d'une équipe ou d'une organisation dans son ensemble.

## **6. Les études antérieures concernant le CP et le CCP des salariés :**

### **Les études antérieures concernant le CP**

#### **L'étude de Gabriela TOPA CANTISANO et all, 2001.**

L'objectif de cette recherche est d'explicitier, à travers une démarche d'analyse quantitative, les effets de la rupture du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel individuel au sein d'une organisation publique : l'armée de terre espagnole, basés sur des caractéristiques organisationnelles et situationnelles. Les données empiriques originales de cette recherche ont été établies en 2001, à l'aide d'un questionnaire fermé de 182 questions auprès d'un échantillon de 355 individus dans l'armée de terre espagnole. La majorité d'entre eux ont des caractéristiques sociodémographiques identiques : ils ont moins de 25 ans (89.6%), il s'agit d'hommes (96.6 %), sont originaires d'une ville de moins de cinquante mille habitants (72.6 %), ils ont un niveau d'études équivalent à une formation professionnelle et ils doivent signer un contrat de travail de deux ans et cela en utilisant des questionnaires qui est composé de deux catégories de Turnley et Feldman, (1999). Les résultats obtenus ne retiennent que la différence significative entre les brigades en ce qui concerne la rupture du contrat psychologique, est fiable. Les résultats des diverses régressions suggèrent que la rupture du

contrat psychologique explique une partie importante de la variance de l'engagement organisationnel de type affectif et moral. (CANTISANO et al, 2001)

**Etude Sylvie Guerrero, 2005**

Cette étude vise à adapter un outil de mesure qui est Psychological Contract Index (PCI) en France et à le compléter en testant deux mesures de la réalisation du contrat psychologique : une mesure directe et une mesure soustractive. Il pose aussi le problème de la mesure de la réciprocité propre au contrat psychologique et s'appuie sur le modèle de Morrison et Robinson pour tester une relation modératrice entre les scores de réalisation de l'entreprise et ceux de l'employé. Les résultats d'une enquête menée auprès de 217 cadres français confirment partiellement les hypothèses de l'auteur. Ils montrent que la structure factorielle du PCI manque de stabilité et doit faire l'objet de nouvelles recherches quant à sa validité : 14 facteurs sont identifiés au lieu des sept avancés par Rousseau dans le PCI. Conformément aux hypothèses posées, c'est la mesure directe de la réalisation du contrat qui démontre la meilleure validité. En outre, l'auteur valide le rôle modérateur de la réalisation du contrat psychologique par le salarié. (Guerrero, 2005).\*

**Etude de Castaing et Roussel, 2006**

Cette étude porte sur l'impact positif ou négatif qu'un contrat psychologique peut avoir sur l'implication affective des fonctionnaires. Les tests s'appuient sur l'analyse quantitative de données collectées par questionnaire d'enquête sur un échantillon de 1023 fonctionnaires. Cette recherche met en avant l'existence d'un contrat psychologique spécifique à la fonction publique. Les résultats ne soulignent que l'évaluation des obligations du contrat psychologique définie comme la différence entre ce que le fonctionnaire obtient (les réalisations de l'Administration) et ce qu'il attend (les obligations attendues) en matière de service public et de gestion (rémunération, carrière etc.) détermine moins fortement l'implication affective que les réalisations elles-mêmes. (Castaing et Roussel, 2006).

Etude de M. R. Parzefall & J. Hakanen, 2010 Cette étude vise à utiliser le modèle «Sources de demande de travail» pour tester l'association positive du CP avec les caractéristiques de l'engagement affectif et de la santé mentale afin de motiver le processus d'accomplissement et de percevoir ces relations qui sont médiatisées par l'engagement au travail.

L'étude a été menée avec un échantillon de 178 travailleurs finlandais en utilisant la méthode de la modélisation d'équations structurelles. Les hypothèses ont été confirmées et les résultats ont

montré que la réalisation du contrat psychologique et l'accomplissement de ses obligations ont un impact positif et sain sur le personnel et l'organisation, L'achèvement du contrat psychologique conduit à l'intégration dans le travail, ce qui entraîne à son tour une augmentation du niveau de loyauté émotionnelle, réduit le taux déroulement du travail, et réduit les réactions négatives des travailleurs, et soulève également leur moral et améliore leur santé. Ainsi, ces résultats mettent en évidence la centralité du CP perçu par l'épanouissement des employés, et l'importance de l'engagement affectif au travail comme état affectif-cognitif-positif au travail. (Parzefal et Halkanen, 2010).

#### **Etude V. Cassar & R. B. Briner, 2011**

Cette étude examine le rôle intermédiaire du niveau de non-respect des obligations du CP dans la relation entre violation ou RCP et entre loyauté émotionnelle et fidélité continue et dans quelle mesure cette relation intermédiaire est affectée par le déséquilibre des échanges et interrelations au près d'un échantillon de 103 vendeurs. Les résultats de l'étude ont montré que le niveau de non-respect des obligations du CP est en relation intermédiaire entre la violation du CP et la loyauté organisationnelle. Les résultats ont également montré que les individus sont conscients de ce déséquilibre dans les échanges organisationnels est purement influencé cette relation. (Cassar et Briner, 2011).

#### **Etude de GORIN, 2012**

Cette étude porte sur les effets modérateurs de la motivation sur la relation entre le contrat psychologique et l'engagement affectif de travailleurs d'agence qui sont impliqués dans une relation d'emploi tripartite. De façon générale, la littérature catégorise ces travailleurs comme étant périphérique et présentant un niveau limité d'attachement et d'investissement dans les organisations. L'étude apporte un regard plus nuancé et vise à examiner comment certains facteurs (contrat psychologique avec l'organisation, motivation à devenir travailleurs d'agence) peuvent moduler l'engagement organisationnel affectif de ces travailleurs. Le travail a été effectué auprès de travailleurs d'agence du secteur bancaire canadien. Les analyses ont été effectuées à partir de données secondaires recueillies auprès d'un échantillon de 153 travailleurs d'agence issus d'une agence de placement interne. Les résultats montrent que les travailleurs d'agence entretiennent une relation d'échange à la fois avec l'agence qui les emploie et l'organisation cliente dans laquelle ils travaillent et que la nature du contrat psychologique qu'ils entretiennent avec chacune de ces organisations est significativement associée à leur engagement affectif envers celles-ci. Les résultats déterminent également que les motivations

de ces travailleurs viennent modérer la relation entre leur contrat psychologique et leur engagement affectif envers l'organisation cliente, mais non envers l'agence de placement. (Gorin, 2012).

➤ **Etudes antérieures sur les comportements contre productifs :**

➤ **Etude d'Emmanuelle Rey (2008) :**

Dans son étude « Manager les comportements au travail inefficaces : cas des comportements déviants non violents » qui s'est déroulé au sein du centre de recherche ISEOR (Institut de Socio-économie des entreprises et des organisations), l'auteur a réalisé une recherche à caractère intervention transformative, à l'aide d'une méthode qualitative longitudinale et transversale, concrétisé sur sept terrains d'observation scientifiques. Par le biais d'un échantillon de 733 salariés, l'auteur a réalisé des entretiens auprès des salariés rencontrés dans lesquelles ils ont exprimé les divers dysfonctionnements et difficultés qu'ils rencontraient au quotidien dans le cadre de leur travail.

Emmanuelle Rey tente de mettre en exergue comprendre l'impact du management sur les comportements contreproductifs au travail. D'une part elle tient à montrer les difficultés auxquelles sont confrontés les organisations qui se manifestent tant au niveau de la structure organisationnelle notamment au niveau des comportements managériaux, quant à la gestion des comportements jugés déviants. Dans cette optique l'auteur propose également des dispositifs et des mesures servants à l'amélioration du système managérial afin de parvenir à palier et de réduire les comportements déviants au travail, et par ailleurs de favoriser une performance économique et sociale.

Les résultats issus de cette étude ont permis d'identifier des problématiques qui s'étalent sur trois niveaux différents, au niveau des collaborateurs, au niveau des structures organisationnelles et au niveau des comportements managériaux :

Au niveau des collaborateurs il en ressort des problématiques relatives au mécanisme psychologique d'entretien des comportements et un manque d'adéquation entre les collaborateurs et leur emploi.

Quant à La défaillance relative aux structures organisationnelles, elle se manifeste au niveau des structures physiques, technologiques, matérielle notamment normative qui se montrent incohérentes et inadaptées aux évolutions propices de l'environnement.

En ce qui concerne la déficience relative aux comportements managériaux, l'étude identifie un manque de prise en charge du mandat managérial en termes du management des activités, notamment davantage en termes du management des personnes.

En dernier lieu, l'auteur propose des dispositifs et des outils et techniques managériales ayant pour objectif de permettre l'amélioration de la conformité et l'efficacité des comportements au travail. Ces dispositifs consistent principalement :

- En le développement des pratiques managériales et des structures organisationnelles favorisant un management adapté et efficace.
- Prendre en considération les caractéristiques proprement individuelles des collaborateurs, afin de favoriser une adéquation entre un collaborateur et son emploi.
- Le développement des comportements managériaux efficaces et respectueux vis-à-vis des collaborateurs.
- Favoriser l'anticipation et l'évaluation de la performance économique et sociale, mais également de l'efficacité des comportements au travail.

➤ **Etude de Guillaume Duguay (2016) :**

Guillaume Duguay (2016), à travers une étude menée auprès de 387 salariés Québécois recueillant un échantillon de 260 femmes soit (66.8%), et 126 hommes soit (32.4%) issues des organisations différentes, qui œuvrent dans le secteur publique notamment dans le privé. Elle tente d'établir un lien entre la justice organisationnelle et la dimension de la personnalité et leur effet sur les comportements contre productifs au travail. En effet les résultats ont démontré une corrélation positive entre la justice organisationnelle et les traits de personnalités caractéristiques des individus qui ont pour effet d'agir sur l'émergence de certains attitudes et comportements jugés contre productifs au travail, par ailleurs l'auteur souligne notamment l'existence d'autres facteurs qui s'additionne quant à l'apparition de ces comportement.

➤ **Etude de Lucas Dufour et MeenaAndiappan (2018) :**

La présente étude s'inscrit dans l'objectif de montrer et de comprendre l'impact du leadership dysfonctionnel et son impact sur les comportements contre productifs des employés. Par le biais d'une enquête qualitative qui s'appuie sur un échantillon constitué de 41 jeunes à faible capital Scolaire (JFCS), et 43 entretiens menés auprès des supérieurs hiérarchiques encadrant des (JFCS). Les résultats issus de ces entretiens ont amené les chercheurs à s'attarder sur les mécanismes qui contribuent à l'émergence des comportements contre productifs. Par ailleurs l'étude met en avant des résultats liés à l'impact direct d'un leadership dysfonctionnel et son influence sur les employés qui se présente comme suit :

Les subordonnés expriment leur mécontentement lié à la perception d'un leadership dysfonctionnel » soit en raison du contrôle hiérarchique étroit de leur supérieur hiérarchique ou en raison de la mauvaise interprétation par leur supérieur hiérarchique de leurs intentions.

Les subordonnés pensent qu'ils ont souvent l'impression que leurs intentions sont mal interprétées par leur supérieur hiérarchique. En effet, plusieurs subordonnés soulignent l'injustice qu'ils ressentent lorsque leurs supérieurs étiquetaient à tort leurs comportements comme intentionnels et nuisibles.

Les subordonnés sont prêts à se livrer à des comportements contre-productifs s'ils sentent que leur supérieur hiérarchique leur donne trop peu d'autonomie.

Les auteurs mettent l'accent sur l'impact négatif qu'induit le leadership organisationnel tant sur l'émergence des comportements contre productifs, notamment sur l'émergence d'autres répercussions qui pèse sur les organisations en termes de couts. . En effet, les interviewés soulignent que le leadership « dysfonctionnel » de leur supérieur hiérarchique, a engendré des coûts cachés relatifs à diverses conséquences de ce dernier, qui se manifestent en termes d'absentéisme, d'accidents du travail, de rotation du personnel, de défauts de qualité ou d'écarts de productivité. (Dufour et Andiappan, 2018. P 137)

➤ **Etude de Camille Francoeur- Marquis (2020) :**

Dans cette étude que soulève le thème « Les comportements contre-productifs dans les équipes de travail : les implications d'un manque de soutien organisationnel », les chercheurs ont tenté déterminer la relation entre le soutien organisationnel et les comportements contre

productifs dans un contexte de travail en équipe. Par le biais d'un échantillon de 105 équipes de travail provenant d'une organisation œuvrant dans le domaine de la sécurité publique, il en ressort qu'une déficience de soutien organisationnel au travail en équipe a pour effet de provoquer des affects négatifs chez les équipiers, qui sont susceptibles d'agir sur l'orientation des attitudes et des comportements des équipiers vers l'adoption des comportements contre productifs.

D'autre part, les résultats de cette étude montrent également le rôle modérateur que joue l'engagement de l'équipe dans la relation entre les affects négatifs et les comportements contre productifs des équipiers, ceci dit un haut niveau d'engagement envers l'équipe renforce la relation envers les affects négatifs et les comportements contre productifs des équipiers. Les équipes dont les membres sont davantage engagés ont moins tendance à demeurer passifs lors des situations difficiles et à refouler les émotions négatives qu'elles ressentent. En l'occurrence les résultats de la recherche soutiennent le fait que les équipes qui sont souvent engagées ont tendance à manifester ouvertement les frustrations et les mécontentements, qui se manifestent par l'adoption des comportements contre productifs d'équipiers. (Francoeur-Marquis, C, 2020, p 146)

#### ❖ **Commentaires concernant les études antérieures**

##### ➤ **Concernant le lieu de la réalisation de la recherche**

Les études susmentionnées diffèrent selon l'endroit où elles ont été menées et cela, selon les objectifs et attentes du chercheur où la plupart d'entre elles ont été faites en France comme celle de Guerrero 2005 et Castaing et Roussel en 2006, ainsi que celle de Bouterfas, 2014 afin de réaliser une étude sur les problèmes de santé psychologique au travail. Quant à Pazefall et Hakanen, ils ont choisi d'appliquer leur étude en Finlande.

Gorin, 2012 a choisi le secteur bancaire canadien pour effectuer son étude au territoire Canadien, ainsi que l'étude de Danielle Maltais en 1996 faite au Québec et l'étude de Gilbert qui essayait de conceptualiser l'instrument de mesure de Massé. Aussi, Boudrias et al, 2011 qui ont essayé de combiner entre les deux populations et mener leur étude sur un échantillon de français et québécois. Ainsi que Massé, 1998 qui a choisi son échantillon par la méthode aléatoire stratifié d'une population de francophones de la population québécoise normale.

##### ➤ **Concernant la population de l'échantillon**

En raison des objectifs de chaque étude et de la méthode utilisée, la population de l'échantillon des recherches menées varie, où le nombre maximum de l'échantillon sur lequel l'étude a été menée était de 49 984 salariés. L'autoquestionnaire a été proposé à 25 380 d'entre eux. Parmi eux, 24 486 ont accepté d'y répondre, 14 241 hommes et 10 245 femmes, soit un taux global de participation de 96,5 % selon Niedhammer et al, 2007. Puis, suit l'étude de Rossano et al, 2014 avec 2300 agents qui porte sur l'analyse des processus qui conduisent de la rupture du contrat psychologique à la violation et l'émergence d'une spirale de perte des ressources. Puis, suit l'étude de Boudrias et al, 2011 où elle mène sa recherche auprès de 1232 enseignants soit 391 enseignants français et 841 enseignants québécois recrutés où 35% de la population sont de niveau primaire et 65% de niveau secondaire ou plus, il compte ainsi 67% de femmes et 14,4 d'ancienneté dans l'emploi. Quant au petit nombre de l'échantillon était de 103 personnes reçues lors d'une consultation hospitalière dans la recherche de Sabine Trentzsch-Joye, 2011 qui porte sur l'étude des déterminants et des effets psychosociaux des situations de travail en termes de stress et de souffrance. Pour ce qui est le nombre minimum de la population était de 103 vendeurs de l'étude de Cassar et Briner en 2011 qui porte sur le rôle intermédiaire du niveau de non respect des obligations du CP dans la relation entre violation et RCP. Ainsi que l'étude de Sabine Trentzsch-Joye, 2011 qui constitue aussi un nombre de 103 personnes reçues en accompagnement psychologique lors d'une consultation hospitalière de souffrance au travail.

➤ **Concernant l'approche et la méthode utilisées**

Il ressort des études précédentes qu'il existe une différence dans la méthodologie suivie. Ainsi, chaque étude à sa propre approche et méthodologie dans le but d'atteindre les objectifs de recherche où Guerrero, 2005, Castaing et Roussel, 2006 et Gorin, 2012, et Boudrias, 2011, Massé, 1998 et Boutefras, 2014 ont utilisé des tests qui s'appuient sur l'analyse quantitative de données collectées par questionnaire d'enquête sur un nombre d'échantillon différent. Ainsi que Gilbert, 2008 qui a réalisé une expérimentation par une approche quantitative aussi où les répondants remplissent les questionnaires de type papier/crayon sur une base volontaire avec un formulaire de consentement qui assure la confidentialité de leurs réponses qui avait pour objectif de valider l'adaptation au monde du travail des échelles de mesure élaborées par Massé, 1998.

En ce qui concerne Cassar et Briner, 2011, ils ont opté pour une étude qualitative afin de comprendre le déséquilibre dans les échanges organisationnels. Parzefall et Hakanen, 2010 ont mené l'étude en utilisant la méthode de la modélisation d'équations structurelles qui vise à mettre en évidence d'éventuelles dépendances causales entre variables endogènes et exogènes et montre les relations entre les variables latentes et leurs indicateurs. Sabine Trentzsch-Joye, 2011 opte pour deux différentes approches, soit quantitative par des analyses statistiques et une analyse qualitative lors d'une consultation hospitalière par des observations cliniques.

Enfin, l'étude de Nele De Cuyper, 2006 porte sur une analyse comparative du rôle de la précarité de l'emploi sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et satisfaction des employés permanents par rapport aux employés temporaires. Ainsi que celle de Maltais, 1996 qui porte sur la comparaison de l'état physique et psychologique de sinistres et de non sinistres qui a vécu le Saguenay-Lac-St-Jean en juillet 1996 au Québec.

#### ➤ **Concernant les résultats**

Il est évident à travers notre revue des études précédentes qu'il y a un écart et une différence dans les résultats obtenus, et grâce à la présentation des résultats de ces études, il a été constaté que les études abordées ont confirmés leurs hypothèses de recherche où Guerrero, 2005 valide le rôle modérateur entre les scores de réalisation de l'entreprise et ceux de l'employé et adopte un outil de mesure (PCI) et le complète en testant la mesure directe et la mesure soustractive. Ainsi que, Castaing et Roussel, 2006, leurs résultats déterminent la relation étroite qui existe entre le CP et l'implication affective où il étudie l'impact positif ou négatif qu'un CP peut avoir sur l'implication affective des fonctionnaires publics. Parzefall et Hakanen, 2010 confirment la modèle

«source de demande de travail » qui teste l'association positive du CP et l'engagement affective qui motive l'accomplissement. Cassar et Briner, 2011 montrent que le niveau de non respect des obligations du CP est en relation intermédiaire entre la violation du CP et la loyauté organisationnelle. Les résultats de Massé, 1998 ont montré la présence d'un modèle

hiérarchique qui indiquent la présence de deux facteurs soit le bien être ou la détresse auprès de deux mesures différentes, la première auprès d'un échantillon de 195 francophones de la population québécoise et une seconde de 400 répondants francophones québécois de diverses origines ethniques. En ce qui concerne les résultats de l'étude de Boudrias, 2011, ont permis de répertorier deux profils de SPT qui attestent soit de la pertinence de ses deux axes (BE/DP) et de ses dimensions pour rendre compte de configurations de SPT. L'étude de la santé psychologique de Bouterfas, 2013 qui traite les origines des problèmes de SPT ont montré que la résilience, le soutien social et la justice organisationnelle sont des variables prédictives du BE. Enfin, Gorin, 2012, ses résultats montrent que les travailleurs d'agence entretiennent une relation d'échange avec l'agence et l'organisation et que la nature du CP est significativement associée à leur engagement Affectif.

Quant à l'expérimentation de Gilbert qui adopte l'instrument de mesure de Massé 1998 au milieu de travail n'a pas été confirmée et suggère que le BEP et la DP au travail pourraient posséder des structures dimensionnelles différentes de celles du BEP et DP en général. En ce qui concerne l'étude de Sabine Trensch-Joye, 2011 qui porte sur l'étude des déterminants et des effets psychosociaux des situations de travail en terme de souffrance met en évidence un lien entre la perception d'une violation du CP et la dégradation de l'état psychologique des personnes reçues en consultation.

Il a été constaté que selon l'étude comparative de Maltais, 1996 qui porte sur l'état physique et psychologique des sinistres et de non sinistres que indépendamment de leur sexe, les victimes des inondations souffrent de stress post-traumatique, plaintes somatiques, dépression, anxiété et dysfonctionnement social. Et celle de Nele De Cuyper, 2006 qui porte sur l'impact de la précarité de l'emploi sur la satisfaction au travail des employés permanents et temporaires que ce dernier doit être problématique pour les permanents seulement et que les hypothèses formulés dans la théorie des contrats psychologiques sont confirmés.

# Chapitre II:

## Le contrat psychologique

### 1. Préambule

2. Evolution du concept de CP.
3. Définition du CP.
4. La théorie de l'échange social comme fondement de la théorie du CP.
5. La typologie du CP.
6. Les perspectives du CP.
7. Le fondement du CP.
8. Les caractéristiques du CP.
9. La formation du CP.
10. La violation et la rupture du CP.

### Résumé du chapitre

## **1. Préambule :**

Dans l'actuel chapitre, nous allons d'abord exposer un petit aperçu historique sur le thème de la rupture du contrat psychologique, un thème que nous allons nommer avec l'abréviation CP. Par la suite, nous allons tenter de présenter les plus tangibles définitions du CP, tout en expliquant ce qu'est une rupture du contrat psychologique. Ceci dit, on propose les différentes formes de la RCP, ses facteurs et résultats et les attitudes et les comportements qui lui sont liés.

## **2. Evolution du concept de CP :**

### **➤ Origine du concept CP :**

Avant de suivre l'historique du concept de contrat psychologique (CP), on doit retourner jusqu'à la théorie de l'échange social qui était proposée premièrement par Blau en 1964, du moment qu'il s'agit d'une réflexion qui présente le fondement théorique du concept. Mais bien avant, la notion de contrat psychologique était conçue par Argyris lors des années 60, une conception qui a d'abord développé les travaux effectués ultérieurement par Levinson, Munden, Mandl et autres Sollen (1962) et Schein (1965 ; 1970; 1980). Toutefois, encore avant les années 60, le terme « contrat psychologique » dans le sens d'une telle définition n'avait pas encore été utilisé, néanmoins, la genèse du sens revient jusqu'à la fin des années 30, à travers les écrits de Barnard (1938) et de March & Simon (1958). En réalité, la théorie de l'équilibre de Barnard, élaborée en 1938, faisait déjà référence à une possibilité d'existence d'un cadre d'échange entre les parties d'une relation de travail, lorsqu'elle montre un intérêt aux modalités dans lesquelles toute organisation puisse amener l'une des parties qui la composent à vouloir pérenniser cette relation. Quelques années plus tard, March & Simon (1958) ont été sérieusement influencés par cette perception et ont fait d'elle le ciment de leur modèle de « récompenses-contributions », une perception mise en exergue dans l'interprétation de la corrélation de l'échange entre un employé et son organisation. L'ensemble des chercheurs cités ont relevés l'existence d'ententes informelles en milieu professionnel.

En l'année 1960, Argyris a présenté le CP comme une entente tacite entre un ensemble d'employés et leur contremaître. Argyris était catégorique que la perspective de l'existence d'une relation qui pourrait se nouer et progresser de manière tout-à-fait explicite, dépendait juste de la présentation des trois particularités suivantes ;

-L'analyse de cette corrélation au niveau du groupe.

-La circonspection de l'échange comme transit aux figures patentes (nature économique et spécifique), En prévoyant l'existence d'un compromis entre les divers intervenants sur la raison de ce qui est échangé.

Lors de l'année 1962, Levinson & Al ont proposé une définition beaucoup plus concrète du CP, une définition clairement transposée à partir des recherches de Menninger (1958). Cette définition tire son essence d'une étude qui a valorisé l'interconnexions entre les intervenants immatériels et l'accord tacite mutuel généré par cette interconnection afin de pérenniser l'accord moral tacite entre le patient et le thérapeute. Ceci dit, cette définition provient à son tour visiblement des préceptes proposés par Menninger (1958), mais en relevant l'importance de l'échange des valeurs morales et l'impact d'une approbation préalable des objectifs de cet échange. Taylor et Teklead (2004) soulignent que Levinson & Al (1962) ont proposé trois études majeures ;

La présentation des deux intervenants prenants dans le contrat soient l'employeur ou son représentant (manager) d'un côté et l'employé ou le groupe d'employés de l'autre côté,

Le CP est réputé répondre à une grande palette de questions (allant des questions d'ordre commun jusqu'aux questions les plus spécifiques, en passant par les questions d'ordre personnel,

Le CP est de nature dynamique et modelable, ce qui offre aux parties prenantes l'option de renégocier des modifications et apporter des avenants aux objectifs initiaux, selon l'intermutations provoquées par la conjoncture, ou la satisfaction exprimée par l'une des parties des contributions de l'autre partie.

Bien que l'explication donnée par Schein (1965) soit identique à celle de Levinson & Al (1962), Schein (1965) se démarque par sa définition de certains aspects du CP et leur importance, des aspects longtemps négligés. Il valorise d'abord l'importance de la concordance entre les objectifs tracés et les réalisations faites par chacune des parties, ainsi que l'impact de l'interconnexion entre ces deux parties, une influence qui pèse énormément sur les objectifs tracés par chaque partie. En 1970, il martela que la violation des accords moraux préétablis conduira inéluctablement vers des réactions négatives des parties prenantes de ce pacte, allant jusqu'à la démobilisation. (Gorin, 2012, p 6,7).

➤ **Conceptualisation actuelle du CP :**

Aujourd'hui, on constate que la définition émise par Rousseau (1989) dégage une explication toute autre du concept du pacte moral qu'on dit « Contrat Psychologique ». Une explication explicitement admise par l'ensemble des chercheurs et professionnels du registre socioprofessionnel, du moment qu'il s'agit de la définition la plus expressive de la réalité de ce pacte.

Rousseau présente le CP comme l'ensemble des croyances subjectives et affinités individuelles des personnes physiques actrices de ce pacte. Ce qui particularise l'idée de Rousseau par rapport à ses prédécesseurs, c'est que cette idée définit le CP comme un pacte informel découlant des goûts, préjugés et impressions subjectives des individus acteurs de ce pacte (soit un compromis moral préalable comportant les termes et conditions des normes de réciprocité qui vont régir la relation entre les différentes parties). Un préalable construit sur un ensemble de promesses perçues par l'employé au sujet de l'évolution de la carrière professionnelle d'un côté. Et d'un autre côté, c'est la perception de l'esprit d'obligation animé par cet employé envers son organisation, en retour de ces promesses. Ceci dit, le CP fait office de base à l'interprétation des rapports d'échanges qui lient les employés aux organisations (Rousseau, 1990 ; Shore et Tetrick, 1994). D'une autre manière, le contrat psychologique s'émancipe comme un outil de recherche qui permet d'étudier un échange social (Molm & All., 2000 ; Coyle-Shapiro et Conway, 2004), un outil qui met sous lumière la relation entre les deux parties : l'employeur et l'employé. Le contrat psychologique cherche à expliquer et décortiquer l'évolution de cette relation socioprofessionnelle, ainsi que la manière dont cet échange s'établit et évolue dans la durée.

Deux facteurs conditionnent donc le concept de contrat psychologique ; la mutualité et la réciprocité. Ce principe d'échange, nous propulse logiquement vers la prochaine section, un avancement qui nous astreint toutefois à retourner sur les recherches de Blau (1964) et de Gouldner (1960) pour mieux appréhender les notions théoriques du concept de contrat psychologique. (Gorin, 2012, p 9)

### 3. Les définitions du contrat psychologique

➤ **Selon Argyris 1960 :**

En se reposant sur les travaux de recherches sur les rapports moraux d'un groupe de travail composé d'un contremaître et un ensemble de subordonnés, Argyris voit le CP comme une relation humaine conçue puis/ou développée de manière tacite dans ce groupe de travailleurs, à la base d'un facteur clé, qui est une autorité d'abord passive. Un facteur qui garantit selon Argyris la réalisation des meilleures performances de productivité « Puisque le contremaître réalise que le système tendra à atteindre une production optimale sous un leadership passif, et puisque les employés partagent ce point de vue, on peut faire l'hypothèse qu'une relation particulière se développe entre les employés et le contremaître, relation qui peut être qualifiée de contrat psychologique au travail » (Argyris. 1960).

Mais pour atteindre un tel niveau de performances, le CP doit reposer sur trois importantes spécificités :

-Le principe de collégialité dans les rapports du groupe,

-La collégialité de cet échange doit s'adapter sur les facteurs économiques et spécifiques à l'activité du groupe,

-L'accord tacite de l'ensemble des intervenants du groupe doit être franchement exprimé.

« Argyris définissait le CP comme une entente tacite entre un groupe d'employé et un contremaître. Il soutenait alors l'idée que cette relation pouvait se développer et se conceptualiser explicitement à partir des trois caractéristiques suivantes : (1) en mettant l'accent sur l'échange au niveau du groupe; (2) en considérant l'échange comme intégrant des aspects tangibles (nature économique et spécifique) et (3) en présumant qu'il existe un accord entre les différentes parties sur la nature de ce qui est échangé ». (Gorin, 2012).

➤ **. Harry Levinson et ses collègues (1962) :**

Levinson & All ont par la suite tenté de préciser le concept de contrat psychologique a par la suite été précisé en 1962, ensuite par Schein en 1965. Grâce à cet ensemble de recherches, le concept de contrat CP sera bien plus étendu, après sa forme initiale de relation individuelle étroite entre un salarié et son supérieur hiérarchique, elle s'élargie vers une relation d'échange entre l'individu et tout l'ensemble de son organisation, soit un contrat qui indique clairement

les engagements de chacun des intervenants du dit contrat envers l'autre et ce que cet individu va recevoir en contrepartie.

➤ **Edgar Schein (1965, 1970, 1980) :**

Pour sa part Schein insiste sur l'importance de la concordance entre les perspectives (ce qu'elle attend) et les réalisations (ce qu'elle propose) de chacune des parties de ce CP et sur la connexion entre ces parties (Coyle- Shapiro, 2005). Et le définit comme : « 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...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 » (Muresanu. 2005).

Ainsi, le concept de contrat psychologique est vu par Schein comme un instrument qui nous aide à bien interpréter les préalables implicites du compromis moral, un compromis composé de tout ce que cherche un employé dans une relation de travail de son employeur particulièrement (sans pouvoir stipuler de telles attentes dans un acte écrit) d'un côté, ce que cet employé s'engage à offrir à son employeur en contrepartie. Tout en mettant en exergue l'impact du facteur de la réciprocité et la mutualité sur le processus de conception de telles attentes.

➤ **Selon Rousseau 1989 :**

Outre son contenu, Rousseau pense que le CP est d'abord un référentiel psychique qui prend forme de schéma fictif imaginé par l'employé, un schéma où cet employé trace le cheminement de ses propres engagements qu'il compte réaliser au profit de son employeur contre des avantages qu'il prétend pouvoir acquérir auprès de cet employeur « Le contrat psychologique est un schéma mental que les individus ont constitué à propos de la relation d'emploi ». (Rousseau. 1989)

Toujours pour Rousseau, le CP nous dévoile un raisonnement qui ne découle pas des termes d'un contrat de travail empirique écrit, encore moins des lois et réglementation régissant les relations de travail, mais plutôt un raisonnement fondé sur des préjugés et opinions préétablies « Le contrat psychologique désigne la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte

en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques » (Désarmais, Maryse Dubouloy, 2010).

➤ **Selon Robinson et Morrison 2000 :**

Pour leur part, Robinson et Morrison affirment que jamais une relation de travail ne peut demeurer stable, cette relation est forcée à évoluer soit en amélioration (promotion et/ou revalorisation salariale » ou en détérioration (allant jusqu'à la rupture). Cette inconstance de la relation de travail se traduit immédiatement sur les termes écrits du contrat de travail qui légalise et officialise cette relation. Parallèlement à cette inconstance, la relation personnelle (affective) entre l'employé et son employeur s'en ressent ; « Le contrat est considéré comme dynamique car le salarié tend à évaluer constamment le degré de réalisation des promesses. Deux aspects peuvent être identifiés : une évaluation cognitive de l'écart entre les obligations perçues et les prestations reçues, et une évaluation plutôt affective liée au sentiment de trahison qui peut survenir après d'une violation de l'accord ». (Rogard, Perez Becerra).

➤ **La définition de la rupture du contrat psychologique :**

Pour Rousseau (1995), la rupture du contrat psychologique est interprétée comme l'échec de l'une ou toutes les parties contractantes à respecter les termes du contrat psychologique. Tandis que Morrison et Robinson (1997) évoquent une explication double de la rupture du contrat psychologique ;

La rupture comme sentiment de violation du convenu : soit une rupture désigne perçue par l'employé selon laquelle l'employeur a failli à la réalisation d'un ou plusieurs engagements qu'il fut sensé concrétiser au service de cet employé, proportionnellement aux contributions fournies par l'employé en question,

La rupture comme perception cognitive : elle résulte d'un calcul mental opéré à l'initiative propre de l'employé pour comparer entre ce que l'il a reçu de la part de son employeur par rapport ce qui lui avait été promis. (Dufour, p35).

#### **4. La théorie de l'échange social comme fondement de la théorie du contrat psychologique :**

La théorie de l'échange social est effectivement considérée comme un fondement de la théorie du contrat psychologique. Cette théorie, développée par le sociologue Américain George Homans dans les années 1950 et 1960, prétend que les individus s'engagent dans des

relations sociales basées sur une évaluation coûts-avantages. Selon cette théorie, les relations interpersonnelles sont gouvernées par l'échange réciproque de ressources, d'attentions, de Soutien émotionnel et d'autres formes de récompenses sociales. Les individus sont motivés à maintenir des relations dans lesquelles ils perçoivent un équilibre équitable entre les coûts et les bénéfices, présente les individus comme agents actifs qui interagissent les uns avec les autres en fonction d'une logique d'échange de ressources.

Selon la théorie de l'échange social, les individus sont naturellement motivés à maximiser les avantages qu'ils puissent tirer d'une relation socioprofessionnelle et minimiser les coûts qui leur incombent dans cette relation. Ils cherchent à obtenir des récompenses positives, telles que le soutien, la reconnaissance ou les opportunités d'apprentissage, tout en évitant les coûts négatifs, tels que l'effort excessif, le stress ou l'exploitation.

En conséquence, le contrat psychologique se réfère aux attentes mutuelles et non explicitement formulées entre les individus et leur environnement de travail ou social. Il s'agit d'un ensemble de croyances subjectives sur les obligations, les responsabilités et les récompenses liées à un engagement donné. Le contrat psychologique est souvent implicite et basé sur des interactions sociales et des échanges avec les autres.

Ceci dit, la théorie de l'échange social fournit un cadre conceptuel pour comprendre comment les individus interagissent et échangent des ressources dans leurs relations sociales. Elle constitue donc une base solide pour la théorie du contrat psychologique, une base qui repose sur deux concepts clés ; la psychologie organisationnelle et les relations interpersonnelles. Bien qu'ils puissent être considérés comme distincts, ils sont souvent étroitement liés et interconnectés dans la recherche et la pratique.

La théorie de l'échange social s'appuie sur les travaux de Blau (1964). Selon lui, on connaît deux types d'échanges : l'échange économique et l'échange social. L'échange de type économique a comme base le contrat formel qui est explicite et plus spécifique. En conséquence il peut être mesuré, quantifié, donc, il peut être négocié. En plus, au niveau temporel, il agit à court terme parce qu'il n'a pas besoin de temps pour se consolider. Par contre, l'échange social englobe «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 » (Blau, 1964 p.93). Pour éclairer davantage la notion d'échange social, Blau (1964) continue en affirmant qu'on ne peut pas parler d'échange social dans des situations limite

comme celle de donner d'argent sur la menace ou celle de faire des dons pour satisfaire l'orgueil propre. Blau (1964) considère l'échange social comme détenteur des éléments avec une valeur intrinsèque ce que le distingue de l'échange économique. En même temps, il n'est pas entièrement désintéressé (comme l'amour profond) à cause de l'attente du retour de la faveur de la part de son receveur. Bref, l'échange social est « un cas intermédiaire entre le pur calcul de l'avantage et la pure expression de l'amour » (Blau, 1964, p.112)

D'autre part, étant donné que les obligations impliquées dans l'échange social sont diffuses, non explicites et elles n'ont pas de valeur métrique. La relation entre les deux parties prenantes a besoin du temps pour se consolider. Par conséquent, puisque l'échange social comporte des obligations moins explicites, c'est la confiance qui joue un rôle de base dans ce processus. Comme la confiance, l'affectivité et le soutien offerts par les organisations ont aussi besoin d'une orientation à long terme pour que la relation soit satisfaisante pour toutes les parties impliquées (Blau 1964). La confiance est présente dès le début de la relation, chaque partie ayant besoin de la confiance que l'autre partie retournera ce qu'elle a reçu. Cette action de réciprocité fait aussi la distinction entre l'échange social et l'échange économique. La confiance joue un rôle aussi important pour le contrat psychologique car elle intervient dès le début de la relation entre l'employé et son employeur (Robinson, 1996). Ainsi, selon Robinson (1996), l'existence de la confiance à priori va modifier la perception de l'employé concernant l'apparition ultérieure de la brèche dans son contrat psychologique. L'employé est, dans ce cas, susceptible d'être plus tolérant envers son employeur en interprétant la brèche comme un événement non intentionné, dû à l'erreur ou en dehors de la responsabilité de son employeur.

Cependant, elle ajoute que la confiance soit tout aussi importante durant l'entier processus du contrat psychologique en jouant le rôle de médiateur de la relation entre la brèche et ses conséquences.

La théorie du contrat psychologique, développée par le psychologue social Denise Rousseau dans les années 1980, est une extension de la théorie de l'échange social. Elle se concentre spécifiquement sur les relations entre les individus et les organisations, en mettant l'accent sur les attentes mutuelles, les obligations et les promesses tacites qui se développent au fil du temps. Selon cette théorie, lorsque les individus rejoignent une organisation, ils concluent un "contrat psychologique" implicite avec celle-ci. Ce contrat comprend les attentes mutuelles sur les contributions de l'individu à l'organisation (par exemple, le travail, l'engagement) et les récompenses attendues en retour (par exemple, salaire, reconnaissance, sécurité d'emploi).

Les deux théories se rejoignent dans le sens où la théorie du contrat psychologique peut être vue comme une application spécifique de la théorie de l'échange social aux relations entre individus et organisations. Les individus évaluent les coûts et les bénéfices associés à leur participation organisationnelle, en tenant compte des attentes mutuelles et des promesses perçues. Lorsque les attentes ne sont pas satisfaites, un déséquilibre dans l'échange peut survenir, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la satisfaction, l'engagement et la performance des individus.

**Tableau n°1 :** la théorie de l'échange social

Type de Relation	Critères de succès	Cadre Temporel	Distinctions entre les types de relations
<p><i>Echange économique :</i> Échange dont la nature est spécifiée dans un contrat formel utilisé pour assurer que chaque partie remplisse ses obligations spécifiques.</p> <p><i>Échange social :</i> Échange qui inclut 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. (Blau, P.M., 1964, p.93).</p>	<p>Confiance que l'autre partie remplira ses obligations et fera preuve de réciprocité – puisque l'échange social inclut des obligations non spécifiées.</p> <p>Processus à développer lentement avec de nombreuses actions mineures qui requièrent peu de confiance mais permettent de l'établir.</p>	<p>Vision à court terme</p> <p>Faire preuve rapidement de réciprocité est indécemment.</p> <p>Principes sous-jacents: Rester redevable envers l'autre partie pendant une certaine période de temps, en ayant confiance que les obligations seront remplies, renforcer l'échange social.</p> <p>Vision à long terme.</p>	<p>Degré de spécificité des obligations de chacune des parties.</p> <p>Norme de réciprocité. Degré de confiance.</p> <p>Probabilité du retour sur l'investissement.</p> <p>Cadre temporel.</p>

**Source :** (Lemire et al. 2007)

## 5. La typologie du contrat psychologique :

### ➤ La typologie des contrats psychologiques de Rousseau :

Bien que les clauses particulières du contrat puissent varier d'un individu à un autre ou d'un groupe d'employés à un autre, les nomenclatures sur le contrat psychologique font généralement état de deux grands modèles d'obligations, soit des obligations transactionnelles et des obligations relationnelles. Rousseau présente toutefois un classement beaucoup plus consistant que celui proposé par le continuum bipolaire en amorçant une évolution à partir du contrat psychologique transactionnel vers le contrat psychologique relationnel, soit quatre modèles de contrat reposant sur deux dimensions que sont le cadre temporel et les conditions du contrat.

**Le tableau N° 2 :** Une typologie des contrats psychologiques de Rousseau (1995, 2005)

	Conditions spécifiées	Conditions ambiguës
Perspectives court termes	<p>Contrat psychologique transactionnel :</p> <p>Conditions spécifiques et claires (p. ex : salaire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges monétaires et économiques.</li> <li>• Absence d'ambiguïté dans les termes du contrat (termes du contrat facilement compréhensibles par une tierce partie).</li> <li>• Niveau d'implication personnelle au travail faible (p. ex., nombre d'heures de travail relativement faible, niveau d'investissement émotionnel faible).</li> <li>• Cadre temporel spécifié (contrat à durée déterminée de 2-3 ans</li> </ul>	<p>Contrat psychologique transitionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat qui ne comporte aucune garantie : la rupture de contrat reflète l'absence d'engagement futur de la part de l'employeur.</li> <li>• Exigences de performance faibles ou non explicites.</li> <li>• Mesures incitatives aléatoires.</li> <li>• Durée déterminée.</li> <li>• Flexibilité des effectifs : principalement externes.</li> <li>• Haut taux de roulement.</li> <li>• Dépannage organisationnel : main-d'œuvre occasionnelle.</li> <li>• Développement des compétences bénéfiques pour l'organisation à court terme.</li> <li>• Climat de méfiance.</li> <li>• Sentiment de doute.</li> </ul>

<p>Perspectives temporelles</p>	<p>maximum, emploi saisonnier).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilités étroites et limitées à des conditions bien spécifiées (par ex ; dans une convention collective).</li> <li>• Flexibilité limitée (tout changement requiert la renégociation du contrat).</li> <li>• Utilisation des compétences actuelles (absence de développement de nouvelles compétences).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité d'érosion de la relation d'emploi.</li> </ul> <p>Niveau élevé de participation à l'atteinte des buts organisationnels.</p>
<p>Perspectives long terme</p>	<p>Profil de carrière : employabilité</p> <p>Contrat psychologique équilibré</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre temporel non spécifié (durée indéterminée).</li> <li>• Réciprocité et enrichissement : relation de type gagnant-gagnant.</li> <li>• Prédominance de l'engagement organisationnel.</li> <li>• Développement à long terme de l'employabilité interne et externe : possibilités de carrière.</li> <li>• Support organisationnel réel.</li> <li>• Flexibilité des effectifs internes.</li> <li>• Contributions dynamiques des employés : critères de performance bien spécifiés et sujets à changement dans le temps.</li> </ul>	<p>Contrat psychologique relationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat qui comprend des conditions écrites et non écrites.</li> <li>• Contrat dynamique (p. ex., des éléments du contrat émergent ou se modifient avec le temps).</li> <li>• Échanges économiques et implication émotionnelle (p. ex., soutien personnel, souci du bien-être de la famille de l'employé).</li> <li>• Ambiguïté dans les termes du contrat qui peuvent être compris subjectivement et implicitement (termes du contrat difficilement compréhensibles par une tierce partie).</li> <li>• Cadre temporel non spécifié (durée indéterminée).</li> <li>• Relation d'emploi qui concerne la personne dans son entièreté (p. ex., croissance, développement).</li> <li>• Implication importante de l'employé dans la relation d'échange.</li> <li>• Niveau d'engagement organisationnel élevé.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources humaines « permanentes ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré élevé de mutualité et d'interdépendance.</li> <li>• Climat de confiance.</li> <li>• Loyauté.</li> <li>• Forte barrière à la sortie.</li> <li>• Relation dynamique : conditions modifiées au gré de divers facteurs individuels, organisationnels et environnementaux.</li> <li>Profil de carrière : sécurité d'emploi, salaire stable et emploi à long terme</li> </ul>
--	--	--

Source : (Lemire et al.2007)

➤ **Le contrat psychologique transactionnel :**

Un contrat qui exige des obligations particulières à court terme, un pacte qui ne demande qu'un simple accord mutuel de chaque contractant. De tels engagements sont usuellement réputés de nature économique ou financière, comme l'accord de travailler des heures supplémentaires et d'avoir une rémunération globale basée sur la performance individuelle, mais sans exiger pour autant que l'employé développe un sens de loyauté envers l'organisation. Ce type de contrat est également subordonné à de faibles niveaux de flexibilité et de contributions de la part de l'employé. Lors des périodes de changements organisationnels, l'élasticité de tels contrats est moindre que celles des contrats de type relationnel. En somme, il s'agit de responsabilités spécifiques et étroites de la part de l'employé, qui a l'obligation de faire uniquement le travail pour lequel il est payé, et d'un engagement limité de la part de l'employeur, qui offrira peu de conditions de formation et de développement à l'employé. En outre, l'employé n'a aucune obligation de demeurer à l'emploi de l'organisation, il ne s'engage qu'à fournir un travail pour une période de temps donnée, et l'employeur n'a aucune obligation future envers l'employé, à qui il n'offre du travail que pour une période limitée.

➤ **Le contrat psychologique relationnel :**

Plutôt un pacte qui se place dans un ordre complètement inversé au contrat psychologique transactionnel, s'agissant d'un compromis qui repose sur des obligations à long terme et marqué par la confiance et la loyauté mutuelles. Il est basé sur l'engagement réciproque de chaque partie, notamment pour l'employé par sa loyauté envers l'organisation et, pour l'employeur, par l'octroi de la sécurité d'emploi. Les récompenses offertes à l'employé, vaguement rattachées à sa performance, ont surtout un rapport avec son engagement et sa participation dans l'organisation. En somme, il s'agit ici de stabilité et de loyauté. D'une part, l'employé a l'obligation de ne pas quitter l'organisation et de s'acquitter de ses responsabilités pour conserver son emploi, et doit aussi manifester sa loyauté et contribuer à la satisfaction des besoins et des intérêts organisationnels. D'autre part, l'employeur s'engage à lui fournir un salaire stable et un emploi à long terme, de même qu'à supporter son bien-être et ses intérêts personnels et familiaux. Cette distinction des deux principaux types de contrat psychologique n'est toutefois pas dichotomique, un contrat psychologique se composant habituellement d'éléments transactionnels et d'éléments relationnels dont l'équilibre est, quant à lui, dynamique. Certains chercheurs soulignent l'importance de cet équilibre comme facteur d'influence sur les attitudes et les comportements des employés, particulièrement lorsque sa variation se traduit par la perception d'une rupture ou d'une violation de certains de ses éléments, qu'ils soient transactionnels ou relationnels. (Lemire et al. 2007)

➤ **Le contrat transitionnel :**

Il s'agit d'un compromis qui ressemble moins à un type de contrat qu'à l'état d'esprit, sur la base d'un changement organisationnel et modifications susceptibles de survenir sur le contrat conclu auparavant entre l'employeur et l'employé. Autrement dit, il s'agit de la perception qu'a l'individu des conditions de la relation d'emploi préalablement établie et de celles de la nouvelle relation d'emploi qui émerge d'un changement. Peuvent alors survenir la méfiance, le doute et l'érosion.

Dans un contexte de méfiance, l'employé croit que l'employeur envoie des signaux confus et contradictoires sur ses intentions futures, et l'employeur, qui n'a pas confiance en son employé, retient des informations importantes. Lorsque le doute s'installe dans la relation

D'emploi, l'employé et l'employeur perçoivent certaines ambiguïtés sur la nature de leurs obligations futures réciproques.

Finalement, il y a érosion de la relation d'emploi lorsque l'employé croit que ce qu'il obtiendra à l'avenir en retour de ses contributions sera moindre que ce qu'il a obtenu par le passé, et lorsque l'employeur a procédé à des changements qui réduisent le salaire et les avantages de l'employé et, donc, sa qualité de vie.

➤ **Le contrat équilibré :**

C'est un pacte qui est dynamique et il s'inscrit dans une relation d'emploi à durée indéterminée dont le rapport est plutôt réciproque et enrichissant, tant pour l'employeur que pour l'employé, c'est une relation conditionnée par le succès financier de l'organisation et les possibilités de carrière de l'employé. Autrement dit, chaque partie de la relation d'échange contribue au développement de l'autre partie. Dans cette relation gagnant-gagnant, l'employeur peut compter sur la performance optimale de son employé, et l'employé bénéficie de conditions favorables au succès de sa carrière. Il s'agit donc d'un échange actif visant à améliorer de façon permanente la condition de chacune des parties. Sur le plan de l'employabilité, l'employé s'engage à développer ses compétences, et l'employeur à renforcer l'employabilité à long terme de son employé, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Pour espérer de l'avancement interne, l'employé doit développer les compétences pertinentes et requises par son employeur actuel, mais ce dernier doit, en retour, fournir les conditions nécessaires au développement de la carrière de son employé. Pour renforcer son employabilité externe, l'employé a l'obligation d'atteindre des objectifs de plus en plus importants pour assurer la compétitivité de l'organisation, et l'employeur doit favoriser l'apprentissage continu pour aider l'employé à satisfaire ces nouvelles exigences. (Lemire et al. 2007).

Le tableau 2 fait la synthèse des quatre types de contrat psychologique que nous venons d'examiner. Cette synthèse n'est pas limitative, une situation réelle pouvant vraisemblablement alimenter l'un ou l'autre type de contrat d'éléments nouveaux et pertinents. Comme le révèlent les éléments du tableau 2, les quatre types de contrat psychologique proposés par Rousseau ont des implications variées pour les organisations, les employés et les clients. Paradoxalement, des caractéristiques d'un type de contrat qui peuvent bénéficier à un groupe peuvent, selon les circonstances, porter préjudice à un autre groupe. En voici des exemples ;

Les contrats psychologiques relationnels créés pour favoriser un plus grand contrôle sur les employés peuvent réduire la capacité de l'organisation d'influencer leur performance, car

des employés qui se sentent en sécurité peuvent être peu motivés à faire leur travail différemment. (Rousseau. 1995).

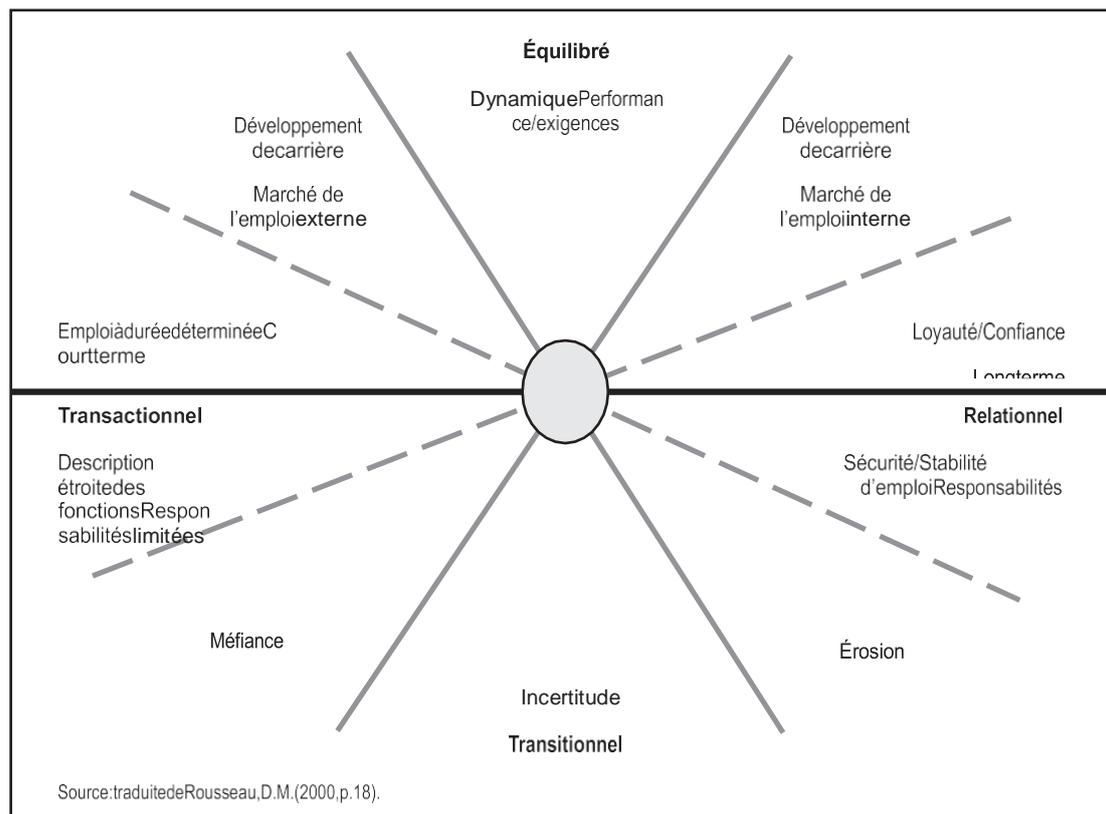
Les contrats psychologiques transactionnels qui procurent plus de flexibilité à une organisation en matière de recrutement peuvent aussi réduire sa capacité d'apprentissage, car le va-et-vient des employés est si rapide qu'il y a peu de mémoire organisationnelle pour contribuer au succès de nouvelles idées et à l'innovation.

Les contrats psychologiques transactionnels limitent la création de relations avec la clientèle. Par contre, les contrats psychologiques relationnels n'offrent aucune garantie d'un service de qualité à la clientèle.

**Tableau n°03:** Les types de contrats psychologiques selon Rousseau(1995)

Typede CP	Caractéristiques
Relationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilité et loyauté.</li> </ul>
Balancéouéquilibré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employabilité externe.</li> <li>• Avancement interne, (développement de la carrière).</li> <li>• Performance dynamique.</li> </ul>
Transactionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Court terme.</li> <li>• Obligations strictement délimitées.</li> </ul>
Transitionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Érosion.</li> <li>• Manque de confiance.</li> <li>• Incertitude.</li> </ul>

**Source :** (Muresanu, 2014. P36)



**Source :** traduite de Rousseau, D.M. (2000, p. 18), tiré de (Lemire et al, 2007. P 102)

**Figure 1 :** Les contrats psychologiques de Rousseau (2000)

## 6. Les perspectives du contrat psychologique :

Décidemment bien intégré dans la théorie de l'échange social, le contrat psychologique est expliqué comme la perception que l'employé a des obligations mutuelles, d'ordre économique et relationnel, qui sous-entendent la relation d'emploi. Régi par une norme de réciprocité, le contrat psychologique est dynamique et conditionne les contributions de l'employé. Sa rupture peut conduire à des réactions émotionnelles intenses, connues sous le terme de violation.

### ➤ Le contrat psychologique selon les perspectives de l'employé et l'employeur :

Nous allons à présent prêter attention aux perspectives de l'employé et de l'employeur impliqués dans le CP avant de traiter les questions liées à une plus grande intégration de ces deux perspectives.

**➤ Perspective de l'employé :**

La majorité des recherches conduites sur le contrat psychologique a adopté la perspective de l'employé. L'avancée essentielle de ces recherches a été de montrer comment les employés réagissent à la perception de rupture du CP. Peu d'attention a toutefois été accordée aux contrats psychologiques propres à différents types d'employés et à la mesure.

**La perception de rupture du contrat psychologique :**

Rousseau (1989) définit la violation de contrat comme « l'incapacité des organisations, ou de tout autre partie, à répondre à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit qu'elles devraient le faire » (p.128). Cette définition combine la prise en compte d'un état cognitif de perception d'une divergence et de réactions émotionnelles qui lui sont associées. En revanche, Morrison et Robinson (1997) font clairement la distinction entre la rupture du contrat psychologique et sa violation. La première rend compte de l'idée selon laquelle les obligations promises n'ont pas été rencontrées tandis que la seconde est définie comme un état émotionnel et affectif qui peut résulter de la croyance selon laquelle l'organisation n'a pas réussi à maintenir adéquatement le contrat psychologique.

**Contrat psychologique dans les emplois non- traditionnels :**

Le type d'accord professionnel qu'un employé a avec son employeur est susceptible de constituer un facteur déterminant dans la nature et le processus de la relation d'échange.

La recherche sur le contrat psychologique s'est essentiellement centrée sur l'employé « traditionnel » travaillant à temps plein, dans une situation où il y a un accord implicite ou explicite quant au fait ou l'emploi sera maintenu, à condition que la performance soit satisfaisante tant du côté travailleur que de l'organisation. Cependant, les organisations confrontées aux pressions de la globalisation et à une économie volatile et incertaine ont réagi en employant du personnel à temps partiel ou sur une base temporaire, en vue d'accroître la flexibilité organisationnelle et de réduire les coûts associés au travail. Le travail à temps partiel constitue 20% de la force de travail aux Etats- Unis qui dénombre 22 millions d'employés. Aux Etats-Unis, le travail temporaire a connu une augmentation impressionnante de 15% à 20% de tous les nouveaux emplois. Cette fréquence d'emploi non- traditionnel ne se limite pas aux USA. Dans les états membres de l'Union Européenne (UE), plus de 17% des travailleurs avaient un emploi à temps partiel en 2003. Le taux le plus élevé se situait en Grande- Bretagne (GB),

Ou 25% de la force de travail travaillait à temps partiel. La proportion de personnes ayant un contrat à durée indéterminée (CDI) est en déclin en Europe également. Durant la période de 1995 à 200, les contrats de travail temporaires ont connu un accroissement deux fois plus importante que les CDI. (Delobbe & All, 2005, p. 33)

➤ **Perspectives de l'employeur :**

Depuis les premiers travaux de Rousseau, les études sur le contrat psychologique se sont diversifiées. Notamment dans les recherches plus récentes (depuis les années 2000), les chercheurs s'intéressent davantage aux aspects plus dynamiques et relationnels de la relation d'emploi. Ces travaux « focalisent sur la nature 'bidirectionnelle' des relations d'emploi et sur les avantages à traiter non seulement la perspective de l'employé, mais aussi celle de l'employeur » (Lemire, et Gaetan, 2007 p. 105).

Prendre en compte la perspective de l'employeur permet une analyse plus complète mais donne naissance à une question clé : qui représente l'employeur ? Face à cette question, deux positions distinctes ont émergé.

- Certains auteurs étudient la relation d'échange à un niveau dyadique, c'est-à-dire entre l'employé et son supérieur hiérarchique direct.
- Pour d'autres auteurs les supérieurs hiérarchiques ne peuvent être considérés comme des représentants de l'organisation. Mais pour Lewis et Taylor (2009), les supérieurs hiérarchiques, en étant impliqués dans la communication aux subordonnées de certaines exigences, jouent un rôle dans la construction de la perception des employés concernant les obligations (notamment celles des employés) et donc dans la formation du contrat psychologique.

Rousseau et Tijoriwala, (1998) avancent l'idée selon laquelle les individus peuvent avoir de multiples contrats psychologiques avec différentes personnes ou groupes issus de l'organisation.

La recherche sur la perspective de l'employeur est encore à ses débuts même si certains chercheurs s'intéressent de plus en plus aux questions de réciprocité et de mutualité. (Trentzsch-Joye, 2011)

## **7. Le fondement du contrat psychologique :**

### **➤ Le contenu du contrat psychologique :**

Le contrat psychologique est un concept qui fait référence à un ensemble d'attentes mutuelles et implicites entre un individu et son environnement de travail, ses relations personnelles ou toute autre interaction sociale. Il s'agit d'un accord psychologique non écrit qui définit les obligations, les responsabilités et les attentes réciproques entre les parties concernées.

Le fondement du contrat psychologique repose sur la confiance, la réciprocité et la satisfaction des besoins individuels et organisationnels. Voici quelques éléments clés du contrat psychologique :

- **Confiance :** Le contrat psychologique est basé sur la confiance mutuelle entre les parties. Les individus s'attendent à ce que les autres respectent leurs engagements et agissent de manière éthique
- **Réciprocité :** Le contrat psychologique implique une relation réciproque dans laquelle les individus s'attendent à recevoir une récompense ou une reconnaissance en échange de leurs efforts, de leur engagement et de leur contribution.
- **Attentes mutuelles :** Le contrat psychologique définit les attentes mutuelles entre les individus et leur environnement de travail ou leurs relations sociales. Cela peut inclure des attentes concernant le salaire, les avantages, la sécurité de l'emploi, le soutien organisationnel, les opportunités de développement, la reconnaissance, etc.
- **Satisfaction des besoins :** Le contrat psychologique reconnaît que les individus ont des besoins qui doivent être satisfaits pour maintenir leur engagement et leur motivation. Ces besoins peuvent être liés à l'autonomie, à la compétence, aux relations sociales, à la sécurité, à la reconnaissance, etc.

**Évolution du contrat :** Le contrat psychologique n'est pas statique et peut évoluer avec le temps et les changements dans les circonstances. Les individus peuvent réévaluer leurs attentes et renégocier leur contrat en fonction des nouvelles réalités.

Il est important de noter que le contrat psychologique peut être implicite et non formulé explicitement. Cependant, lorsque les attentes ne sont pas satisfaites ou qu'il y a une rupture dans le contrat, cela peut entraîner un sentiment de violation du contrat psychologique, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la motivation, l'engagement et la satisfaction des individus.

Le contrat psychologique peut inclure de nombreux termes d'échange, même si les deux parties ne sont au courant ou n'en perçoivent qu'un nombre réduit. Rousseau (1998) puis Morrison et Robinson (2000) ont néanmoins proposé une liste d'obligations qui seraient stables et généralisables au sein des différentes catégories salariales. Guerrero (2003) résumera plus tard ces termes au travers de 7 facteurs pour les obligations de l'employeur et de 6 pour celles des salariés. (Bruno ET Naulleau, 2011, P4-5)

Obligationsdel'employeur	Obligationsdes salariés
Formation	Loyauté
Autonomie	Confidentialitédesinformations
Emploisàcourtet moyenterme	Horairesdetravail
Salaireau mérite	Performances élevées
Possibilitédecarrière	Engagementdurable
Bonnesconditionsdetravail	Nondépartchez unconcurrent
Climatsocialagréable	

**Tableau N°04 :**Les termes du Contrat Psychologique (d'aprèsGuerrero, 2003).

Source : **(Trentzsch. Jove 2011. P103. P104)**

## 8. Les caractéristiques du contrat psychologique :

Les caractéristiques du contrat psychologique de Davidson (2005)

On constate que les chercheurs s'accordent autour de six particularités bipolaires essentielles au contrat psychologique, des particularités qui se retrouvent en différentes facettes, selon la conjoncture ;

- Le contrat psychologique repose sur la notion de l'inter connectivité.
- Le contrat psychologique est un rapport d'intérêts et de compensations.
- L'employeur profite du travail et de la coopération de l'employé qui, en retour, reçoit des récompenses fixes ou variables.

En s'appuyant sur les réflexions de Rousseau (1995), Davidson assure que la mutualité et la réciprocité garantissent que le contrat psychologique produira des résultats acceptables. En conséquence, c'est par ce que les deux contractants savent qu'ils ont quelque chose à gagner qu'elles vont viser à la réalisation des objectifs de la relation de travail qui les lient. Dans un contrat psychologique équilibré, les deux parties ont le sentiment que l'échange produit des résultats qui ont de la valeur

L'engagement dans la relation contractuelle est de gré.

La décision de participer à un contrat est volontaire : un employeur n'est pas tenu d'offrir un emploi à un individu en particulier, et un individu n'est pas tenu d'accepter une offre d'emploi qui lui est faite. Mais, en réalité, le niveau de choix possible dépend de certains facteurs tels que la situation économique (du côté de l'individu) et la disponibilité de la main-d'œuvre ayant les qualifications requises (du côté de l'employeur). Si l'on considère que la décision volontaire se fait le long d'un continuum passant d'un grand nombre à un petit nombre de choix, les individus et les organisations devraient se trouver à des extrémités opposées. Par exemple, le choix des ingénieurs en informatique d'accepter ou de refuser de jouer un rôle est élevé lorsque la demande (l'employeur) pour ce type de main-d'œuvre est plus élevée que l'offre (la main-d'œuvre). Les employeurs ont alors l'impression d'avoir moins de choix parce qu'ils sont en compétition avec d'autres employeurs pour un bassin limité de personnel qualifié et expérimenté. (Lemire et al. 2007)

Les éléments du contrat psychologique sont en partie implicites. Même lorsque les deux parties ont une vision claire de ce que sont les éléments clés de l'échange (p. ex., récompenses pour atteindre des objectifs, heures supplémentaires pour respecter une échéance), d'autres éléments demeurent vagues et plus difficiles à identifier (p. ex., critères de promotion). Plus le contrat psychologique est explicite, plus il est clair. L'approche de l'investissement mutuel, ou encore celle qui met l'accent sur l'organisation, se caractérise par la combinaison d'un niveau élevé de contributions attendues et d'un niveau élevé de rétributions offertes. Autrement dit, l'employeur investit dans un employé dans une perspective de carrière à long terme et de sécurité d'emploi et s'attend, en retour, à ce que la contribution de l'employé à l'organisation surpasse sa contribution à son emploi. L'approche du quasi-contrat, ou encore celle qui met l'accent sur l'emploi, se caractérise par l'attente d'un niveau relativement faible de contributions et de rétributions. Un cas typique est celui de la relation d'échange purement économique entre une firme de courtage en valeurs mobilières et l'agent de change. L'approche du surinvestissement combine un niveau élevé de rétributions offertes par l'employeur à l'employé avec un niveau relativement faible d'attentes eu égard aux contributions de l'employé. Cette absence d'équilibre joue en faveur du contrat psychologique est dynamique.

Le contrat psychologique n'est pas statique. Il peut être affecté par bon nombre de facteurs. Les auteurs s'entendent sur le fait que le contrat est dynamique, mais leurs perceptions sur le rythme du changement varient. Par exemple, l'individu peut modifier le contrat psychologique lorsqu'il réalise qu'un collègue a eu droit à un généreux boni, ou encore lorsqu'il a lui-même bénéficié d'une promotion. De son côté, l'employeur peut modifier le contrat après une augmentation du salaire minimum ou encore à la perte d'un client important, par exemple. Davidson suggère que le rythme du changement dépend du facteur qui occasionne le changement, de l'importance relative accordée à ce changement et du contexte relationnel dans lequel il se produit. (Lemire et al. 2007)

Le contrat psychologique est influencé par des expériences antérieures, particulièrement par la perception de ruptures. Les comportements des deux parties sont influencés par les expériences antérieures, particulièrement lorsqu'il y a eu rupture de contrat psychologique. Le fait que la rupture soit apparue dans une autre relation d'échange (p. ex., avec un ex-collègue ou un ex-employeur) ou non n'a pas autant d'importance que la perception de ce qui s'est produit. Par exemple, un individu qui croit avoir été ignoré par son ex-employeur lors du

processus de promotion pourrait être moins patient que ses collègues chez son nouvel employeur. De telles ruptures pourraient miner la confiance entre les parties ; la force de l'impact est fonction du type et du nombre de ruptures, et du moment où elles se produisent. (Lemire et al. 2007)

Le contrat psychologique comprend des dimensions groupales et individuelles. La dimension groupale représente les manifestations de la culture organisationnelle (contrats normatifs) et de l'employé puisque l'employeur, tout en offrant de nombreuses rétributions de niveau élevé, s'attend à des contributions limitées et de faible niveau de la part de l'employé. Certains emplois dans la fonction publique, ou encore des emplois protégés par les conventions collectives, pourraient être classés dans cette catégorie.

L'approche du sous-investissement se caractérise par la combinaison de l'attente, par l'employeur d'un niveau élevé de contributions de la part de son employé avec un niveau relativement faible de rétributions. Ici encore, il y a absence d'équilibre, mais cette fois en faveur de l'employeur qui s'attend à de nombreuses contributions de la part de l'employé tout en lui offrant peu de rétributions de la culture environnementale (culture sociale). La dimension individuelle comprend les contrats psychologiques et implicites (voir la figure 4.2). Source : traduit de Davidson, P. (2005, p. 4-8)

## **9. La formation du CP :**

Le contrat psychologique est considéré par Rousseau (2007) comme un plan mental que conçoit les employés à propos de leur relation d'emploi, c'est-à-dire « des croyances directrices quant à la nature d'une relation d'emploi typique ». Ce schéma se construit tôt dans la vie, lorsque les individus développent des valeurs généralisées à propos de la réciprocité et de l'ardeur au travail.

Les auteurs ajoutent, « qu'avant même d'entrer dans son premier emploi, un individu a développé des hypothèses à propos de ce qu'il devrait donner et recevoir dans le cadre d'une relation d'emploi ». C'est ce schéma qui lui permettra d'interpréter ses expériences professionnelles et qui va influencer les buts qu'ils visent, les moyens dont il se servira, les valeurs auxquelles il s'attachera ....

Au départ, le schéma mental mène des phases d'interrelations ont été identifiées de la manière suivante :

1. La phase de « socialisation anticipatoire » : avant d'intégrer une nouvelle organisation, l'individu possède un « contrat psychologique anticipatoire » qui repose sur des croyances et des présupposés issus d'expériences antérieures.

2. La phase de « rencontre » : elle s'étend sur les premiers mois de la relation d'emploi. Au cours de cette phase, l'employé développe un schéma de la relation d'emploi plus durable qui va être testé par rapport à la réalité organisationnelle (Nelson & al, 1991) et ses interactions avec l'ensemble des agents organisationnels (collègues, superviseurs, etc.).

Ces interactions pourront le conduire à réévaluer ses attentes, ses croyances et ses présupposés. A cette étape, le CP tend à devenir plus stable.

3. La phase du « changement et d'acquisition » : c'est-à-dire que le schéma mental de l'individu s'ajuste progressivement à partir des informations environnementales jusqu'à atteindre un niveau de complétude suffisant pour qu'il y ait une certaine consistance, Il devient alors « résistant » au changement. (Brunoh et Naulleau, 2011, p06).

### **10. La violation et La rupture du CP :**

Tout au long de la relation d'emploi, le CP se retrouve en permanence évalué. Quand une promesse a été faite ou perçue comme telle, l'individu est amené à se poser une question simple : la promesse que l'on m'a faite a-t-elle été tenue, ai-je reçu ce que l'on m'a promis ?

Van Dyne et Ellis (2007) observent que le dépassement des obligations de l'employé envers l'employeur peut conduire à un « glissement de fonction ». Dans ce cas, le dépassement devient une exigence faisant partie de la fonction qu'occupe l'employé. Le dépassement systématique des obligations peut susciter une forte pression et peut aboutir à un état d'épuisement physique et moral sous forme de brèche, violation et de rupture.

#### **➤ La brèche :**

Consiste à percevoir le non-accomplissement des obligations promises dans le Contrat Psychologique, et correspond à une évaluation cognitive de l'écart entre les obligations promises et les rétributions reçues. C'est-à-dire que l'individu constate un décalage entre le contrat et le résultat : ce qui a été promis n'est pas conforme à ce qui a été effectué. (Meziane, 2003, p18) Si La renonciation : Se produit lorsqu'un agent de l'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté c'est la

renonciation. Elle se produit lorsque l'employeur et l'employé interprètent différemment le contrat psychologique.

L'incongruence : Se produit lorsque l'employé et l'agent organisationnel ont des compréhensions différentes des promesses données. (Trentzsch-Joye, 2011 p112/113)

➤ **La rupture :**

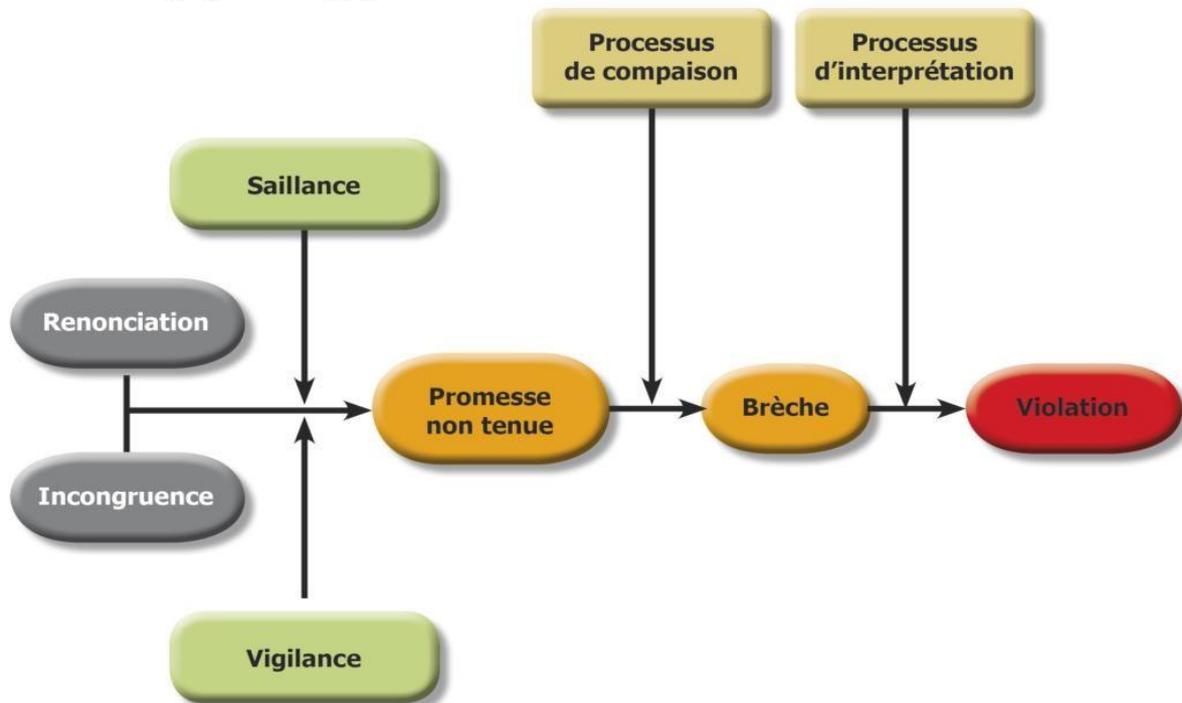
Une rupture du contrat psychologique survient lorsque les employés perçoivent que leur employeur a failli à ses obligations. Ils observent les actions de l'organisation et les interprètent de façon considère qu'il a respecté sa part du contrat et que ses contributions à l'égard de l'organisation n'ont pas fait l'objet d'une réciprocité, l'employé risque alors de considérer que son CP a fait l'objet d'une brèche. Ainsi, l'employé serait amené à comparer les ratios suivants (Morrison & Robinson, 1997) :

- Ce qu'il a reçu par rapport à ce qui lui a été promis (A).
- Ce qu'il a fourni par rapport à ce qu'il a promis (B).
- Comparaison de « A » et « B » : Si  $A < B$  alors l'employé serait plus enclin à considérer que son CP a fait l'objet d'une brèche, qui le permette de continuer ou de reculer (Bruno et Naulleau, 2011, p08).

➤ **La violation :**

La violation a une dimension affective et émotionnelle négative liée au sentiment de trahison qui peut survenir après la constatation d'une brèche, est caractérisé par la déception et la colère et susceptible d'accompagner la perception de rupture. Subjective. Lorsqu'un manquement de l'employeur est perçu comme tel par l'employé, la réaction à ce bris de confiance peut se manifester de diverses façons, comme l'intention de démissionner, le tiédissement de l'engagement, dans ce cas-là l'employé ne peut pas continuer sa carrière dans l'entreprise.

du contrat psychologique.



Source : (Trenztch- Joye. 2011)

Figure n° 2 : Le processus de violation selon Morrison et Robinson (1997).

- La renonciation : Se produit lorsqu'un agent de l'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté c'est la renonciation. Elle se produit lorsqu'il l'employeur et l'employé interprètent différemment le contrat psychologique.
- L'incongruence : Se produit lorsque l'employé et l'agent organisationnel ont des compréhensions différentes des promesses données. (Trenztch-Joye, 2011 p112/11)

**Résumé de chapitre :**

Le contrat psychologique (CP) est la relation entre l'employé et l'organisation qui vise à améliorer la performance des individus au sein de l'entreprise en favorisant une relation étroite avec les valeurs de celle-ci. Dans le contexte des activités de services, le CP des travailleurs devient essentiel car la réussite d'une prestation dépend de la relation établie entre le client et l'employé. Bien que les entreprises ne puissent pas créer le CP chez les employés, elles ont la responsabilité de créer les conditions propices à son développement. Cela représente un enjeu majeur avec l'évolution des activités de services.

Ce chapitre traite du CP au sein de l'entreprise et explore différents aspects tels que son historique, sa base théorique dans l'échange social, sa définition, sa typologie. Il aborde également les fondements, les caractéristiques et la formation du CP, ainsi que les situations de rupture et de violation du CP.

# Chapitre III :

## Les comportements contre productifs

- 1. Préambule**
2. Définitions des comportements contre productifs.
3. Les différentes appellations des comportements contre productifs et leurs définitions.
4. Les typologies des comportements contre productifs.
5. Les antécédents (facteurs de prédiction) des comportements contre productifs.
6. Les conséquences des comportements contre productifs.

**Résumé du chapitre**

## **1. Préambule :**

Le présent chapitre s'inscrit dans la perspective d'introduire le concept de comportements contre-productifs, en abordant la littérature ayant fait l'objet de définir ce concept notamment en retraçant une chronologie de l'évolution des divers appellations faisant référence aux comportements contre productifs au sein des organisations, outre de mettre en exergue leur similarités ainsi que leur divergences. Dans un seconde temps, il sera question de dresser une typologie des comportements contre-productifs, afin de répondre au deuxième objectif, soit de mettre en avant les connaissances relatives aux antécédents contextuels, notamment les facteurs de prédictions des comportements contre-productifs. Toutefois avant de conclure ce chapitre, il sera judicieux d'évoquer les conséquences et les répercussions que ces derniers produisent à la fois sur le plan organisationnel, et au niveau individuel.

## **2. Définitions des comportements contre-productifs :**

Depuis les années 1990, la notion du comportement contre-productif au travail a fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature scientifique en raison de l'envergure que traduit cette problématique en termes de conséquences et de couts sur les organisations. En effet, les premières recherches remontent au 19<sup>ème</sup> siècle, suite aux travaux de F.W.Taylor qui à aborder la question de la flânerie systématique chez les travailleurs, se présentant ainsi comme une forme de comportement contre-productif.

La définition de ce concept aussi complexe soit-il, présente un large éventail de définitions et d'appellations qui se sont forgés à travers de nombreuses études depuis les années 1980, par ailleurs il existe une nomenclature de concepts abondante dudit comportements non productifs : Hollinger et Clark (1982) Déviance des employés, Puffer (1987) Comportement non conforme, Robinson et Bennett (1995) Déviance en milieu de travail, O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996) Agression motivée par l'organisation, Giacalone et Greenberg (1997) Comportements antisociaux, Sackett (2002) Comportements contre-productifs au travail...

La littérature scientifique construite autour de la notion du comportement contre-productif, s'accorde à dire qu'il s'agit de tout comportement et attitudes des employés qui vise à porter atteinte ou à nuire aux objectifs et aux intérêts d'une organisation, d'ailleurs aussi bien comme le souligne (Hollinger, clarck, 1982) ; ce sont « Les comportements ou des employés s'en prennent aux biens ou aux capitaux des organisations, ou qui intentionnellement ne fournissent

Pas une présentation de travail adéquate ». En outre ces comportements peuvent se traduire selon divers formes et attitudes ; le retard, le vol, l'absentéisme, le sabotage, l'agression au travail, l'intimidation, qui ont un impact significatif sur la qualité du travail, la productivité en tant que telle, mais aussi ils portent une incidence négative sur la productivité des autres employés, posant ainsi des conséquences lourdes sur l'organisation. Afin d'élargir l'état de connaissance des divers définitions, il convient de se référer aux auteurs pionniers qui ont jeté les bases de la recherche sur les comportements contre-productifs : Sackett (2002), considère que ces comportements comme des « Comportements intentionnels d'un membre d'une organisation, perçus par celle-ci comme étant contraire à ses intérêts légitimes ». Rioux et al (2003) définissent les comportements contreproductifs comme « tout comportement d'un membre de l'organisation qui dévie des normes socialement admises et ce faisant, porte atteinte à l'organisation ou à l'un de ses membres ». (Rioux et al, 2003, p.92).

Les comportements contre productifs au sens de (Leblanc et al, 2004, p.61), sont : « tout comportement d'un membre de l'organisation qui dévie des normes socialement admises et ce faisant, porte atteinte à l'organisation ou à l'un de ses membre » (Leblanc et al, 2004, p.61).

En outre selon SPECTOR et Fox en 2005, ils les décrivent :« Les comportements contreproductifs sont définis comme des « actes volontaires qui ont pour intention de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes ».

Par ailleurs Robinson et Bennett (1995), souligne ces comportements sous la notion de déviance, qui selon ces auteurs il s'agit : « un comportement volontaire qui enfreint les normes organisationnelles importantes et, ce faisant, menace le bien-être d'une organisation, de ses membres ou des deux. La déviance des employés est volontaire dans la mesure où les employés manquent de motivation pour se conformer aux attentes normatives du contexte social ou sont motivés à violer ces attentes ». (Robinson, Bennett, 1995, P.556).

### **3. Les principales appellations des comportements contre-productifs et leurs définitions :**

Les comportements contre productifs sous leurs diverses formes, est une notion assez complexe à cerner, d'ailleurs comme le souligne (Terry et Steffensmeier, 1988) ; « Le premier problème auquel sont confrontés les théoriciens de la déviance est de s'attaquer à l'apparente complexité du phénomène. Ce n'est pas une tâche facile, car la déviance consiste en une gamme de phénomènes dont il est difficile, voire impossible, de délimiter les limites du champ. Essentiellement, cela se résume à un problème de différenciation entre déviance et non

déviance.» Par ailleurs il existe une panoplie de termes et de définitions assimilés aux comportements contre-productifs, fut avancée par de nombreux chercheurs dans la perspective d'offrir une lecture de ce phénomène sous ses divers angles dans les organisations ; « déviance des employés » (Hollinger et Clark 1982), « comportements non conformes » (Puffer 1987), « déviance en milieu de travail » (Robinson et Bennett 1995), « agression motivée par l'organisation » (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996), « comportements anti sociaux » (Giacalone et Greenberg (1997)... ainsi présenté dans le tableau qui figure ci-dessous.

Bien que ces concepts et ces définitions offrent une description du comportement contre productif au sein des organisations, elles incarnent tant des similarités comme des divergences dans la manière dont chaque auteur tient à rendre compte de ce phénomène, ainsi pour les mettre en exergue ces deux dimensions, (Robinson & Greenberg 1995), ont établi une comparaison entre ces concepts et leurs définitions en tenant compte de cinq critères : l'auteur du comportement, l'intention, la cible du comportement, la nature de l'adoption du comportement, et les conséquences du comportement. Concernant le premier élément, plusieurs définitions mettent en avant l'auteur du comportement, à l'image de celles de Gruys et Sackett (2003), Hollinger et Clark (1982), Robinson et Bennett (1997), Skarlicki et Folger (1997) et Vardi et Wiener (1996), qui soulignent le fait que les personnes adoptant tels comportements à l'encontre de leur organisation, doit être à l'intérieur de celle-ci. Par ailleurs, d'autres définitions dont celles de (1996), Folger (1996), Giacalone et Greenberg (1997), Puffer (1987) et Moberg (1997), ne soulignent pas particulièrement cette dimension, contrairement aux définitions émises par Neuman et Baron (1998), et O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996), qui incluent dans leur construit que les comportements contre-productifs peuvent être adoptés par des personnes à l'intérieur de l'organisation comme de l'extérieur.

Au niveau de l'intention, il s'agit des comportements qu'adoptent les individus de intentionnellement et de façon consciente à l'égard de leur organisations, en outre plusieurs définitions mettent l'accent sur le fait que les comportements contre-productifs sont animés par une intention de nuire à l'organisation, sauf pour ce qui est du « vice de l'employé » de (

Moberg 1997), qui considère que ces comportements peuvent résulter des traits de personnalité de la personne sans qu'elle soit pour autant le résultat d'une intention. Quant à la cible des comportements contre-productifs, les auteurs désignent les organisations ; dont (Hollinger et Clark, 1982 ; Puffer, 1987), notamment et les membres de

l'organisation (Baron et Neuman, 1996 ; Folger et Baron, 1996, Skarlicki et Folger, 1997), certains d'autres incluent dans leurs définitions l'organisation en tant que telle et ses membres ; (Giacalone et Greenberg, 1997; Robinson et Bennett, 1995, 1997; Moberg, 1997). En ce qui a trait à la nature de l'adoption du comportement, plusieurs auteurs à l'image de (Robinson et Bennet, 1995) soulignent le caractère volontaire de ces comportements, notamment qui impliquent une violation des normes organisationnelles, chose que souligne également (Vardi et Weiz ,2004) dans leur définitions, d'autre part plusieurs définitions stipulent que ces comportement sont d'ordre à causer du tort à l'organisation (Giacalone et Greenberg, 1997), (Neuman et Baron, 1998), ou à trahir la confiance des individus ou la communauté organisationnelle (Moberg, 1997). D'autres mentionnent des comportements destructeurs ou blessants (O'Leary-Kelly, Griffin et Glew, 1996). Enfin, en termes de conséquences qu'induisent ses comportements, toutes ces définitions incarnent la dimension nuisible de ces derniers à l'encontre des intérêts et des objectifs de l'organisation elle-même et à la fois aux individus qui en font parti

**Tableau n°05 :** principaux concepts des comportements contre productifs et leurs définitions

<b>Auteur</b>	<b>Concepts</b>	<b>Définitions</b>
Hollinger et Clark (1982)	Déviance des employés	« Comportements non autorisés commis par les employés et qui nuisent à l'organisation ».
Puffer (1987)	Comportements non conformes	« Comportements qui ont des implications organisationnelles négatives ».
Robinson et Bennett (1995)	Déviance en milieu de travail	« Comportements volontaires qui transgressent d'importantes normes organisationnelles, menaçant le bien-être de l'organisation, de ses membres, ou des deux ».
O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996)	Agression motivée par l'organisation	« Comportements nuisibles ou destructeurs initiés par soit une personne de l'organisation ou à l'extérieur de l'organisation et provoqués par un facteur organisation ».

Giacalone et Greenberg (1997)	Comportements anti sociaux	« Comportements qui causent du tort, ou qui visent à causer du tort à l'organisation, ses employés, ou ses parties prenantes. »
Skarlicki et Folger (1997)	Comportements de représailles organisationnelles	« Comportements d'employés mécontents en réponse devant une perception d'injustice ».
Moberg (1997)	Vice de l'employé	« Comportements qui trahissent la confiance des individus ou de la communauté organisationnelle. »
Neuman et Baron (1998)	Agression en milieu de travail	« Comportements déployés par des individus pour causer du tort à leurs collègues ou d'anciens collègues, ou aux organisations pour lesquelles ils travaillent ou pour lesquelles ils ont déjà travaillé »
Griffin et Lopez (2005)	Comportements dysfonctionnels	« Comportements motivés d'un employé ou d'un groupe d'employés qui visent à causer des conséquences négatives pour un autre individu ou un groupe ou l'organisation ».
Sackett (2002)	Comportements contre productifs au travail	« Comportements intentionnels d'un membre d'une organisation, perçus par celle-ci comme étant contraire à ses intérêts légitimes ».
Vardi et Weiz (2004)	Mauvaises conduites organisationnelles	« Comportements au travail adoptés de façon intentionnelle et qui constituent une violation des normes organisationnelles. »
Weatherbee (2010)	Cyber déviance	« Comportements volontaires requérant l'utilisation des technologies de l'information et des communications qui causent du tort ou menacent de causer du tort à une organisation, ses membres, ou ses parties prenantes ».

**Source :** adapté de Fortin (2009) et de Gruys (2000)

#### **4. Les typologies des comportements contre-productifs :**

Les recherches portées au niveau des comportements contre productifs au milieu organisationnel ont donné lieu à une panoplie permettant de classifier divers types de comportements en tenant compte de leurs particularités et des dimensions caractéristiques à chaque comportement. En effet, plusieurs chercheurs ont tenté de distinguer des comportements contre productifs en fonction de leurs effets, à l'image de (Mangiore et Quinn 1975) et (Hollinger et Clack 1982), qui ont établi une distinction entre des comportements qui pour effet de réduire la quantité et la qualité du travail (production deviance), et de ceux qui visent à nuire au patrimoine de l'entreprise tel que le vol, la destruction (propertydeviance).

Par ailleurs il faut noter que bien avant le milieu des années 1990 il n'existait pas de typologie spécifique permettant de distinguer ces comportements, cependant l'approche la plus répandue pour analyser ces derniers était d'examiner les différents comportements considérés comme nuisible ou dysfonctionnels, d'ailleurs Kelloway et al soulignent que l'approche la plus commune était d'examiner les différents comportements dysfonctionnels, sans toutefois reconnaître que ces comportements pouvaient refléter des points communs permettant de les regrouper en typologies pertinentes (Kelloway et al., 2010, p19). C'est alors qu'en 1995, qu'une typologie intégrative des comportements contre productifs fut introduite, suite aux travaux de Robinson et Bennet (1995), qui ont catégorisé ces comportements en fonction de deux dimensions : la gravité de l'acte (actes mineurs, actes sérieux), et la cible visée (l'organisation ou l'individu). Par la suite, d'autres chercheurs dont (Gruys et Sackett, 2003; Pearce et Giacalone, 2003; Vardi et Weitz, 2004; Aubé et al. 2009; Kelloway et al., 2010), ont tenté d'appréhender les comportements contre productifs sous ses divers angles.

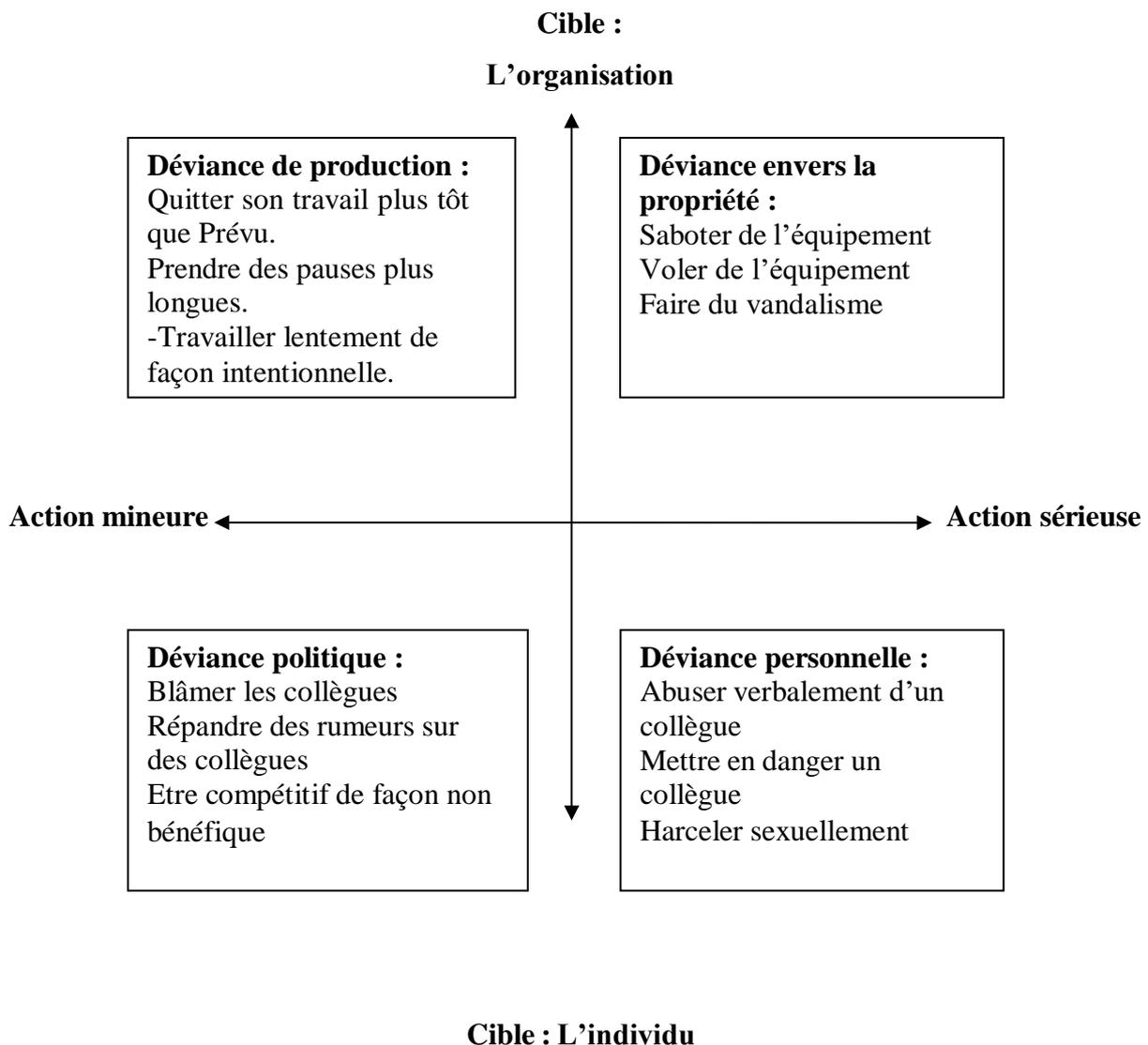
➤ **La typologie de Robinson et Bennet (1995) :**

De nombreux chercheurs reconnaissent la centralité de la typologie de Robinson et Bennet (1995), dans la littérature scientifique traitant les comportements contre productifs, qui a notamment servi de fondement théorique à plusieurs études ultérieures portant sur divers thèmes : l'intimidation (p. ex. Lavan et Martin, 2007), le cyberflânage (p. ex. Blanchard et Henle, 2008; Blau, Yang et Ward-Cook, 2006), la violence au travail (p. ex. Kelloway, Barling et Hurrell, 2006), l'éthique organisationnelle (p. ex. Brown et Trevino, 2006), le sabotage

(p.ex. Ambrose, Seabright et Schminke, 2002), les comportements de citoyenneté (p. ex. Lee et Allen, 2002), les comportements contreproductifs au travail (p. ex. Fox, Spector et Miles, 2001) et l'incivilité (p.ex.Cortina, Magley, Williams et Langhout, 2001).

La typologie de Robinson et Bennet (1995) (Figure 1), s'articule autour de deux axes principaux : le premier correspond à la gravité de l'acte posé (action mineure, action sérieuse), et le deuxième sur la cible visée soit (l'organisation ou l'individu). A l'aune de cette distinction, les comportements contre-productifs seront répartis en quatre catégories : la déviance de production, Déviance envers la propriété, déviance politique, déviance personnelle. Pour mettre en lumière ces quatre dimension ; la déviance de production correspond aux actions mineures portant atteintes à l'organisation comme quitter son travail très tôt ou encore de travailler lentement de façon intentionnelle. La déviance envers la propriété se positionne dans les actions sérieuses visant à nuire à l'organisation telle que le vandalisme et le vol. Quant à la déviance politique elle représente les actions mineures visant l'individu comme répandre des rumeurs sur ses collègues ou les blâmer. Par ailleurs la déviance politique, elle correspond aux actions sérieuses visant l'individu tel que mettre en danger ses collègues ou de les harceler.

Figure n°03 : la typologie de Robinson et Bennet (1995)



\*Source : traduit et adapté de Robinson et Bennet (1995)

➤ **La typologie de Gruys (2000) :**

Si la typologie fut avancée par Robinson et Bennet (1995), s'inscrit dans une perspective basée sur la gravité ou la sévérité des comportements contre productif, permettant une lecture intégrative des divers comportements, Gurys (2000) dans son étude a tenté d'offrir une perspective plus large de ces comportements, en l'occurrence par le biais d'une analyse factorielle de 87 comportements contre-productifs, elle a élaborer une typologie qui regroupe ces comportement en 11 catégories respectives (Tableau: n°2) : (1) les comportements liés aux vols, (2) la destruction de la propriété, (3) le mauvais usage de l'information, (4) le mauvais usage du temps et des ressources, (5) les comportements non sécuritaires, (6) l'assiduité

médiocre, (7) la pauvre qualité de travail, (8) l'usage d'alcool, (9), l'usage de drogue, (10) les abus verbaux et (11) la violence physique.

La typologie de Gruys (2000), offre une large panoplie qui inclue divers comportements contre productifs, qu'il a développé autour de son étude qui a eu pour objectif d'établir un lien entre ces différentes comportements, et par ailleurs de déterminer si l'adoption de certain comportements implique et augmente la probabilité de l'adoption de certains autres. En l'occurrence, cette typologie se présente comme l'une des études les intégrative, dans la mesure où elle catégorise un grand nombre de comportements contre productifs.

**Tableau n°06 : La typologie de Gruys (2000)**

<b>Catégories de comportements contre-productifs</b>	<b>Exemples des comportements</b>
1. Comportements liés au vol	Vol d'argent ou des marchandises
2. Destruction de la propriété	Sabotage de production
3. Mauvais usage de l'information	Divulgarion de l'information confidentielle
4. Mauvais usage du temps et des ressources	flânage au travail, falsification des informations sur sa feuille de présence
5. Comportements non sécuritaire	Incapacité de suivre les politiques de santé et sécurité au travail, refus d'apprendre les procédures de santé et sécurité
6. Assiduité médiocre	Absences non justifiées, retards
7. Pauvre qualité de travail	Ralentissement intentionnel de la cadence de travail, négligence
8. Usage d'alcool	Consommation d'alcool au travail
9. Usage de drogue	Possession, consommation ou vente de drogue au travail

10. Abus verbaux	Disputes avec des clients, harcèlement verbal envers ses coéquipiers
11. Violence physique	Voies de fait, avances sexuelles à un ou une collègue de travail

**Source :** Adapté et traduit de Gruys (2000)

➤ **La typologie de Vardi et Weitz (2004) :**

La typologie de Vardi et Weitz (2004), se distingue par avoir inclut un large éventail de comportements qui visent à faire outrage et à nuire le bon fonctionnement de l'organisation cependant la particularité de cette typologie, notamment qui a suscité l'intérêt de beaucoup de chercheur réside dans l'inclusion des comportements qui bénéficient à l'organisation mais qu'ils qualifient tout de même de contre-productifs à l'image de la falsification de données pour augmenter les chances de l'organisation d'obtenir un contrat. Ainsi les auteurs ont regroupé les comportements contre-productifs en trois catégories (Tableau n° :3) : premièrement les comportements de type (S) « Self, qui ont tendance à profiter à l'individu tel que le vol. La deuxième catégorie rassemble les comportements de type (O) « organization », qui englobe principalement les comportements déviants tels que la falsification des données, qui ont tendance à profiter principalement à l'organisation. La troisième catégorie classifie les comportements de type (D) « damage », elle regroupe des comportements tels que le sabotage d'équipements qui vise à endommager les biens de l'organisation, ou la violence physique qui visent à infliger des dommages corporels aux individus.

**Tableau n°07 : La typologie de Vardi et Weitz (2004)**

<b>Catégorie des comportements contre productifs</b>	<b>Exemples des comportements</b>
Comportements de type S (Self) : comportements qui ont tendance à profiter à l'individu.	Vol. harcèlement envers ses collègues.
Comportements de type O (Organization) : comportements qui ont tendance à profiter principalement à l'organisation.	Falsification des données pour augmenter les chances de l'organisation d'obtenir un contrat.
Comportements de type D (Damage) : comportements qui ont tendance à infliger des dommages autant aux individus qu'à l'organisation.	Sabotage d'équipements. Violence physique.

**\*Source :** adapté et traduit de Vardi et Weitz (2004)

➤ **La typologie de Kelloway et al. (2010) :**

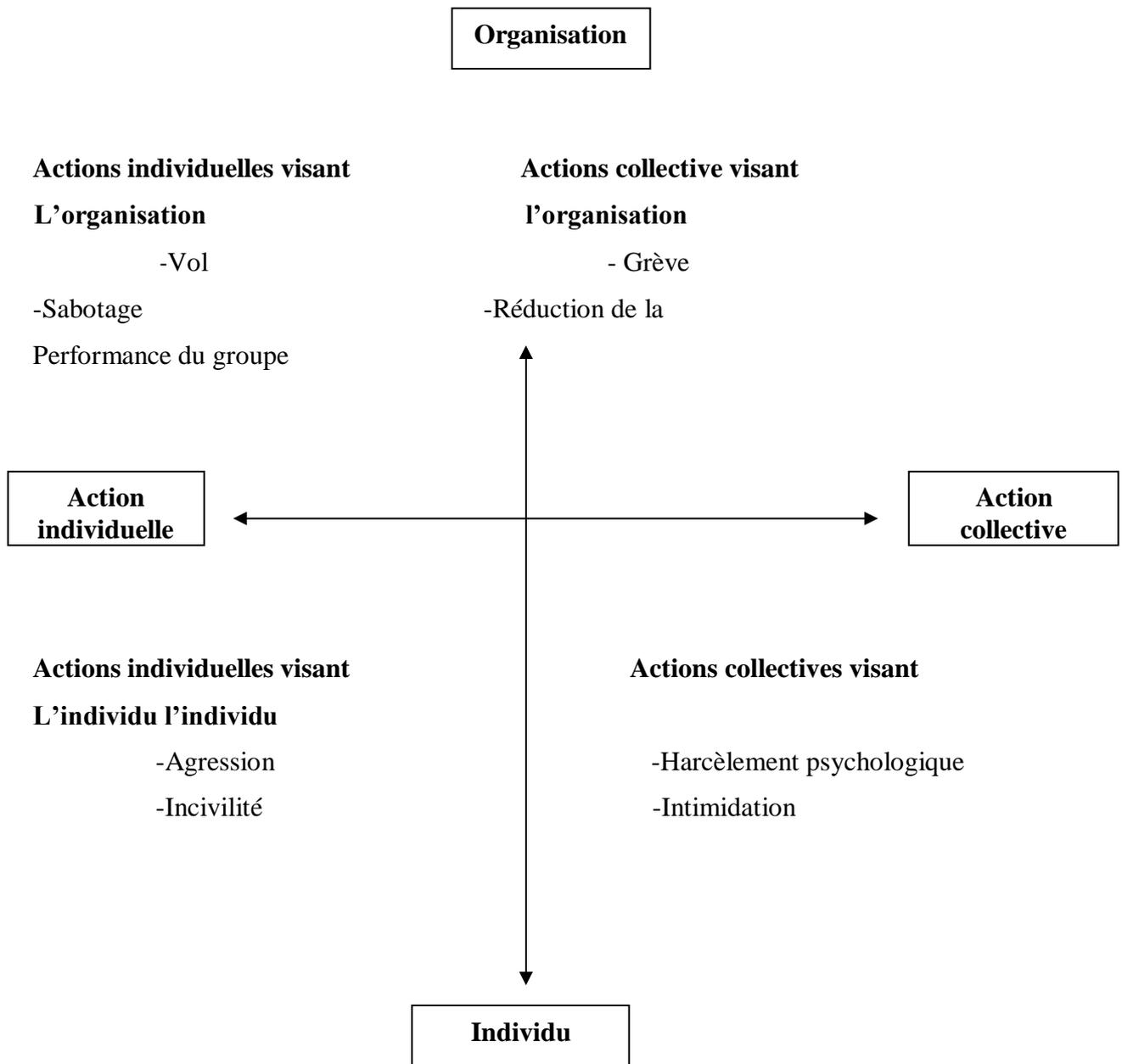
La typologie de Kelloway et al. (2010), s'inscrit dans une nouvelle perspective qui présente une nouvelle façon d'appréhender et de catégoriser les comportements contre productifs, cela en s'inspirant de la typologie de Robinson et Bennett (1995) à laquelle les auteurs ont intégré des éléments de littérature sur les comportements de protestation (Kelloway, Francis, Catano et Teed, 2007 ; Klandermans, 1997 ; Wright, Taylor et Moghaddam, 1990). Par ailleurs, ils se sont davantage focalisés sur le dysfonctionnement des comportements contre productifs plutôt que le niveau de l'action (individuel ou collectif), en outre Kelloway et al. (2010), convient que les comportements contre productifs peuvent être un moyen de protestation, qui surgit en réaction à une situation d'insatisfaction, attirer l'attention sur celle-ci ou la corriger. De plus l'intégration de modèles de protestation dans l'étude des comportements contre productifs est cohérente avec

La littérature avançant que l'injustice perçue est un prédicteur important de comportements contre productifs. D'ailleurs, ils soulignent que le terme « sabotage » est né au début de la révolution industrielle, alors que des travailleurs Belges ont brisé de la machinerie en y lançant des sabots dans le but de protester contre leurs conditions de travail insatisfaisantes, ainsi le cas

de sabotage pour protester contre ses conditions de travail représente les premiers cas de comportements contre productifs étudiés (Kelloway et al. (2010).

La typologie de Kelloway et al. (2010), se démarque de celle proposé par Robinson et Bennet (1995), dans le fait que les comportements contre productifs peuvent être adoptés individuellement ou collectivement, de ce fait, leur typologie se positionne en deux axes (figure n°2) : le premier représente la cible visée soit (l'organisation ou l'individu), quant au deuxième il indique le niveau de l'action (individuelle ou collective). De par cette distinction entre déviance organisationnelle et déviance individuelles, les auteurs dégagent quatre dimensions : la première correspond aux actions individuelle visant l'organisation tel que le vol et le sabotage. La deuxième regroupe les actions individuelles visant l'individu tel que l'incivilité au travail et l'agression. Quant à la troisième dimension, elle rassemble les actions collectives visant l'organisation à l'image de la réduction de la performance du groupe et la grève. La dernière dimension désigne les actions collectives ayant pour cible l'individu tel que l'intimidation et le phénomène de Mobbing.

**Figure n°04 :** La typologie de Kelloway et al. (2010)



**\*Source :** Adapté de Kelloway et al. (2010)

➤ **Les typologies de comportements contre productifs dans un contexte d'équipe :**

Dans un contexte de travail en équipe, les comportements contre productifs ont tendance à s'amplifier et à avoir des conséquences considérables tant sur l'organisation et sur les individus, dans la mesure où ils révèlent particulièrement, d'ailleurs Robinson et O'Leary-Kelly (1998) furent les premiers à démontrer que le contexte de travail en équipe influence l'adoption des comportements contre productifs chez les équipiers, en l'occurrence ils traduisent cet impact qu'implique le travail en équipe par le phénomène de contagion, qui selon ces auteurs, lorsqu'un équipier adopte des comportements contre productifs, il influencera sur les membres de son équipe à adopter des comportements pareils. Ainsi de nombreux chercheurs ont attaché un intérêt particulier à cette dimension de travail en équipe dans le contexte de l'adoption des comportements contre productifs, à l'image de Keyton (1999), de Leon (2001), Locke et al. (2001), Glomb et Liao (2003) ainsi que Pearce et Giacalone (2003), qui ont mis en avant que l'adoption de comportements contre productifs dans un contexte de travail en équipe amplifie leurs effets néfastes sur les organisations et sur les individus, par ailleurs il convient que les conséquences des comportements contre productifs sont particulièrement néfastes dans un contexte de travail en équipe où les employés seront amenés à collaborer entre eux dans le cadre de la réalisation de leurs tâches. Dans la même optique, Aubé et al. (2009) montre que les conséquences des comportements contre productifs sur les individus peuvent être amplifiées dans un contexte de travail en équipe puisque les employés se retrouvent dans une relation d'interdépendance vis-à-vis de leurs collègues qui manifestent ces comportements.

La pertinence de cette perspective se manifeste dans le fait qu'elle tient compte du contexte dans lequel les comportements contre productifs émergent, d'où elle met en avant l'effet de contagion et d'influence qui s'opère dans un contexte de travail en équipe, par ailleurs elle met en avant l'idée selon laquelle les comportements contre productifs peuvent devenir une réalité collective. L'adoption de comportements contre productifs dans un contexte d'équipe devient ainsi un phénomène de groupe. A cet effet, des typologies propres à un contexte de travail en équipe ont été développées et ont été élaborées par des chercheurs à l'image de celles de Pearce et Giacalone (2003) et d'Aubé et al. (2009).

➤ **La typologie de Pearce et Giacalone (2003)**

Pearce et Giacalone (2003), proposent une typologie qui tend à regrouper des comportements d'anti-citoyenneté qui entravent la performance et le bon fonctionnement de l'équipe. En effet cette typologie est élaborée autour d'un concept central « anti-citoyenneté organisationnelle » fut emprunté à Fisher et al. (1992), d'où les auteurs proposent le concept d'anti-citoyenneté d'équipe qu'ils ont défini comme « la propension des membres d'une équipe à adopter des comportements qui empêchent le fonctionnement efficace de l'équipe et la performance » (Pearce et Giacalone, 2003 : p 65). Par ailleurs, ils forgent une typologie qui regroupe des comportements jugés anti-citoyens dans un contexte de travail en équipe sous quatre dimensions principales (Tableau n°08) : la défiance, la plainte, l'évitement de l'emploi et l'évitement du travail. La première dimension « la défiance » fait référence aux comportements des membres d'une équipe qui visent à défier l'autorité du gestionnaire et de montrer une résistance à l'égard de l'influence du chef d'équipe. La deuxième catégorie « la plainte », renvoie à la tendance qui se manifeste chez les membres de l'équipe à se plaindre des choses futiles de façon exagérée. Quant à la troisième dimension « l'évitement de l'emploi » elle rassemble les comportements des membres de l'équipe qui tendent à éviter d'effectuer leur travail tel que l'arrivée en retard à son emploi ou en quittant son emploi à l'avance, les absences injustifiées. La dernière dimension fait référence aux manifestations des membres de l'équipe qui feignent pour éviter d'accomplir leur travail.

**Tableau n°08 : La typologie de Pearce et Giacalone (2003)**

Dimensions	Exemples
La résistance (défiance)	Défier l'autorité du gestionnaire d'équipe
La plainte	Se plaindre
L'évitement de l'emploi	Eviter l'emploi en général
L'évitement de la tâche	Eviter d'accomplir ses tâches spécifiques

\*Source : adapté et traduit de Pearce et Giacalone (2003)

➤ **La typologie d'Aubé et al. (2009)**

Cette typologie met en perspective le lien qui existe entre les comportements contre productifs d'équipiers et le bien-être psychologique des individus, qui permet de comprendre les effets qu'induisent les comportements contre productifs dans un environnement où les individus sont en permanente collaboration entre eux dans le cadre de la réalisation de leur travail.

À cet effet les auteurs élaborent une typologie (Tableau n°09) qui inclue quatre dimensions de comportement contre productifs dans un contexte de travail en équipe : le parasitisme, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources. Cette typologie s'est forgée autour d'une revue de littérature assez conséquente sur les comportements contre productifs, l'efficacité groupale, les conflits et les phénomènes groupaux. Et d'ailleurs, les travaux des chercheurs dont Latane et al. (1979), Keyton (1999), deLeon (2001), Locke et al. (2001) ainsi que Pearce et Giacalone (2003), ont constitué le fondement de cette typologie.

La première dimension de la typologie d'Aubé et al. (2009, fait référence au parasitisme qui regroupe les manifestations du phénomène de groupe qui se traduisent sous la notion de flânerie sociale, d'ailleurs les auteurs soulignent que les comportements de parasitisme sont en partie similaires aux manifestations de la flânerie sociale, dont la seule différence qui existe entre ces deux phénomènes réside dans le fait que la flânerie sociale est un phénomène inconscient.

Tandis que les comportements de parasitisme sont plutôt plus délibérés dans la mesure où l'individu tend à diminuer volontairement ses efforts dans un environnement de travail en équipe par rapport à lorsque il est amené à réaliser son travail dans une situation de travail individuelles. Ces comportements peuvent se manifester sous diverses formes telles que : se fier à ses collègues pour réaliser leur propre travail, éviter certaines responsabilités, prendre des pauses fréquentes ou trop longues, diminuer volontairement son rythme de travail.

Par conséquent, ces comportements ont un impact important qui agit sur l'efficacité du groupe dans l'accomplissement de leur tâche, et par ailleurs sur le bon fonctionnement de l'équipe de travail, cela en raison du sentiment d'injustice qui émerge lorsque les membres d'une équipe qui maintiennent ou augmentent leur niveau d'effort afin de palier à la diminution d'effort de l'un des membres du groupe.

En revanche les autres équipiers eux aussi ils auront tendance à diminuer leurs efforts afin de rétablir l'équilibre des contributions individuelles au sein de l'équipe, ce qui engendrera un effet néfaste sur la performance du groupe.

La dimension de l'agression interpersonnelle, fait référence aux comportements des équipiers qui visent à porter atteinte ou à nuire à l'intégrité physique ou psychologique d'un ou plusieurs membres de l'équipe de travail, ces comportements peuvent se manifester sous divers formes tels que l'intimidation, l'humiliation ou mépriser son collègue, être agressif physiquement ou verbalement, ou menacer son équipier. Ces comportements dans un contexte de travail en équipe se révèlent particulièrement néfastes, d'ailleurs l'enrichissement des connaissances sur les conséquences négative de l'agression au travail, autant sur chez les témoins et sur les victimes à contribuer à la reconnaissance de l'agression au travail comme un véritable problème social dans les organisations (Jauvin, Cousineau et Vézina, 2011). Ce problème s'explique en partie par le cercle vicieux de violence que l'agression interpersonnelle crée, notamment au niveau de l'agression psychologique qui est la forme la plus répandue (Aubé et Rousseau, 2011 ; Bennett et Robinson, 2000 ; Courcy et al. 2004 ; Dagenais, 2007). Par ailleurs, les émotions ressenties par les individus étant victimes de cette agression, auront pour effet de les pousser à adopter les mêmes comportements que les agresseurs (Ayoko, Callan et Hartel, 2003). De surcroit, Il en va de même quant aux témoins de ces agressions, qui seraient plus enclins à reproduire les mêmes comportements sans qu'ils soient pour autant victimes de l'agression. Cette dimension de travail en équipe tend à amplifier ces phénomènes, en l'existence d'une relation d'interdépendance entre les membres dans le cadre de la réalisation de leurs tâches elle rend difficile l'évitement de l'agresseur, et par ailleurs les impacts que ces comportements induisent sur les victimes sont irréversibles.

La survalorisation personnelle, renvoie aux comportements qui ont tendance à exagérer de la valeur des contributions individuelles et de survaloriser son propre travail par rapport à celui des autres membres du groupe de travail (Aubé et al. 2009). Ces comportements qui se manifestent sous divers formes telles que : minimiser la valeur du travail de son collègue, de vanter ses contributions de manière exagéré ou de s'attribuer tout le mérite au détriment du succès que réalise toute l'équipe, sont parfois traduits sous le concept de « syndrome de diva ». L'un des effets marquants qui accompagne ces comportements, c'est qu'ils engendrent un climat de compétition qui s'installe au sein de l'équipe de travail, qui est sans doute l'un des facteurs crucial pour une productivité optimal dans un contexte de travail individuel,

Sauf qu'au sein d'une équipe de travail ce climat de compétition aura pour effet de compromettre la cohésion du groupe, et de réduire son efficacité, puisque l'adoption de ces comportements de survalorisation personnelle amène les membres d'une équipe de travail à s'inscrire dans une logique de compétition entre eux, qui par ailleurs s'oppose à l'esprit de collaboration caractéristique d'une équipe qui tend à mener à terme des objectifs communs.

La dernière dimension correspond à l'utilisation déficiente des ressources, qui regroupe des comportements qui se rapportent à l'utilisation inadéquate des ressources mises à la disposition de l'équipe (Aubé et al. 2009). En outre, ces comportements se manifestent dans diverses formes telles que : briser ou voler du matériel, gaspiller les ressources mises à disposition de l'équipe, qui ne ciblent pas d'une manière directe à nuire aux membres de l'équipe, toutefois leur effet se manifeste au niveau de l'ensemble de l'équipe en créant un climat de suspicion (Aubé et Rousseau, 2008). Par ailleurs, ces conduites d'utilisation inadéquate des ressources peuvent engendrer des répercussions négatives sur l'efficacité de l'équipe de travail, d'abord en privant les membres des ressources jugées nécessaires à l'accomplissement de leur travail étant souvent disponibles et partagées entre eux, mais aussi au regard de l'organisation qui tend à limiter l'offre des ressources, dès lors qu'elle tient compte de l'insouciance et de l'utilisation déficiente de ces ressources par les membres de l'équipe de travail.

**Tableau n°09 :** La typologie d'Aubé et al. (2009)

<b>Dimensions</b>	<b>Exemples</b>
Parasitisme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Laisser quelqu'un d'autre faire notre part du travail.</li><li>• Feindre des motifs pour éviter l'accomplissement d'une tâche ou d'assumer de nouvelles responsabilités.</li><li>• Arriver en retard aux réunions.</li><li>• Diminuer délibérément son rythme de travail ou ses efforts Prendre des pauses trop longues ou fréquentes.</li><li>• Vaquer à des occupations personnelles sur les heures de travail.</li></ul>
Agression interpersonnelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intimider, humilier, mépriser un coéquipier.</li><li>• Propager des rumeurs sur un coéquipier.</li><li>• Faire des remarques désobligeantes ou à caractère racial, religieux ou sexuel à un coéquipier.</li><li>• Éviter, ignorer ou bouder un coéquipier.</li><li>• Être agressif physiquement ou verbalement, ou menacer un coéquipier.</li></ul>

Survalorisation personnelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minimiser la valeur du travail d'un coéquipier.</li><li>• Vanter ses propres contributions de manière exagérée.</li><li>• Jeter le blâme indûment sur un coéquipier pour des erreurs commises au sein de l'équipe.</li><li>• S'attribuer tous les mérites lorsque l'équipe connaît un succès.</li></ul>
L'utilisation déficiente des ressources	<ul style="list-style-type: none"><li>• Briser ou voler de l'équipement.</li><li>• Faire preuve de négligence à l'égard des ressources mises à la disposition de l'équipe.</li><li>• Gaspiller les ressources mises à la disposition de l'équipe.</li></ul>

**\*Source :** Aubé et al. (2009)

## **5. Les antécédents des comportements contre productifs**

Les comportements contre productifs au travail représentent un défi majeur autant pour l'organisation et pour les chercheurs qui tendent à offrir une meilleure compréhension de ce phénomène, d'ailleurs l'une des questions prépondérante à laquelle les chercheurs attachent une attention particulière c'est de déterminer les causes et les antécédents de ces comportements. Par ailleurs la littérature scientifique qui porte sur ces comportement expose un nombre important d'études qui portent sur les antécédents des comportements contre productifs, ayant pour objectif de mettre en exergue les déterminants qui poussent les individus à adopter de tel comportements, ainsi de les prévenir et de les réduire dans la sphère des organisations. A cet effet, les chercheurs ont mis en avant une panoplie de catégories qui regroupent les antécédents des comportements contre productifs en fonction de trois facteurs : les facteurs individuels, les facteurs situationnels, et les facteurs organisationnels, ainsi présenté ci-dessous.

### **➤ Les facteurs individuels :**

Les antécédents de nature individuelle sont associés aux caractéristiques inhérentes à chaque individu qui adopte ces comportements, telle que les traits de personnalités, les croyances et les attitudes, les valeurs personnelles ainsi que les caractéristiques démographiques. D'ailleurs Robinson et Bennet (1995), explique que ces aspects individuelPeuvent être les plus susceptibles d'expliquer les déviances interpersonnelles. (Robinson et Bennet, 1995. P576).

**❖ les traits de personnalité :**

Les traits de personnalité se présente comme l'un des facteurs déterminants de l'adoption des comportements contre productifs, cela parce que l'acte adopté est souvent liée à un choix que l'individu fait, tel que le montre la plupart des définitions ayant fait l'objet des comportements contre productifs en faisant référence à l'intention. D'ailleurs, ainsi comme l'explique Mont et al. (2006), l'adoption des comportements contre productifs est susceptible d'être influencée davantage par les traits de personnalité d'un individu que par les facteurs liés à ses capacités. De surcroit, certaines méta-analyse ont permet d'établir un lien positive entre certains traits de personnalité qui se montrent favorisant à l'adoption des comportements contre productifs, en l'occurrence l'affectivité négative (Dalal, 2005;Hershcovis et al. 2007), des personnalités colériques (Dalal, 2005), de l'autocontrôle (Neuman et Baron, 1998) et du biais d'attribution hostile (Neuman et Baron, 1998). Dans la même optique, les psychologues DelroyPaulhus et Kevin Williams (2002), envisagent certains traits de personnalité narcissique, machiavélique et psychopathe, comme étant principalement la base des déterminants qui conduisent à l'adoption des comportements contre productifs. L'individu narcissique, se montre beaucoup plus enclin à adopter des comportements tels que la survalorisation personnelle, cela parce qu'il tend à se surestimer et à mépriser les autres. Quant aux traits de personnalités machiavéliques, se caractérisent par l'envie d'acquérir du pouvoir et de manipuler les autres, afin de servir ses propres intérêts. En outre, le psychopathe quant à lui il a tendance à enfreindre les règles de façon plus impulsive et agressive, qui est plus souvent plus enclin à adopter des comportements contre productifs tels que le harcèlement psychologique ou encore l'agression physique. (Desrosiers-Leduc, M.-C. 2018)

**❖ Les croyances et les attitudes :**

Certains attitudes et croyances, se révèlent favorisant à l'adoption des comportements contre productifs, d'ailleurs la méta-analyse de Lau et al. (2003) explique que les attitudes à l'image de la tolérance à l'égard du vol, ou encore les attitudes de tolérance envers la déviance sociale et de la violence, ainsi que les attitudes négatives vis-à-vis du travail, sont autant des

Facteurs positifs liés à l'émergence de certains comportements contre productifs, tel que le vol, l'absentéisme et la consommation d'alcool.

**❖ Les caractéristiques démographiques :**

Les caractéristiques démographiques tiennent compte des variables telles que l'âge, le sexe, l'origine sociale, la religion ou encore le niveau d'instruction, qui peuvent être étudié dans le contexte de la prédiction des comportements contre productifs, toute fois il faut noter que leur rôle prédictif reste complexe et limité. D'ailleurs plusieurs chercheurs ont démontré une corrélation négative entre ces variables et l'adoption des comportements contre productifs tels que le vol, la déviance de production, l'absentéisme, l'agression au travail, et la déviance de propriété (Berry et al. 2007; Hershcovis et al. 2007; Lau et al. 2003; Robinson et Greenberg, 1995). D'autre part, certains recherches soutiennent que par exemple la variable d'âge démontre que les travailleurs plus jeunes sont plus enclins à adopter des comportements contre productifs par rapport aux travailleurs plus âgés et jouissant d'une ancienneté. cependant selon Murphy (1993), il invite à la prudence quant à l'interprétation des résultats des études démontrant par exemple que des employés jeunes, avec peu d'expérience au sein de l'organisation, ayant un statut temps partiel et occupant des emplois moins rémunérés sont plus enclins à adopter des comportements contre-productifs. Ainsi il s'avère difficile de déterminer si l'adoption des comportements contre productifs par des variables tels que l'âge, le genre ou le niveau d'instruction, par conséquent certains recherche associe des dimensions telles que le niveau d'instruction et la religion au degré de prise de décisions éthiques et au niveau de la conscience morale chez les individus quant à l'engagement ou non dans l'adoption des comportements contre productifs. par exemple elles montrent que plus un individu possède un niveau d'instruction élevé, moins il est susceptible de s'engager dans des comportements contre productifs. (Desrosiers-Leduc, M.-C. 2018)

**➤ Les facteurs situationnels**

L'émergence des comportements contreproductifs peut être le résultat de combinaison de nombreux facteurs, cependant rattacher seule la prédiction de ces comportements aux caractéristiques individuelles demeure insuffisant pour comprendre pleinement les antécédents de ces comportements. Par ailleurs, des chercheurs ont démontré l'existence de liens significatifs entre les comportements contre productifs et des facteurs situationnels qui incluent les caractéristiques organisationnelles, les pratiques de supervisions et les modes d'organisation du travail, qui interagissent avec les facteurs individuels, créant ainsi un climat propice à l'émergence des comportements contre productifs. (Desrosiers-Leduc, M.-C. 2018).

**❖ Les caractéristiques organisationnelles :**

Plusieurs études ont réussi à mettre en lien l'émergence des comportements contre productifs et certaines caractéristiques organisationnelles, par ailleurs la méta-analyse de Lau et al. (2003), évoque l'une d'entre elles qui s'agit du type d'organisation en faisant référence à la structure organisationnelles, en effet certaines structures se révèlent propices à l'adoption de des comportements contre productifs tels que le vol, l'absentéisme, les retards, la consommation d'alcool. Une organisation plus organique, caractérisé par des contrôles moins rigides serait positivement liée au vol, tandis que la violence au travail serait plus présente dans les organisations du secteur public. Dans les grandes organisations les retards et la consommation de la drogue et le vol ou la destruction du matériel sont plus fréquents. Par ailleurs il existe certaines caractéristiques organisationnelles qui peuvent jouer un rôle primordial quant à la réduction des comportements contre productifs à l'image des politiques et des mesures prises pour contrer à ces comportements, d'ailleurs Lau et al. (2003) ont démontré que les politiques fermes contre le vol sont négativement liées au vol, notamment les politiques qui affichent l'intolérance de l'organisation vis à vis de l'absentéisme et des retards semblent aboutir à réduire ses comportements. (Desrosiers-Leduc, M.-C. 2018)

**❖ Le climat organisationnel :**

En outre, le climat organisationnel fait partie de l'une des caractéristiques organisationnelle qui permet d'appréhender l'émergence des comportements contre productifs, ainsi définit par Brunet et Savoie (1999), le climat organisationnel désigne « une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité sur la façon dont ils sont traité et gérés » (Brunet et Savoie ,1999). En effets plusieurs chercheurs affirment que l'environnement de travail dans lequel évolue l'individu peut jouer un rôle déterminant dans sa manière de conduite au travail, un climat de travail propice favorise les comportements positifs tel que la citoyenneté organisationnelle, notamment l'épanouissement de l'individu dans son travail et par conséquent l'efficacité et le développement de l'organisation. En revanche, un climat organisationnel défavorable ou menaçant peut amener l'individu à réagir et à manifester des comportements contre productifs afin d'exprimer son mécontentement vis-à-vis de la situation perçue, tel que la réduction volontaire de l'efficiencie de travail, l'absentéisme, prendre des pauses répétitifs et longues, le gaspillage des ressources ou le vol. Ainsi le climat organisationnel peut agir positivement ou négativement sur les attitudes et les comportements des individus dans leur

milieu de travail, du moment que cela dépend fortement de la manière dont l'individu aperçoit son environnement notamment de la manière dont il est géré ou traité.

❖ **La culture organisationnelle :**

D'autres caractéristiques organisationnelles peuvent être prises en compte dans l'analyse des antécédents des comportements contre productifs, à l'image de la culture organisationnelle, une dimension qui s'avère importante par le rôle qu'elle revêt autant pour les individus et à l'organisation. La culture organisationnelle ou la culture d'entreprise selon (Aktouf 1990) fait référence à un ensemble de croyances, de valeurs et des normes partagés par les membres d'une organisation. Par ailleurs elle façonne, l'environnement de travail, l'identité de l'organisation et influence la manière dont les individus interagissent avec les uns avec les autres et vis-à-vis de l'organisation dans son ensemble. D'autre part, la culture organisationnelle fait naître chez l'individu un sentiment d'appartenance, qui reflète le degré d'identification de l'individu par rapport aux normes et aux valeurs, notamment aux règlements de conduite, le système d'incitation et de récompense, la communication organisationnelles, le leadership, les politiques de développement des compétences, ainsi toutes ses dimensions caractérisent chaque culture organisationnelle. La culture organisationnelle à un impact significatif sur les comportements et les attitudes des employés au travail, ceci dit une culture organisationnelle saine et positive basée sur un leadership efficace et inspirant, une communication transparente et ouverte, sur la reconnaissance et la valorisation, notamment sur des règlements concis, ont pour effet d'impliquer davantage et de fédérer les employés autour des objectifs de l'organisation, et par ailleurs de stimuler des comportements positifs chez les employés. D'autre part, une culture organisationnelle inadapté ou inefficace peut stimuler l'émergence des comportements contre productifs chez les employés. (Desrosiers-Leduc, M.-C. 2018)

❖ **La justice organisationnelle :**

La justice organisationnelle revêt une dimension importante dans le milieu professionnel, qui parfois peut se révéler une source de comportements contre productifs. D'ailleurs, il existe tout un pan de littérature sur les antécédents des comportements contre productifs consacré aux perceptions quant à la justice organisationnelle. En effet la justice organisationnelle fait référence à la notion d'équité dans les relations, dans les procédures de distributions des ressources, et dans les procédures de décision. Étant considéré comme un construit multidimensionnel, la perception que se font les employés en matière de justice organisationnelle repose sur trois dimensions, la justice distributive, se rapporte à l'évaluation

des attributions et des rétributions, selon (Adams, 1965) elle correspond à l'équilibre perçu entre les rétributions et les contributions comparativement à autrui, elle indique si un employé mérite ce qu'il reçoit de récompenses comme de sanctions. La justice procédurale elle renvoie à l'évaluation des procédures et des règles formelles aboutissant à des décisions (El Akremi et al. 2006). La justice interactionnel fait référence à l'évaluation de la qualité de traitement interpersonnelle notamment en termes de dignité et de respect au cours des échanges et des interactions quotidiennes avec les supérieures hiérarchiques.

Par ailleurs, la justice organisationnelle peut avoir une influence significative sur les attitudes et les comportements des individus au travail, d'ailleurs d'après Greenberg (1990) la justice peut expliquer plusieurs variables (attitudes ou comportements) organisationnelles. La justice est considérée comme une source importante de réciprocité. La perception de la justice par les employés détermine la qualité du rapport d'échange avec leur organisation. Ainsi la perception d'un climat de justice équitable entrainera la satisfaction des employés et par conséquent une confiance envers le système organisationnel, ce qui aura pour effet d'inciter les employés à adopter des comportements positifs tels que la citoyenneté organisationnelle à l'égard de leur travail et envers leur organisation. A l'inverse, la perception d'un climat d'injustice au niveau des rétributions (salaire, promotions, reconnaissance, conditions de travail, inégalité de traitement) peut engendrer un impact négatif sur le bien-être des employés et sur le fonctionnement de l'entreprise.

Par ailleurs plusieurs recherches associent l'émergence des comportements contre productifs tels que le vol, le sabotage, l'agression, le parasitisme, les comportements de représailles, visant à rééquilibrer la situation quant à la perception d'une injustice organisationnelle par les employés, d'ailleurs selon la théorie de l'équité (Adams, 1965), l'individu agissant de la sorte diminuerait la perception d'iniquité en augmentant ses ressources ou en diminuant les ressources de l'organisation.

**❖ Les pratiques de supervision :**

Dans cet éventail de recherche présentant différents antécédents à l'adoption des comportements contre productifs, les pratiques de supervision et le style de leadership joue un rôle important dans le comportement des employés et leur productivité au travail, par ailleurs des pratiques de supervisions et un style de leadership flexible et adaptif et capable de mettre en œuvre des pratique appropriées qui favorise un climat de collaboration et de confiance, aura pour effet de manifester chez les employés des attitudes de bienveillance et comportement productifs au travail. Tandis que d'autres sont susceptibles de déclencher des comportements contre productifs, à l'image de la surveillance et le contrôle abusive par les supérieurs, tel que le harcèlement verbal, la discrimination et le favoritisme, la surcharge de travail injuste, la supervision excessive et intrusive sont autant des facteurs pouvant avoir un impact négatifs sur les attitudes des employés, notamment sur l'émergence des comportements contre productifs. D'autre part certains styles de leadership à l'image du style « autocratique », caractérisé par la centralisation de la prise de décision qui est exclusif au leader, notamment par l'utilisation du pouvoir comme une arme de coercition sur les employés, s'avère plus susceptible d'engendrer des comportements contre productifs tel que le vol (Lau et al., 2003)

Contrairement au leadership participatif qui encourage l'implication active des employés dans la prise de décision, en valorisant ainsi les perspectives et les contributions des membres de l'équipe de travail. Spector et Fox (2010), explique que le leadership autocratique se révèle comme un vecteur des comportements contre productifs dans la mesure où il engendre un climat de méfiance et de colère vis-à-vis du leader,

Par ailleurs les employés réagissent en adoptant des comportements contre productifs, qui selon ses auteurs ne sont pas justifiés par une réelle volonté de nuire à l'organisation, mais comme une réaction à une pression externe qui se traduit par le contrôle extrême exercé par un leader autoritaire

A l'inverse style de leadership « laisser-faire », qui délègue aux employé une grande autonomie et liberté de prendre des décisions et gérer leur travail, par conséquent dans certains contextes il peut favoriser les comportements contre productifs tel que l'absentéisme, la consommation d'alcool dans le milieu de travail, la baisse volontaire de l'effort et de la productivité.

**6. Les conséquences des comportements contre productifs :**

Les recherches consacré aux conséquences des comportements contre productifs mettent en lumière les répercussions de ces comportements au niveau organisationnel qui représente un défi pesant sur la performance et des couts pour l'organisation (Robinson et Bennet, 1995, Lau, Au et Ho, 2003 ; Vardi et Weitz, 2004 ; Pearson et Porath, 2005). Au niveau des conséquences des comportements contre productifs sur les individus, il s'avère que la documentation scientifique ne s'est pas beaucoup attardé sur ces effets individuels en comparaison avec les effets sur le travail (Aubé et al. 2009).

**❖ Les conséquences sur l'organisation :**

Les conséquences des comportements contre productifs au niveau organisationnel ont fait l'objet de nombreuses recherches (Robinson et Bennett, 1995 ; Sackett, 2002 ; Sackett et DeVore, 2002 ; Lau et al. 2003), qui ont principalement porté un regard particulier sur les conséquences économiques que ces comportements engendrent. En effet La présence des comportements contreproductifs dans l'organisation engendre des couts considérables ainsi que la baisse de la performance organisationnelle. Par ailleurs (Greenberg 1997), met l'accent sur le vol et la fraude qui constituent les comportements contre productifs les plus couteux pour l'organisation, qui amène parfois les organisations à la faillite, en conséquences elles se voient dans l'obligation de fermer leurs portes en raison des pertes énormes qu'engendre ce type de comportement (Greenberg 1997). En outre le vol et la fraude, le sabotage se révèle comme un comportement contre-productif qui pèse lourd sur l'organisation, et qui engendre des couts importants au niveau de la santé et de la sécurité au travail, notamment liés aux poursuites judiciaire qui en résulte. Vardi et Weitz (2004), ont également mis en lumière les couts économiques qu'engendre ces comportements sur l'organisation, par ailleurs ils ont montré que les employés qui adoptent des comportements contre productifs à l'encontre de l'organisation, tel que la fraude ou le sabotage ont des répercussions néfastes qui nuit à la réputation et à l'image de l'organisation vis-à-vis des clients et des fournisseurs. D'autre part les comportements déviants tels que le harcèlement en milieu de travail engendre des couts relatifs à la diminution de l'efficacité des employés, à l'absentéisme et à la perte d'employés performants (Leblanc et al. 2004)

**❖ Les conséquences sur l'individu :**

En plus des répercussions d'envergure que ça engendre en termes de productivité et de cout pour les organisations, les comportements contre productifs se révèle également néfaste pour les individus. Les recherches ayant porté sur les conséquences de ces comportements sur le plan individuel, ont montré que les comportements contre productifs sont susceptibles d'affecter négativement l'état psychologique, en l'occurrence le bien-être psychologique des employés en raison du stress et de l'anxiété qu'ils génèrent (Lewis et al. 2002 ; Leblanc et al. 2004 ; Aubé et al. 2009).

L'agression interpersonnelle en milieu de travail figure parmi les comportements contre productifs, ayant suscité le plus l'attention des chercheurs au regard de ses conséquences irréversible que ça génère sur les victimes. En effet selon Courcy et Savoie (2003), l'agression en milieu de travail renvoie aux comportements adoptés par un membre de l'organisation qui contreviennent aux normes en vigueur et qui visent à porter atteinte à un collègue de travail, tels qu'intimider, rabaisser et abuser mentalement ou physiquement. De plus il s'avère que le tort causé par les actes d'agression peut laisser des conséquences qui peuvent s'étendre dans le temps, après que l'incident se soit produit (Courcy et Savoie, 2003). C'est la raison d'ailleurs pour laquelle cette dimension est davantage la plus documenté dans la littérature scientifique, plus que les autres types de comportements tels que l'utilisation déficiente des ressources, la flânerie au travail ou le vol. Par ailleurs, l'agression interpersonnelle peut être à l'origine de l'émergence de certains effets qui impacte sur la santé psychologique des individus, telle que la détresse psychologique qui représente une conséquence majeure sur les victimes ayant subi ses actes notamment sur les témoins. Par conséquent la détresse psychologique se manifeste chez l'individu sous divers formes telles que le stress, l'anxiété, la dépression, la baisse de confiance en soi, les sentiments d'humiliation et de culpabilité, les pensées obsessives.

D'autre part, certains recherche ont tenté de déterminer les conséquences individuelles des comportements contre productifs dans un contexte de travail en équipe (Cole et al.2008 ;Aubé et al..2009), qui semblent être particulièrement néfastes dans la mesure ou les employés sont amenés à collaborer entre eux afin d'accomplir leurs taches.

Par ailleurs dans un tel contexte les conséquences des comportements contre productifs peuvent être amplifié puisque les employés doivent subir de façon récurrente les effets de ces comportements manifestés par leurs collègues (Aubé et al. 2009). Dans cette optique (Cole et al. 2008), affirme que l'adoption des comportements contre productifs par les membres d'une même équipe de travail, agit sur la motivation et par ailleurs sur le bien être psychologique des employés.

**Résumé du chapitre :**

Les comportements contre productifs au travail, représente un défi majeur autant pour les organisations et pour les chercheurs qui s'inscrivent dans l'objectif d'offrir une meilleure compréhension et lecture de ce phénomène et par conséquent d'expliquer les mécanismes qui conduisent à l'adoption des comportements contre productifs et leurs conséquences qui se manifestent tant sur le plan organisationnel et sur le plan individuel. Ce présent chapitre met en évidence la richesse que revêt la littérature scientifique traitant ce phénomène, qui se manifeste à travers les différentes recherches qui se sont succédées offrant ainsi une large panoplie de définitions et d'appellations, notamment de typologies qui permet de catégoriser les divers comportements jugés contre productifs selon leurs nature et leurs visées. En l'occurrence, différents antécédents et facteurs qui sont à l'origine de ces comportements déviants au milieu de travail, sont mis en évidence par les chercheurs selon plusieurs variables soit individuelles, situationnelles ou organisationnelles.

En conclusion, les répercussions qu'engendrent ces comportements sont autant néfastes pour les organisations et les individus, par ailleurs plusieurs recherches ont attaché une attention particulière à cette dimension, dans une perspective de mieux cerner les différentes conséquences qui s'avèrent pesantes au niveau économiques des organisations, notamment qui sont susceptibles d'altérer la santé psychologique des individus sur le premier plan. Par ailleurs ces perspectives de recherches aussi divergentes soit elles permettent de mieux appréhender ce phénomène, mais aussi elles constituent les prémices sur lesquelles les organisations élaborent et mettent en place des mesures et des politiques, voire des programme afin d'agir sur ces comportements contre productifs, et par conséquent de le gérer et de les réduire.

# **Partie Pratique**

# Chapitre IV :

## La méthodologie suivie dans la recherche

### 1. Préambule

2. Présentation de l'organisme d'accueil
3. La méthode de recherche utilisée
4. Les techniques de recherche utilisées
5. Questionnaire de l'enquête
6. Les étapes de la recherche
7. Les difficultés rencontrées

### Résumer de chapitre

---

## 1. Préambule

Ce chapitre a pour objectif de présenter l'organisme d'accueil, à savoir Cevital, en mettant en avant son histoire, ses ressources, ses principaux produits fabriqués. Une illustration sous forme d'organigramme sera utilisée pour mieux visualiser sa structure. De plus, ce chapitre abordera la méthodologie adoptée sur le terrain, comprenant l'étude préliminaire, les méthodes et les techniques utilisées, ainsi que l'échantillonnage de la population concernée.

## 2. Présentation de l'organisme d'accueil :

### ➤ Historique de CEVITAL :

CEVITAL est une entreprise privée spécialisée dans la production agroalimentaire, créée en 1998, sous classification juridique d'une société par action (SPA) dont les principaux actionnaires sont Monsieur ISSAD REBRAB et fils avec un capital social de 970 000 000 000DA. Ce dernier a subi plusieurs extensions en 2000, il passe à 1200 000 000 DA ; en 2001, il s'élève à 3 900 000 000 DA ; en 2004 par contre, il est évalué à 2 100 000000 DA et aujourd'hui, il atteint le 68 760 000 000DA. CEVITAL a créé 3494 emplois sur 9 ans (1999-2008), soit en moyenne 388 emplois par an, sans compter plusieurs dizaines de milliers d'emplois indirects que génère l'activité de CEVITAL. Elle a plusieurs centaines de sous-traitants, et elle loue chaque jour près de 100 à 200 semis - remorques.

CEVITAL est implantée au nouveau quai du port de BEJAIA à 3 KM au sud-ouest de cette ville, approximer de la route nationale 26 soit 280 Km d'Alger, ce qui fait que cet emplacement géographique lui est bénéfique car elle se trouve approximer de l'aéroport, du port et de la zone industrielle d'AKBOU. Cet emplacement lui permet aussi de posséder un quai privé, la prédisposant à l'accostage de cargo de 40 000 à 60 000 tonnes. (Document interne de CEVITAL)

### ➤ Activités et parts de marché :

A son lancement en 1998, le complexe CEVITAL s'est spécialisé et concentré sur la production des huiles végétales, depuis, le complexe agro-alimentaire a élargi ses activités. En effet, il produit :

**-Huiles végétales :** Avec une capacité de production de 570 000 tonnes/an, occupe une part du marché national de 70%, permettant à l'Algérie de passer du stade d'importateur à celui d'exportateur (elle exporte vers le Maghreb et le Moyen Orient, en projet pour l'Europe). Elle fabrique actuellement huit catégories d'huile.

---

**-Margarinerie et Graisses végétales** : Elle à une capacité de production de 180.000 Tonnes/an, occupe une part de marché national de 30% et elle exporte vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen Orient...

**-Sucre blanc** : Entrée en production 1<sup>er</sup> semestre 2009, une capacité de production de 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an. Part du marché national de 85%, et pour Ce qui concerne les exportations ; 350 000 tonnes/an seront exportées en 2009 et 900 000 Tonnes/an dès 2010.

**-Sucre liquide** : CEVITAL a une capacité de production de 219 000 Tonnes/an matière sèche Et de 326 856 Tonnes/an. Sucre liquide, exportation de 25 000Tonnes/an en prospection.

**-Boissons** : dont on distingue : -Eau minérale : Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalahedidja » et de boissons gazeuses avec une capacité de production de 3 000 000 Bouteilles par jour.

**-Jus de fruits** : Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR » et les sauces. CEVITAL dispose de plusieurs projets sur le site Bejaia, dont trois projets sont en Cours de réalisation :

1-Extension raffinerie de sucre : 1 000000 T/An : entrée en production partielle Avril 2009, Totale en Juin 2009.

2-Une unité de cogénération 50 MW – Production prévue en Juillet 2009. 3-Projet Corps gras EL KSEUR (fabrication graisses spéciales, pâte chocolatée et fromages Analog). Et deux Projets en cours de maturation :

- Une unité de trituration et d'extraction pour les graines oléagineuses capacité 3,3 millions Par an.
- Une unité d'aliments de bétail d'une capacité de 750 000 tonnes/an. (document interne de CEVITAL)
-

---

➤ **L'organisation de CEVITAL :**

CEVITAL fonctionne selon une structure fonctionnelle et décentralisée tout en Bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de Commandement (la verticalité de la circulation de toutes informations et données) et offre plus De spécialisation et de fluidité.

➤ **L'organigramme de fonctionnement de CEVITAL :**

CEVITAL est organisée selon un organigramme configuré préalablement par sa Direction générale afin de satisfaire les exigences et les objectifs tracés antérieurement. D'après l'organigramme (page49), on distingue :

- **La direction générale :** Elle est sous la tutelle d'un directeur général, d'un directeur Adjoint, d'un secrétariat chargé de s'assurer du bien-être de son personnel, ainsi que de leurs Efforts et de leurs sérieux. Sa mission est de combiner entre les différentes directions, de Motiver le personnel, gérer, contrôler et décider.
- **Direction projet :** C'est l'organe qui contrôle, vérifie et assure la réalisation de nouveaux Projets. Elle dépend de la direction générale adjoint.
- **Direction des ressources humaines :** Cette direction gère un potentiel humain important Constitué de différentes catégories socioprofessionnelles et de qualifications multiples. Sa Finalité est de faire des études, des recherches pour planifier, coordonner, diriger et contrôler Les activités de chaque niveau de personnel, qui compose le complexe et qui permet son Fonctionnement.
- **Pole sucre :** Il est composé de la direction de sucre solide et de la direction de sucre liquide, Il assure la mise en œuvre et le pilotage du processus technique de raffinage du sucre.
- **Pole corps gras :** Il est composé de trois sous directions : la direction raffinage d'huile, la Direction margarinerie et la direction conditionnement d'huile. Ce pôle s'occupe du stockage Puis du raffinage de l'huile brute, et se charge de la mise en œuvre du processus de Production. En effet, il veille au respect des paramètres de production de la margarine, de la Fabrication des emballages et de la mise en bouteille de l'huile raffinée. Il fonctionne en Continue (24/24) en trois équipes (3x8h).
- **Direction logistique :** Elle comprend toutes les activités liées à la circulation et à L'acheminement des produits dans les meilleures conditions en matière de qualité, coût et Distribution. Elle concerne toutes les opérations nécessaires à la mise à disposition des

- 
- Produits sur les lieux de vente, depuis leur stade de fabrication jusqu'à leurs stades de Commercialisation. Elle a pour objet l'étude des moyens et des conditions d'exploitation des Eléments relatifs aux flux d'entrée et de sortie.
  - **Direction commerciale** : Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, Et elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi des clients qui sont répartis Principalement à travers le territoire national et quelques pays étrangers. Pour ce faire, la Direction est répartie en deux services, service vente et service exportation.
  - **Direction approvisionnement** : Sa fonction principale est d'établir un lien entre L'environnement interne et externe afin de rechercher les sources d'approvisionnement. Son Travail consiste à la réception des commandes et au suivi quotidien des états du stock de façon A éviter leur rupture. Cette direction étudie la prospection des marchés d'approvisionnement et Etablit également des états comparatifs en tenant compte de plusieurs paramètres tels que : la Qualité, les prix et les délais. Elle est subdivisée en deux directions, la direction transit et la Direction achat.
  - **Direction finances et comptabilité** : Elle collecte, traite et interprète les informations Relatives aux faits matériels, juridiques et économiques ayant une incidence patrimoniale pour L'entreprise. Elle a pour mission de mesurer le résultat global obtenu par l'entreprise pour Décrire sa situation patrimoniale à l'instant final de l'exercice.
  - **Direction marketing** : CEVITAL a mis en place tous les moyens nécessaires pour pénétrer Et assurer un bon positionnement sur le marché. La direction marketing a pour objectif de Satisfaire les besoins du marché, le choix de canaux et la politique de distribution et de Communication, la promotion de produits et répondre aux exigences de la clientèle.
  - **Direction énergie** : Elle occupe le service maintenance mécanique, service maintenance Electrique, ainsi que service méthode.
  - **Direction QHSE** : Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement. Cette direction subdivisée En trois départements.
  - **Département management de la qualité** : Charger de système documentaire, audit et Amélioration et coordinateur qualité HACCP.
  - **Département contrôle qualité** : CEVITAL donne une grande importance au contrôle de Qualité de ses produits. Pour cela, elle dispose de 4 laboratoires pour chacune des unités de Production et d'un pilote dédié à l'innovation et à la R & D. Les laboratoires de contrôle de Qualité travaillent d'ailleurs en parfaite collaboration avec la direction de la production.

- 
- **Département H.S.E** : c'est un département dont la fonction principale est de veiller à la Sécurité de l'environnement de telle sorte d'éviter la pollution. (document interne de CEVITAL).

### 3. La méthode de recherche utilisée :

L'importance de la partie pratique réside dans le fait que celle-ci permet aux chercheurs d'apporter des informations et vérités sur le terrain, et comme dans toute discipline, en psychologie du travail, le chercheur devra suivre des étapes et une méthode bien précise qui encadrera sa démarche, pour arriver à des résultats convaincants et concrets.

Notre recherche porte sur la relation entre « La rupture du contrat psychologique et Le comportement contre-productif des salariées, cas pratique : CIVITAL BEJAIA. »

Nous avons adopté l'analyse quantitative, qui selon Maurice Anger (1997), elle renvoie à « une Méthode qui vise à mesurer le phénomène à l'étude ». Les mesures peuvent être ordinale (Plus grand au plus petit), (Plus petit au plus grand).

Le principe dans cette recherche est de vérifier si les valeurs observées pour une variable semblent être liées aux valeurs observées pour une autre variable. Nous présentons, ci-dessous, l'ensemble des outils qui ont constitué le protocole de recherche pour l'échantillon de 80 travailleurs.

### 4. La technique de recherche utilisée

#### 4.1 Le questionnaire

Dans notre recherche, nous avons choisi d'utiliser un questionnaire, qui est l'outil le plus adapté lorsqu'il est question de recherche descriptive, comme il est le cas dans la présente étude.

L'enquête par questionnaire apparaît aux yeux de certains comme le standard, voir l'idéal d'une enquête scientifique en sciences sociales, du fait du caractère statistique de son exploitation.

L'intérêt principal de l'enquête par questionnaire est de rassembler une grande quantité d'informations, aussi bien factuelles que subjectives, au près d'un nombre important d'individus. La représentativité de cet échantillon autorisant d'inférer à l'ensemble de la population d'étude les résultats au près des enquêtés. L'objectif de telles enquêtes peut être de mesurer la fréquence de caractéristiques (situations, comportements, opinion, attitude...) dans une population donnée mais, en sciences humaines et sociales elles visent surtout à analyser les relations entre ses caractéristiques.

Nous avons conçu un questionnaire sous forme d'échelle, contenant (49) items répartis en trois axes principaux, le premier concerne les données personnelles. Le deuxième axe touche à la première variable qui est « la rupture du contrat psychologique », et pour cela nous avons adopté le modèle de Rousseau (2002) qui fut par la suite modifié par Sylvie Guerrero(2005). Le troisième axe comprend la deuxième variable qui n'est d'autre que « le comportement contre-productif des salariées ».

Nous expliquerons en ce qui suit le processus de mesure que nous avons mené à l'égard des deux variables lors de notre démarche scientifique.

Le premier axe de notre questionnaire traite des données personnelles des travailleurs avec (04) items sur lesquelles nous nous baserons dans l'analyse de nos hypothèses posées depuis le début de notre recherche.

Les items du deuxième axe, d'un nombre de (29), sont consacrés à la mesure du niveau du respect du contrat psychologique au sein de CIVITAL BEJAIA. Par ailleurs, cela nous permet de juger de la présence ou non de « la rupture du contrat psychologique ».

Nous avons adopté ce questionnaire, aussi car il permet défragmenter notre variable en plusieurs dimensions à traiter, facilitant son étude : (Le climat de travail, évolution de carrière, la rétribution, les conditions de travail, la sécurité d'emploi, l'intérêt du travail, les responsabilités).

**Tableau n°10 : Les dimensions du CP**

N°	La dimension du contrat	N° D'item
	<b>Psychologique</b>	
<b>1</b>	Le climat de travail	(09.11.14.19.20)
<b>2</b>	L'évolution de carrière	(5.16.21)
<b>3</b>	La rétribution	(1.3.22)
<b>4</b>	Les conditions de travail	(18.25.28.29)
<b>5</b>	La sécurité d'emploi	(10.24)
<b>6</b>	L'intérêt du travail	(6.7.8)
<b>7</b>	Les responsabilités	(12.26)

---

## 5. Questionnaire de l'enquête :

Comme il est remarquable sur l'échelle utilisée pour la mesure du contrat psychologique, il y a six (06) items manquants en raison de la révision faite par Guerrero (2005) qui les supprime afin de réadapter cette échelle à la réalité du terrain, et ce après que Rousseau (2002) en a fait usage.

Les items du troisième axe « le comportement contreproductif » chez les travailleurs de CIVITAL BEJAIA, est d'un nombre de (20), répartis selon les trois (4) dimensions de comportement contreproductif : pratique supervision, comportement organisationnelle, confiance organisationnelle, confiance interpersonnelle.

### 5.1- Les caractéristiques psychométriques de l'échelle de mesure de comportement contre-productif :

L'alpha de Cronbach de cette sous-échelle de comportement contre-productif est égal à 0.60. Pour les modes de réponse, nous avons adopté l'échelle de gauche à droite en commençant par tout à fait d'accord, pas d'accord, sans avis, d'accord, tout à fait d'accord. Pour lactation des réponses ; les sujets qui répondent avec :

- Pas du tout d'accord auront une note 01.
- Pas d'accord auront une note 02.
- Sans avis auront une note de 03.
- D'accord auront une note 04
- Tout à fait d'accord. 05

**Tableau n°11 : Présentation des notes attribuées pour les réponses des enquêtés**

Réponse	notes attribuées
Pas du tout d'accord	1
Pas d'accord	2
Sans avis	3
D'accord	4
Tout à fait d'accord	5

**5.2- La validité et la fidélité des échelles :****Validité :**

La validité d'une recherche tient à la correspondance entre les termes ayant servis à sa définition et ce que nous avons effectivement rapporté de la réalité observée. Ainsi si nous voulons connaître le degré d'intérêt que nous observons pour une population et que nous observons uniquement le nombre de manifestations publiques de cet intérêt, nous pouvons critiquer parce qu'il s'agit d'une partie seulement du phénomène et qu'il faudrait d'autres types d'observation par rapport aux formulations. Plus les données recueillies rendent compte de ce que nous nous voulions étudier, plus grande est la validité de la recherche (Angers, 1997, p.71)

Le contrat psychologique : Nous avons adopté le modèle de Rousseau (2002) qui fut par la suite modifié par Sylvie Guerrero (2005) et qui par la suite des travaux antécédents a su prouver sa validité.

Après avoir élaboré les items qui construisent l'ensemble de questionnaire, nous l'avons déposé auprès d'une commission d'expertise qui est les éléments suivants : mon encadreur ; responsable RH de cevital et deux autres enseignants de notre spécialité.

**5.4- Fidélité :**

Fidélité est une qualité liée à l'instrument construit en fonction des objectifs de la recherche, qui garantit la justesse des résultats. Un instrument sera jugé fidèle ou fiable, lorsque utilisé au près de sujets équivalents, mais pour un chercheur différent, il produit le même résultat (Angers, 1997, p.73)

**Tableau n° 12 : présentation de la fidélité pour le contrat psychologique**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	28

Source : Output du SPSS de la présente de l'enquête.

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que la fidélité du construit (le contrat psychologique) est élevé, qui est représenté par ALPHA de Cronbach( $\alpha=0,942$ )

**Tableau n° 13 : présentation de la fidélité pour le comportement contre-productif**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,609	20

Source : Output du SPSS de la présente de l'enquête.

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que la fidélité du construit (le contrat psychologique) est élevé, qui est représenté par ALPHA de Cronbach(  $\alpha=0,609$ )

**Tableau N°14 : Présentation de la fidélité pour le contrat psychologique.**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	28

Source : Output du SPSS de la présente recherche

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous retenons que la fidélité du construit du : « contrat psychologique » est très élevée, et représentée par ALPHA de Cronbach( $\alpha=0.942$ ).

**Tableau N°15 : Présentation de la fidélité pour le comportement contre-productif**

Statistiques de fiabilité		
Alpha	de	Nombre
Cronbach		d'éléments
,609		20

Source : Output du SPSS de la présente recherche.

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous retenons que la fidélité du construit du : « comportement contre productif » est moyenne, et représentée par ALPHA de Cronbach( $\alpha=0.609$ ).

**6 .Les étapes de la recherche (pré-enquête et enquête) :**

**6.1- Pré-enquête :**

C'est une étape très importante dans toute élaboration de projet de recherche « elle consiste à essayer sur un échantillon réduit, les instruments (questionnaire, échelles, analyse des documents, etc.) prévus pour effectuer l'enquête » (Grawitz, 2001, p.55).

Notre pré-enquête a pour objectif, d'examiner la pertinence des données sollicitées relativement à nos hypothèses. Nous avons effectué une pré-enquête de cinq (05) jours, de 24-04-2023 au 27-04-2023 au sein de CIVITAL BEJAIA, durant laquelle nous avons adressé des questions ouvertes aux travailleurs de différentes catégories socioprofessionnelles.

- Comment vous trouvez votre organisme
- A ce que CIVITAL contribue des rémunérations liées aux performances des travailleurs ?
- A ce que CIVITAL vous offre des bonnes commodités de sécurité professionnelle ?

Ces questions ont pour objectifs de cerner le thème d'étude et de porter à l'élaboration finale de notre questionnaire.

## 6.2- L'enquête :

C'est notre deuxième étape de recherche, elle nous a permis de collecter le maximum d'informations concernant le sujet de notre recherche. Elle a débuté au 30/04/2023, nous avons pu distribuer des questionnaires au près des travailleurs de CIVITAL BEJAIA lors des premiers jours de l'enquête relevant des différentes catégories socioprofessionnelles.

### 6.3. Population et échantillon d'étude

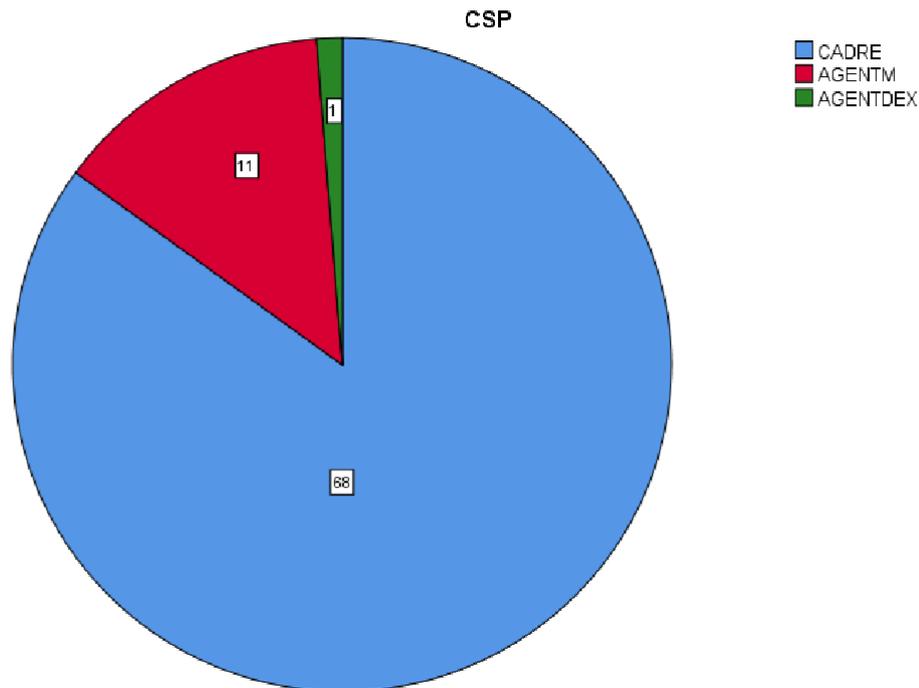
L'effectif total de CIVITAL BÉJAÏA est de 141 travailleurs de différentes catégories socioprofessionnelles. Nous avons pris un échantillon de 56,7% de la population de la direction d'industrie « pole sucre » unité conditionnement sucre.

**Tableau n°16** : la répartition de l'échantillon d'étude selon la CSP.

#### CSP

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CADRE	68	85,0	85,0	85,0
	AGENTM	11	13,8	13,8	98,8
	AGENTDE	1	1,3	1,3	100,0
	X				
	Total	80	100,0	100,0	

Source : out put SPSS



Nous avons distribué (100) questionnaires au près de notre échantillon d'étude. Nous avons ajouté 15 copies afin d'éviter tout imprévu ou défaillance .Nous avons récupéré 80 questionnaires, ce qui nous mène à chercher deux autres travailleurs et de leur administrer un (01) questionnaire chacun afin de préserver la représentativité de l'échantillon.

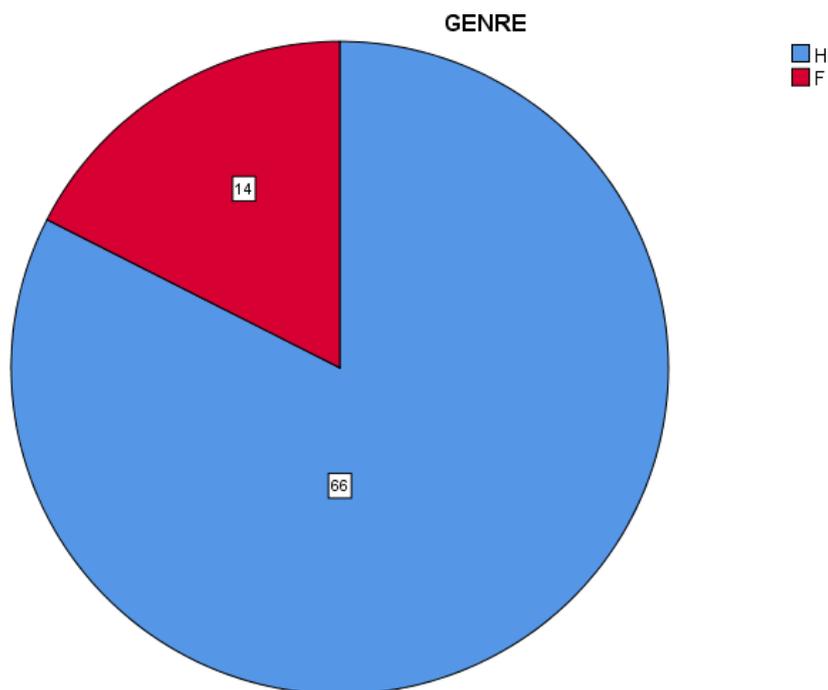
Au total, nous ressortons avec 80 questionnaires distribués :

Notre échantillon est réparti selon le genre comme suit :

**Tableau n°17** : Les répartitions des membres de l'échantillon selon le genre.**GENRE**

		Fréq uenc e	Pourc entag e	Pourc entag e valide	Pourc entag e cumul é
Valide	H	66	82,5	82,5	82,5
	F	14	17,5	17,5	100,0
	To tal	80	100,0	100,0	

Source : out put SPSS

**Figure n°5** : Répartition des travailleurs selon le genre

D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons que le pourcentage du sexe masculin est nettement supérieur à celui du féminin, avec (82,5% pour le masculin et 17,5% pour le féminin).

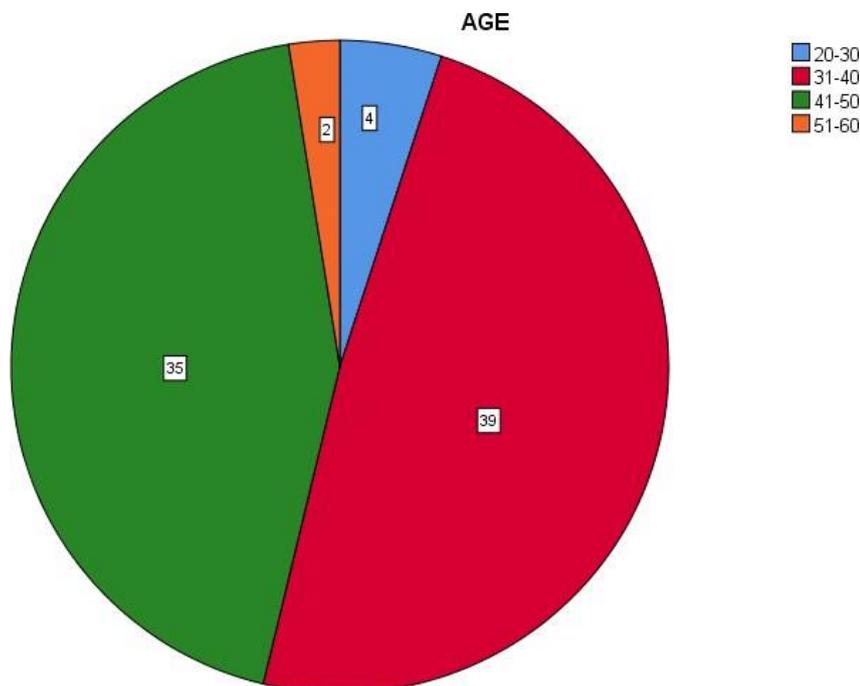
Cette répartition revient au fait que la majorité de l'effectif est constituée d'hommes, et généralement, c'est le sexe masculin qui occupe ce genre de Poste.

**Tableau18** : La répartition des membres de l'échantillon selon l'Age.

**AGE :**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30	4	5,0	5,0	5,0
	31-40	39	48,8	48,8	53,8
	41-50	35	43,8	43,8	97,5
	51-60	2	2,5	2,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

**Source** : out put SPSS



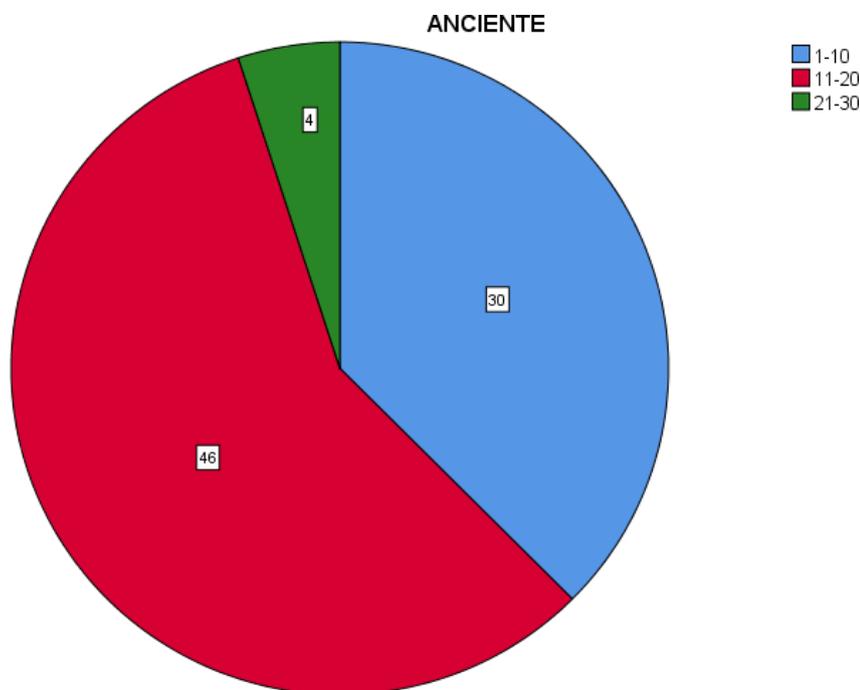
Dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la catégorie d'âge [31-40] est la plus élevée entre les quatre avec un pourcentage de 48.8%, suivie de [41-50] avec 43.8%, et de [20-30] avec 5% , et enfin [51 et plus avec le plus faible pourcentage : 2 ,5%.

**Figure n°6** : La répartition des membres de l'échantillon selon l'Age.

**Tableau n°19 : La répartition des membres selon l'ancienneté.**

		ANCIENTE			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1-10	30	37,5	37,5	37,5
	11-20	46	57,5	57,5	95,0
	21-30	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Source : out put SPSS



Source : out put SPSS

**Figure 8: La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté.**

Selon le tableau et la figure, nous remarquons que la catégorie d'ancienneté [11-20] a le pourcentage le plus élevé avec 57.5% suivi de [1-10] avec 37.5%, ensuite [21-30] avec 5.0

---

### 6-Les outils statistiques utilisés :

Nous avons dépouillé les données recueillies en utilisant le logiciel SPSS pour y analyser (statistique package for social sciences). A cet effet, nous avons opté pour les opérations statistiques suivantes :

- **SPSS** : (Statistique package for sociale sciences), c'est un logiciel pour englober, organiser et analyser les données par description d'une variable à partir d'un échantillon qui représente la population.
- **Les pourcentages et les fréquences** : c'est pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.
- **La moyenne et l'écart-type** : pour calculer le niveau du contrat psychologique et l'implication organisationnelle
- **Le pourcentage** : est les fréquences pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.
- **Le T test** : C'est un test pour calculer la différence entre deux échantillons indépendants. Le Contrat psychologique et le facteur sociodémographiques (genre), l'implication organisationnelle et le facteur sociodémographique (genre).
- **Le teste alpha gronbach** : permet de mesurer la cohérence (la fiabilité) interne des items d'une même dimension, sa valeur varié entre (0 et 1) et il est considéré comme acceptable à partir de (0,7). Donc en opté de calculer la fidélité des deux axes du continuum (Contrat psychologique et l'implication organisationnelle).
- **L'Anova** : permet de voir si une variable numérique a des valeurs différentes en fonction de plusieurs groupes. C'est une généralisation du test de Student permettant de comparer plus de deux groupes. On adopter ce test pour calculer les variances entre les membres de l'échantillon selon les certains variables socioprofessionnelles (âge, catégorie socioprofessionnelle).

### 7-Les difficultés rencontrées :

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontre des difficultés pour cela, on signale que, durant la période de notre recherche, nous avons rencontrés quelques difficultés à savoir :

- Le manque de confiance de certaine enquêté, car ils évitent de répondre malgré on leur
- Assurés l'anonymat de leur réponses.

- 
- Nous avons perdu quelque questionnaire, on a distribué 100 et on a récupéré seulement 80, et on a confronté à des situations où questionnaires contiennent des non réponses à certaines questions.
  - Nous avons constaté que la moitié de nos enquêtés était hésitant à adhérer à notre démarche.
  - La difficulté de récupérer nos questionnaires.

**Résumé de chapitre :**

Le présent chapitre Ce chapitre a pour objectif de présenter l'organisme d'accueil, à savoir « Cevital », en mettant en avant son histoire, ses ressources, ses principaux produits fabriqués. Une illustration sous forme d'organigramme sera utilisée pour mieux visualiser sa structure. De plus, ce chapitre abordera la méthodologie adoptée sur le terrain, comprenant l'étude préliminaire, les méthodes et les techniques utilisées, ainsi que l'échantillonnage de la population concernée, nous permettant ainsi de recueillir les données concernant notre échantillon d'étude et notre sujet de travail.

# Chapitre V

## Analyse et interprétation de données

1. **Préambule**
2. Présentation et Analyse de la première hypothèse
3. Présentation et Analyse de la deuxième hypothèse
4. Présentation et Analyse de la troisième hypothèse
5. Discussion et interprétation des résultats
  - a) Discussion et interprétation des résultats de la première hypothèse
  - b) Discussion et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse
  - c) Discussion et interprétation des résultats de la troisième hypothèse

Résumé de chapitre

**1. Préambule :**

Dans ce chapitre, on va analyser les hypothèses de notre recherche en utilisant des tableaux statistiques et des analyses sociologiques grâce au logiciel SPSS. Avant de parler Du rôle de la justice organisationnelle dans la résolution des conflits, il est important de parler du niveau de perception de la justice organisationnelle des travailleurs l'entreprise (RTC). Afin de répondre à la question posée au départ comme suite : quel est le niveau de la perception de contrat psychologique des travailleurs de la (CIVITAL) de Bejaia qui est représenté dans le tableau suivant :

**Tableau n° 21 : Analyse des résultats de l'axe (01) : le climat de travail**

QUESTI ON N°	BEAU COUP MOIN S QUE CE J'ATT ENDAI S	MOIN S QUE CE J'ATT ENDAI S	COMM E QUE CE J'ATTE NDAIS	BEAU CO UP QUE CE J'ATTEN DAIS	BEAU COU P PLUS QUE CE J'ATTEND AIS	MOYE NNE	ECAR T TYPE		APPREC IATON GENERA LE DE L'ENON CE
09	15 (18,8%)	8 (10%)	32 (40%)	15 (18,8%)	10 (12,5%)	2,9625	1,2472 1	4	COMME QUE CE J'ATTEN DAIS
11	7 (8,8%)	22 (27, 5%)	29 (36,3)	14 (17,5%)	8 (10,0%)	2,9250	1,0997 7	5	COMME QUE CE J'ATTEN DAIS
14	8 (10,0% )	9 (11,3%)	37 (46,3%)	21 (26,3%)	5 (6,3%)	3,0750	1,0160 1	3	COMME QUE CE J'ATTEN DAIS

19	6 (7,5%)	4 (5,0%)	27 (33,8%)	26 (32,5%)	17 (21,3%)	3,5500	1,11264	1	<b>COMME QUE CE J'ATTENDAIS</b>
20	6 (7,5%)	6 (7,5%)	33 (41,3%)	24 (30,0%)	11 (13,8%)	3,3500	1,05662	2	<b>COMME QUE CE J'ATTENDAIS</b>
Moyenne générale de l'axe			3,1725			<b>COMME QUE CE J'ATTENDAIS</b>			
Ecart type de l'axe			1,10645						

Ce tableau ci-dessus représente l'ensemble des enquêtés sont majoritairement répondu avec **COMME QUE CE J'ATTENDAIS** en ce qui concerne le climat de travail avec des pourcentages de (40% ; 36% ; 46% ; 33,8%) avec des fréquences de (32 ; 29 ; 37 ; 27), avec des moyennes enregistrés de (2,96 ; 2,92 ; 3,07 ; 3,55) et d'écart type de (1,24 ; 1,09 ; 1,01 ; 1,11)

**Tableau n° 22:** Analyse des résultats de l'axe (02) :L'évolution de carrière

QUESTION N°	BEAUCOUP MOINS QUE CE J'ATTENDAIS	MOINS QUE CE J'ATTENDAIS	COMME QUE CE J'ATTENDAIS	BEAUCOUP QUE CE J'ATTENDAIS	BEAUCOUP PLUS QUE CE J'ATTENDAIS	MOYENNE	ECART TYPE		APPRECIATION GENERALE DE L'ENONCE
5	25 (31,3%)	14 (17,5%)	25 (31,3%)	11 (13,3%)	5 (6,3%)	2,6500	1,20646	2	<b>BEAUCOUP MOINS QUE CE J'ATTENDAIS</b>
16	25 (31,3%)	21 (26,3%)	10 (12,5%)	17 (21,3%)	7 (8,8%)	2,5000	1,35945	3	<b>BEAUCOUP MOINS QUE CE</b>

									<b>J'ATTEN DAIS</b>
21	18 (22,5%)	18 (22,5%)	20 (25,0%)	17 (21,3%)	7 (8,8%)	2,7125	1,27482	1	<b>MOINS QUE CE J'ATTEN DAIS</b>
Moyenne générale de l'axe			2,6208					<b>BEAUCOUP MOINS QUE CE J'ATTENDAIS</b>	
Ecart type de l'axe			0,7681						

Ce tableau ci-dessus représente l'ensemble des enquêtés sont majoritairement répondu avec **BEAUCOUP MOINS QUE CE J'ATTENDAIS** En ce qui concerne l'évolution de carrière avec des pourcentages de (31,3 ; 31,3 ; 22,5) avec des fréquences de (25. 25. 18), avec des moyennes enregistrés de (2,65. 2,50. 2,71) et d'écart type de (1,20. 1,35. 1,27)

**Tableau n° 23** :Analyse des résultats de l'axe (03) : La rétribution

<b>QUES TION N°</b>	<b>BEAUCOUP MOINS QUE CE J'ATTENDAIS</b>	<b>MOINS QUE CE J'ATTEN DAIS</b>	<b>COMME QUE CE J'ATTENDAIS</b>	<b>BEAUCOUP QUE CE J'ATTENDAIS</b>	<b>BEAUCOUP PLUS QUE CE J'ATTENDAIS</b>	<b>MOYENNE</b>	<b>ECART TYPE</b>		<b>APPRECIATO N GENERALE DE L'ENONCE</b>
1	16 (20,0%)	30 (37,5%)	29 (36,5%)	2 (2,5%)	3 (3,8%)	2,3250	0,95168	2	<b>MOINS QUE CE J'ATTENDAIS</b>
2	34 (42,5%)	24 (30,0%)	14 (17,5%)	6 (7,5%)	2 (2,5%)	1,9750	1,06706	3	<b>BEAUCOUP MOINS QUE CE J'ATTENDAIS</b>
22	22 (27,5%)	27 (33,8%)	19 (23,8%)	5 (6,3%)	7 (8,8%)	2,3500	1,20232	1	<b>MOINS QUE CE J'ATTENDAIS</b>

Moyenne générale de l'axe	2,21	<b>MOINS QUE CE J'ATTENDAIS</b>
Ecart type de l'axe	1,073	

Ce tableau ci-dessus représente l'ensemble des enquêtés sont majoritairement répondu avec **MOINS QUE CE J'ATTENDAIS** En ce qui concerne la rétribution avec des pourcentages de (37,5% ; 30% ; 33,8%) avec des fréquences de (30. 24. 27), avec des moyennes enregistrées de (2,32 ; 1,97 ; 2,35) et d'écart type de (0,95 ; 1,06 ;1,20)

**Tableau n° 24 :** Analyse des résultats de l'axe (04) : Les conditions de travail

QUE STION N°	BEAUCOUP MOINS QUE CE J'ATTENDAIS	MOINS QUE CE J'ATTENDAIS	COMME QUE CE J'ATTENDAIS	BEAUCOUP QUE CE J'ATTENDAIS	BEAUCOUP PLUS QUE CE J'ATTENDAIS	MOYENNE	ECART TYPE		APPRECIATION GENERALE DE L'ENONCE
18	10 (12,5%)	20 (25,0%)	13 (16,3%)	13 (16,3%)	24 (30,0%)	3,2625	1,43856	4	<b>BEAUCOUP PLUS QUE CE J'ATTENDAIS</b>
25	11 (13,8%)	19 (23,8%)	23 (28,7%)	14 (17,5%)	13 (16,3%)	2,9875	1,27779	1	<b>COMME QUE CE J'ATTENDAIS</b>
28	8 (10,0%)	12 (15,0%)	34 (42,5%)	18 (22,5%)	8 (10,0%)	3,0750	1,08820	3	<b>COMME QUE CE J'ATTENDAIS</b>
29	10 (12,5%)	14 (17,5%)	13 (16,3%)	29 (36,3%)	14 (17,5%)	3,2875	1,29452	2	<b>COMME QUE CE J'ATTENDAIS</b>
Moyenne générale de l'axe			3,152						
Ecart type de l'axe			1,274						

		<b>COMME QUE CE J'ATTENDAIS</b>
--	--	---

Ce tableau ci-dessous représente l'ensemble des enquêtés sont majoritairement répondu avec **COMME QUE CE J'ATTENDAIS** En ce qui concerne les conditions du travail avec des pourcentages de (16,3 ; 28,7 ; 42,5 ; 16,3) avec des fréquences de (13 ; 14 ; 18 ; 29), avec des moyennes enregistrées de (3,26 ; 2,98 ; 3,07 ; 3,28) et d'écart type de (1,43 ; 1,27 ; 1,08 ; 1,29)

**Tableau n° 25 :** Analyse des résultats de l'axe (05) : La sécurité d'emploi

QUES TION N°	BEAUCOU P MOINS QUE CE J'ATTEND AIS	MOINS QUE CE J'ATTEN DAIS	COMME QUE CE J'ATTEN DAIS	BEAUCOU P QUE CE J'ATTEND AIS	BEAUCOU P PLUS QUE CE J'ATTEND AIS	MOYENN E	ECART TYPE		APPRECI ATION GENERA LE DE L'ENONC E	
10	6 (7,5%)	13 (16,3%)	36 (45,0%)	18 (22,5%)	7 (8,8%)	3,0875	1,09977	2	<b>COMME QUE CE J'ATTEN DAIS</b>	
24	6 (7,5%)	6 (7,5%)	24 (30,0%)	31 (38,8%)	13 (16,3%)	3,4875	1,09074	1	<b>BEAUCO UP QUE CE J'ATTEN DAIS</b>	
Moyenne générale de l'axe			3,287							<b>COMME QUE CE J'ATTENDAIS</b>
Ecart type de l'axe			1,094							

Ce tableau ci-dessous représente l'ensemble des enquêtés sont majoritairement répondu avec **COMME QUE CE J'ATTENDAIS** En ce qui concerne sécurité d'emploi avec des pourcentages de (45% ; 30%) avec des fréquences de (36 ; 24), avec des moyennes enregistrées de (3,08 ; 3,48 ;) et d'écart type de (1,09 ; 1,09)

**Tableau n° 26 :** Analyse des résultats de l'axe (06) :L'intérêt du travail

QUESTION N°	BEAUCOUP MOINS QUE CE J'ATTENDAIS	MOINS QUE CE J'ATTENDAIS	COMME QUE CE J'ATTENDAIS	BEAUCOUP QUE CE J'ATTENDAIS	BEAUCOUP PLUS QUE CE J'ATTENDAIS	MOYENNE	ECART TYPE		APPRECIATION GENERALE DE L'ENONCE	
6	16 (20,0%)	19 (23,8%)	24 (30,0%)	14 (17,5%)	7 (8,8%)	2,7125	1,22416	3	COMME QUE CE J'ATTENDAIS	
7	18 (22,5%)	16 (20,0%)	17 (21,3%)	18 (22,5%)	11 (13,8%)	2,8500	1,36965	2		
8	9 (11,3%)	14 (17,5%)	25 (31,3%)	22 (27,5%)	10 (12,5%)	3,1250	1,18402	1	COMME QUE CE J'ATTENDAIS	
Moyenne générale de l'axe			2,897							COMME QUE CE J'ATTENDAIS
Ecart type de l'axe			1,259							

Ce tableau ci-déçus représente l'ensemble des enquêtés sont majoritairement répondu avec **COMME QUE CE J'ATTENDAIS** En ce qui concerne l'intérêt de travail avec des pourcentages de (30% ; 21% ; 31% avec des fréquences de (24 ; 17 ; 25), avec des moyennes enregistrées de (2,71 ; 2,85 ; 3,12) et d'écart type de (1,22 ; 1,36 ; 1,18)

**Tableau n° 27 :** Analyse des résultats de l'axe (07) : Les responsabilités

QUESTIO N N°	BEAUCOU P MOINS QUE CE J'ATTEND AIS	MOINS QUE CE J'ATTEN DAIS	COMME QUE CE J'ATTEND AIS	BEAUCOU P QUE CE J'ATTEND AIS	BEAUCOU P PLUS QUE CE J'ATTEND AIS	MOYENN E	ECART TYPE		APPRECI ATON GENERA LE DE L'ENONC E	
12	2 (2,5%)	6 (7,5%)	27 (33,8%)	25 (31,3%)	20 (25,0%)	3,6875	1,01375	1	COMME QUE CE J'ATTEN DAIS	
26	29 (36,5%)	17 (21,3%)	21 (26,3%)	7 (8,8%)	6 (7,5%)	2,3000	1,25689	2	BEAUCO UP MOINS CE J'ATTEN DAIS	
Moyenne générale de l'axe			2,993							
										BEAUCOUP MOINS QUE CE J'ATTENDAIS
Ecart type de l'axe			1,134							

Ce tableau ci-dessus représente l'ensemble des enquêtés sont majoritairement répondu avec **BEAUCOUP MOINS QUE CE J'ATTENDAIS** En ce qui concerne la responsabilité avec des pourcentages de (36,5) avec des fréquences de (29), avec des moyennes enregistrées de(2,30) et d'écart type de (1,25)

**Synthèse des résultats des tableaux**

Selon les résultats lors de notre enquête qui concerne la perception de la justice des travailleurs de CIVITAL, la majorité des travailleurs ont une perception élevée à propos de cette dernière et ce, selon la moyenne des réponses de ceux-ci  $X=5-1=4$  puis  $4/5=0,80$ . Donc on ajoute 0.80 pour chaque rhétorique de réponses obtenues :

Tout à fait en désaccord = [1, 1.80 [

En désaccord= [1.80, 2.60 [

Sans avis= [2.60, 3.40 [

D'accord= [3.40, 4.20 [

Tout à fait d'accord= [4.20, 5]

Pour la question Q12, l'échantillon sont majoritairement dit (je ne fais preuve de la négligence à l'égard des ressources de mon entreprise) et cela est confirmé par le résultat de la moyenne est ( $x=3,68$ ) et un écart-type de ( $\sigma =1,01$ ) Par contre dans la question Q2 les membres de l'échantillon dit (mon supérieur m'épaule l'ors des moments difficiles au travail) , qui est représentée par la moyenne ( $x =1,97$ ) et un écart-type de ( $\sigma = 1 ;06$ ).

Nous constatons que la majorité d'échantillon, ont un niveau de sécurité d'emplois supérieur avec une moyenne ( $x =3.28$ ) par-rapport aux autres dimensions, ainsi vienne la seconde dimension c'est le climat du travail à une moyennes de ( $x =3,17$ ) dans le deuxième rang des dimensions (N°2).

Cette dernière montre une relation coopérative entre les travailleurs et l'entreprise.et vienne la troisième dimension c'est les conditions de travail à une moyennes de ( $x =3,15$ ). Ensuite la dimension des responsabilités avec une moyenne de ( $x=2,93$ ) Apres vienne la dimension de l'intérêt de travail avec une moyenne ( $x =2,89$ ).Et en dernier position vienne les deux démentions, l'évolution des carrières avec une moyenne ( $x =2,62$ ). Et la rétribution avec une moyenne ( $x =2,21$ )

## 2. Présentation et Analyse de la première hypothèse :

**Hypothèse générale qui stipule :** « l'impact de rupture de contrat psychologique sur le comportement contre-productif des salariées. »

Avant de procéder à l'interprétation des résultats obtenus en utilisant le logiciel de traitement des données statistiques (SPSS), il est important de rappeler les conditions de l'utilisation de cette opération statistique pour obtenir des bons résultats de la régression qui se lient grâce aux indices suivants :

- **R** : le coefficient de corrélation multiple est un indice standardisé variant de -1 à +1, indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus la corrélation levée, pus la relation linière entre les variables indépendante et la variable dépendante est élevée.

- **R<sup>2</sup>** : la corrélation multiple au carré, appelée **coefficient de détermination**, est un indice de la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui

sont dans l'équation. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable indépendante.

- **Le bêta** : ce **coefficient standardisé** permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (entre -1 et +1).

- **Le test F** : sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative, c'est –à-dire si, quelle que soit la force de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, cette relation est susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage.

- **Le test t** : sa valeur doit être plus grande que 2 (1,96) pour être significative (notée \*\* à  $p < 0,05$ ). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif. (CARRICANO&POUJOL, 200

Nous cherchons à partir des analyses de notre hypothèse générale à savoir si le contrat psychologique a un impact sur le comportement contreproductif des salariées.

**Tableau N°28 : présentation des statistiques**

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,221 <sup>a</sup>	,049	,037	6,74347
a. Prédicteurs : (Constante), CP				
b. Variable dépendante : CCP				

**Source** : out put SPSS

Le coefficient de détermination  $R^2$  compare les valeurs estimées de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts à la moyenne,  $R^2$  prend ses valeurs entre 0 et 1. La somme des résidus au carré fait baisser  $R^2$ , indiquant par là même l'importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variables explicatives.

$R^2$  ajusté=0,037 est plus faible que  $R^2$ , tient compte de la perte d'information liée aux degrés de liberté.

Dans le cas de la régression qui sert d'exemple,  $R^2 = 0,049$  : les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif » relativement limité.

Tableau N°29 : Présentation des variances

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	181,989	1	181,989	4,002	,049 <sup>b</sup>
	de Student	3546,998	78	45,474		
	Total	3728,988	79			

a. Variable dépendante : CCP

b. Prédicteurs : (Constante), CP

Selon le tableau ci-dessous, les résultats obtenus nous amènent à accepter sans grand risque de se tromper en se référant au seuil de signification retenu (0,049) qui est inférieur du modèle utilisé en science sociales ( $\alpha = 0,05$ ).

**Graphique :**

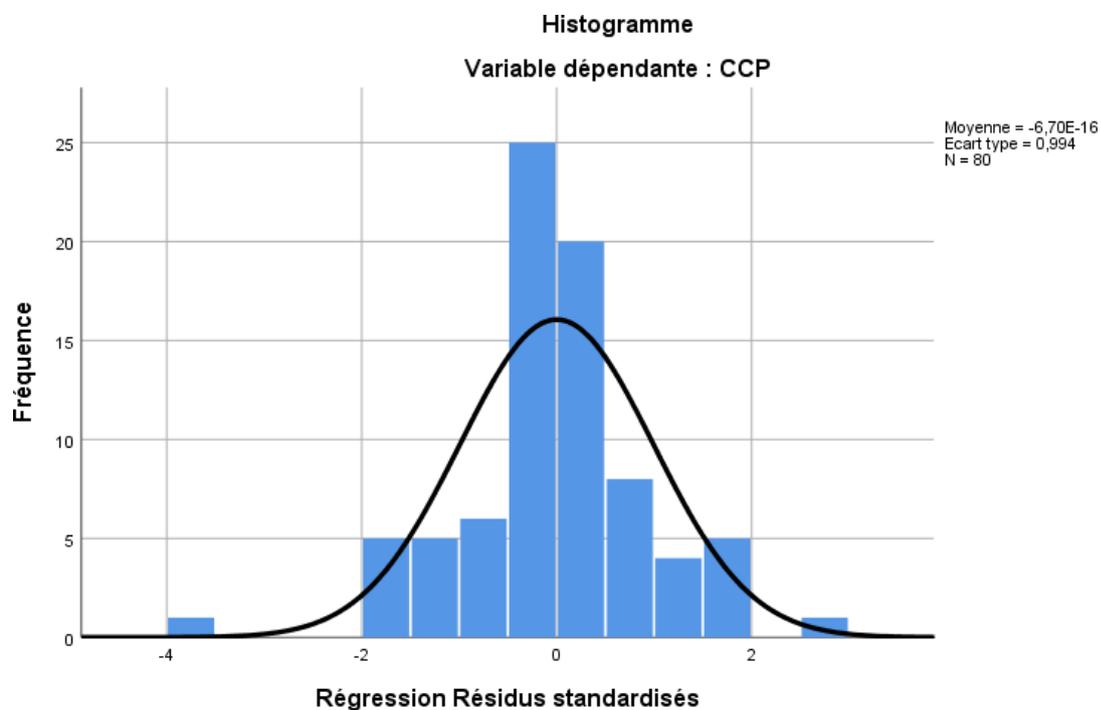


Figure N°09 : histogramme variable dépendante : CCP

Le graphique entre les résidus normalisés et les valeurs prévues normalisées de la variable dépendante (le comportement contre-productif) permet de détecter certaines transgressions importantes des hypothèses relatives aux termes d'erreur. Si les résidus normalisés se distribuent de manière relativement uniforme autour de zéro et sans une trop grande dispersion au-delà des repères 2 et -2, on considère généralement que l'hypothèse de la variance constante des termes d'erreurs est respectée.

Pour aller plus loin des résultats de cette hypothèse, nous avons opté pour une analyse plus profonde des tableaux obtenus de l'*Output* de SPSS. Les prochains paragraphes apportent plus de précision. À l'aide des « B » calculés et des erreurs-types correspondantes « t », il est possible de tester séparément l'hypothèse du non-impact de chaque variable explicative sur la variable dépendante.

### 3. Présentation et analyse de la deuxième hypothèse :

**Tableau N°30** : présentation de la régression de CP ET CCP

		ANOVA <sup>a</sup>				
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	596,510	7	85,216	1,959	,073 <sup>b</sup>
	de Student	3132,477	72	43,507		
	Total	3728,988	79			

a. Variable dépendante : CCP

b. Prédicateurs : (Constante), RESPONSABILITE, LINTERE, CLIMAT, SECURITE, CONDITION, RETRIBUTION, CARRIERE

Selon le tableau ci-dessous, les résultats obtenus nous amènent à infirmer en se référant au seuil de signification retenu (0,073) qui est supérieur du modèle utilisé en science sociales ( $\alpha = 0,05$ ).

#### 4. Présentation et analyse de la troisième hypothèse :

Tableau N°31 : présentation des variances de CP

ANOVA					
CP					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2232,687	3	744,229	2,872	,042
Intragroupes	19696,113	76	259,159		
Total	21928,800	79			

Source : out put SPSS

Selon le tableau ci-dessous, les résultats obtenus nous amènent à confirmer en se référant au seuil de signification retenu (0,042) qui est inférieur du modèle utilisé en science sociales ( $\alpha = 0,05$ ).

#### 5. Discussion et interprétation des résultats

##### 5.1- discussion et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Notre première hypothèse stipule qu'«Il existe une relation significative entre le CP et le ccp ».

D'après l'analyse des données et les résultats obtenus, nous constatons qu'il existe une Relation significative entre le contrat psychologique et le comportement contre-productif chez les travailleurs de CIVITAL.

Nous constatons qu'il y'a une relation entre le contrat psychologique et le comportement contre-productif, donc nous avons confirmé que le contrat psychologique a un impact sur le comportement contre-productif des salariées d'après les résultats obtenue ( $R=,221$ ), soit 22% de la population d'étude considèrent que le contrat psychologique mise en place à un impact significatif sur le comportement contre-productif des salaries.

##### 5.2- Discussion et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.

Notre deuxième hypothèse suppose qu'«Il y a une différence significative dans le CP des Travailleurs de la CIVITAL de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP) ».

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible d'infirmier la deuxième hypothèse parce que plus les déterminants du contrat psychologique ne sont favorables, plus le comportement contre-productif n'est diminué.

### **5.3- Discussion et interprétation des résultats de la troisième hypothèse :**

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible de confirmer la troisième hypothèse émise auparavant qui suppose que « il y a une différence significative de CP des travailleurs de la CIVITAL de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP) »

Nous constatons que Il y a une différences tatistiquement significative entre les mesures de l'échantillon selon leurs caractéristiques socioprofessionnels quant a leurs perception de la rupture du contrat psychologique (AGE , CSP , ANCIENTE ) .

**Résumé du chapitre :**

Dans cette deuxième partie du chapitre, nous avons présenté les résultats de notre recherche et nous avons testé la validité de nos hypothèses formulées précédemment. Pour ce faire, nous avons procédé à une interprétation détaillée et à une discussion approfondie des résultats obtenus. Nous avons également étayé nos analyses en nous référant à des études antérieures qui ont traité les mêmes variables que celles que nous avons étudiées. Cela nous a permis de mettre en perspective nos résultats et de les comparer avec ceux obtenus dans d'autres travaux de recherche. L'ensemble de cette démarche nous a permis de renforcer la validité de nos conclusions et d'apporter de nouvelles perspectives à notre domaine d'étude

## Conclusion générale

### Conclusion :

Il est clair que la rupture du contrat psychologique à un impact significatif sur le comportement contre-productif des salariés. Ce mémoire a permis de mettre en évidence plusieurs aspects importants à cet égard .Tout d'abord, la rupture du contrat psychologique engendre un sentiment d'injustice et de mécontentement chez les salariés, ce qui peut les pousser à adopter des comportements contre-productifs tels que la baisse de motivation, la diminution de la qualité du travail, le sabotage des projets ou encore le vol d'informations sensibles. Ces comportements nuisent non seulement à la productivité et à la performance de l'entreprise, mais ils peuvent également avoir des répercussions négatives sur le bien-être des salariés et la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'organisation.

Ensuite, il est important de souligner que la rupture du contrat psychologique n'est pas uniquement imputable aux salariés. Les organisations jouent un rôle crucial dans la création et le maintien d'un contrat psychologique sain et équilibré. Les politiques de gestion des ressources humaines, la communication interne, le leadership et le climat organisationnel sont autant de facteurs qui peuvent influencer la perception du contrat psychologique par les salariés. Il est donc essentiel que les entreprises accordent une attention particulière à ces aspects pour prévenir la rupture du contrat psychologique et favoriser un comportement productif de la part de leurs salariés.

Enfin, il convient de souligner que la rupture du contrat psychologique ne peut être négligée par les entreprises. Outre les conséquences directes sur la performance organisationnelle, elle peut également avoir des répercussions à long terme, telles que la détérioration de la réputation de l'entreprise, la perte de talents et la diminution de l'engagement des salariés. Par conséquent, les entreprises doivent être proactives dans la gestion du contrat psychologique, en favorisant la transparence, l'équité, la communication ouverte et la reconnaissance des contributions des salariés.

En conclusion, ce mémoire met en évidence l'importance de prendre en compte le contrat psychologique dans la gestion des ressources humaines. La rupture de ce contrat peut avoir des conséquences néfastes sur le comportement contre-productif des salariés, ce qui justifie pleinement l'attention et les efforts des organisations pour prévenir et résoudre ce problème. En veillant à maintenir un contrat psychologique positif et équilibré, les entreprises

peuvent favoriser un comportement productif et contribuer à la réalisation de leurs objectifs organisationnels.

# **La liste bibliographique**

### **La liste bibliographique :**

- ❖ Angers Mauris, (1997), initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah, Alger.
- ❖ Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. New York, J. Wiley.
- ❖ Bruno. H, Naulleau. M, (2001), Le management de proximité face à la rupture du contrat psychologique, Hal, version 1/2011, Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique, université de Nantes.
- ❖ Claude Louche, (2007), Introduction A La Psychologie Du Travail et Des Organisations, Armand Colin, Paris.
- ❖ Dabos et Rousseau 2013- Dabos, G.E., Rousseau, D.M. (2013), « Psychological contracts and informal networks in organizations: the effects of social status and local ties », Human Resource Management, Vol. 52, N°4, pp. 485-510.
- ❖ Dabos, G.E., Rousseau, D.M. (2013), « Psychological contracts and informal networks in organizations: the effects of social status and local ties », Human Resource Management
- ❖ Delphine François-Philip de Saint-Julien. 2013/5 n°315 <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2013-5-page-25.html>. consulté le 21/01/2023 à 18h23.
- ❖ Delphine François-Philip de Saint-Julien. 2013/5 n°315 <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2013-5-page-25.html>. consulté le 21/01/2023 à 18h23.
- ❖ Delphine François-Philip de Saint-Julien. 2013/5 n°315 <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2013-5-page-25.html>. consulté le 21/01/2023 à 18h23.
- ❖ Denise. M Rousseau, contrats psychologique et organisations, comprendre les accords écrits et non écrits. 1995, p 09.
- ❖ FRIMOUSSE Soufyane, PERETTI Jean-Marie, SWALHI Abdelaziz, « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle », Management & Avenir, 2008/4 (n° 18), p. 117-132. DOI : 10.3917/mav.018.0117. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-4-page-117.html>. consulté le 24/05/2023.
- ❖ GARDODY Jérôme, « La formation et la violation du contrat psychologique : quels processus cognitifs ? », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, 2016/4 (n° 23, vol. 5), p. 3-26. DOI : 10.3917/rimhe.023.0003. URL : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2016-4-page-3.html>. consulté le 23/01/2023 à 16h13.

- ❖ Gorin Élodie, (2012), Le contrat psychologique et l'engagement affectif dans les relations d'emploi tripartites, Mémoire de la maîtrise en sciences de la gestion, université du Québec à Montréal (Canada). <https://archipel.uqam.ca/5285/1/M12720.PDF>.
- ❖ Grawitz Madeleine, (2001), Méthode des sciences sociales, 11<sup>em</sup> édition, Dalloz, Paris
- ❖ Guerrero S. (2003), La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi, Communication au 14<sup>eme</sup> Congrès de l'AGRH, « GRH Innovons ! », Grenoble novembre 2003.
- ❖ Guillermo E., Dabos G.E., Rousseau D.M. (2013), Psychological contracts and informal networks in organizations: the effects of social status and local ties, Human Resource Management, vol. 52, p. 485-510
- ❖ Kelloway, E.K., Francis, L., Prosser, M. et Cameron, J.E. (2010). Comportement de travail contre-productif en guise de protestation. Revue de la gestion des ressources humaines. Volume 20, Issue 1, mars 2010.
- ❖ LE ROY Jeanne, FINKELSTEIN Rémi, RUBENS Lolita, « Comment étudier les comportements hostiles au travail ? Conceptualisation et application dans un contexte français », Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 2012/3-4 (Numéro 95-96), p. 393-416. DOI : 10.3917/cips.095.0393. URL : <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-internationaux-de-psychologie-sociale-2012-3-page-393.html>. Consulté le 23/05/2023 à 19h07
- ❖ Lee et al 2011. Lee, C., Rousseau, D.M., Hui, C., Chen, Z.X. (2011), « Evolving the psychological contracts of new graduates in China: the influence of fulfillment, employer rewards and worker contributions over time », Human Resource Management, Vol. 50, N°2, pp.201-226
- ❖ Lemire Louise et Saba Tania, (2005), Le Contrat Psychologique et l'engagement organisationnel, exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée", XIV<sup>ieme</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de La Loire, Angers.
- ❖ Lemire Louise et Gaetan Martel, (2007), L'approche systémique de la gestion des ressources humaines, Presses de l'Université du Québec, <https://www.entrepotnumerique.com>. excerpt, PDF.
- ❖ Lemire, L., Martel, G. (2007), « L'approche systémique des ressources humaines », Québec: Presses de l'université du Québec.
- ❖ LEVINSON H., PRICE C., MUNDEN K., MANDL H., SOLLEY C., 1962, Men, management and mental health, Harvard University Press.
- ❖ McDonald, D.J. et P.J. Makin (2000). «The psychological contract, organizational commitment, and job satisfaction of temporary staff », Leadership; Organization Development Journal, vol. 21, no 2, p. 84-91.

- ❖ Meziane Mohamed, (2003), Le contrat psychologique, Dar AlgharebLinacher Wa Atawzia, Alger. (edition en arabe)
- ❖ -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.
- ❖ 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.
- ❖ Muresanu Doina, (2014), Etude sur les perceptions du contrat psychologique dans un contexte de contrat social en changement, thèse de doctorat en administration, université du Québec à Montréal, <https://archipel.uqam.ca/6759/1/D2711.PDF>
- ❖ Nathalie Delobbe, O.Herrbach, D.Lacaze Comportement organisationnel - Vol. 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, 2005. P 23.
- ❖ Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", Academy of Management Journal, 38(2).
- ❖ Rousseau 1990. 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. (2004), Psychological contracts in the workplace : Understanding the ties that motivate", Academy of Management Executive, Vol. 18, N° 1
- ❖ Rousseau, D.M. (1995), « Psychological Contracts in Organizations Understanding Written and Unwritten Agreements », SAGE Publications
- ❖ Rousseau, D.M. (1995). Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements, Thousand Oaks (CA), Sage
- ❖ Rousseau, D.M. (2000). «Psychological contracts in the United States : Diversity, individualism, and associability in the market place », dans D.M. Rousseau et R. Schalk, Psychological contracts in employment: Cross-national perspective, Thousand Oaks (CA), Sage, p. 250-282
- ❖ Sackett, P.R. (2002). The structure of counterproductive behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. International Journal of selection & Assessment, 10(1-2), 5.
- ❖ Sharpe, A. 2003. Organization change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutalism, Thesis (Ph.D.), Leicester, De Montfort University.
- ❖ Sparrow, P.R. (1996). «Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector», Human Resource Management Journal, vol. 6, no 4, p. 75-92

- ❖ The Impact of Workplace Relationships on Engagement, Well-Being, Commitment and Helping Behavior: A Social Exchange Perspective; 2004. Pierre M. Leblanc, Michael R. Hicks, Nathan R. Cook, Wendy G. B.
- ❖ Thèse de doctorat : Sébastien Lambert (2011). Les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise sciences de la gestion. Management (M. Sc.).
- ❖ Thèse de doctorat: Guillaume Dugunaye (2016). Les comportements anti-organisationnels au travail : Exploration de l'interaction entre la personnalité et l'environnement organisationnel perçu. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de PhilosophiaeDoctor (Ph.D.) en psychologie.
- ❖ Thèse : Marie-Christine Desrosiers-Leduc. (2018). Les comportements contre-productifs et la performance adaptative des équipes de travail
- ❖ Trentzsch-Joye Sabine (2011), Rupture du contrat psychologique, stress et souffrance au travail, thèse de doctorat en psychologie, Université Toulouse II Le Mirail (France), soutenu le 19 septembre 2011.<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00634276>,PDF.
- ❖ Trentzsch-Joye Sabine (2011), Rupture du contrat psychologique, stress et souffrance au travail, thèse de doctorat en psychologie, Université Toulouse II Le Mirail (France), soutenu le 19 septembre 2011.<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00634276>,PDF.

# **Les annexes**



Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département de psychologie et d'orthophonie

## Questionnaire

La réalisation de ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude en vue d'obtenir un diplôme de MASTER II en psychologie, spécialité : psychologie du travail et de la Gestion de Ressources Humaines.

Nous avons conçu ce questionnaire pour déterminer *«l'impact de la rupture du contrat psychologique sur le comportement contre-productif des salariés »*.

Nous jugeons important de vous rassurer que l'anonymat soit garanti et que vos réponses et informations personnelles seront strictement confidentielles. Les informations que vous fournirez, ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques. Pour cette raison, Nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre recherche atteigne son objectif scientifique.

Enfin, nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre immense respect.

**Elaboré par :**

BOUABBAS Hadjila

FERTAS Yahia

## 1- Données personnelles:

### 1. Genre :

- Homme  Femme

### 2. Age ..... Ans

### 3. Catégories socioprofessionnelle :

Cadre  Agent de maîtrise

Agent d'exécution .....  4- Ancienneté ans.

## 2- contrat psychologique :

Voici le tableau suivant. Lisez les mots bien ; Puis mettez une croix (X) dans chaque case (La gauche et à droite) que Vous voyez appropriée pour chaque énoncé à votre opinion :

**Le côté gauche :** Lorsque votre emploi a été prévu, vous avez espéré un certain nombre de choses de L'institution, vos exploitations.

Mettez une croix (X) dans le tableau pour répondre à un degré de votre Prospect de 1 à 5:

1	2	3	4	5
J'en attendais Pas du tout	Rarement Qu'est-ce à Quoi j'en attendais	Un peu Qu'est-ce à Quoi j'en attendais	J'en attendais	J'en attendais profondément

**Le côté droit :** Pensez-vous que la Fondation a fait de Qu'est-ce à quoi j'en attendais ?

Mettez un signe (X) sur du tableau pour répondre à ce reflet le degré de ce que j'ai trouvé de 1 à 5 :

1	2	3	4	5
Beaucoup moins que ce que j'attendais	Moins que ce que j'attendais	Comme que ce que j'attendais	Beaucoup que ce que j'attendais	Beaucoup plus que ce que j'attendais

N°	Les énoncés	Ce que j'attendais					Ce que j'ai trouvé				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Un ensemble attractif de rémunérations.										
2	Un salaire lié à mes performances.										
3	Être traité de manière équitable.										
4	Les ressources nécessaires pour faire mon travail.										
5	La possibilité de pouvoir construire un projet de carrière.										
6	Un travail intéressant.										
7	Un soutien de la part de mon supérieur.										
8	Un travail qui a du sens.										
9	Une communication ouverte avec mes supérieurs.										
10	Un emploi relativement sûr.										
11	Un environnement de travail basé sur la collaboration de l'équipe.										
12	Un emploi avec de fortes responsabilités.										
14	Une bonne ambiance de travail.										
15	Un retour d'information objectif sur mon travail.										
16	De bonnes opportunités de promotion.										
17	Un emploi qui apporte de l'autonomie.										
18	La possibilité de développer mes compétences.										
19	Le respect des autres membres de l'entreprise.										
20	Des relations de travail coopératives										
21	Des possibilités pour évoluer.										
22	Des primes basées sur ma performance.										
23	Un emploi qui comporte des défis à relever.										
24	La sécurité de l'emploi.										
25	Bénéficier d'activités de formation.										
26	La possibilité de voyager.										
27	Un emploi qui permet d'avoir un impact sur les prises de décision.										
28	Les conditions matérielles nécessaires pour réaliser mon travail.										
29	L'opportunité d'apprendre de nouvelles choses.										

**Engénéral**, comment évaluez-vous la réalisation de vos attentes par votre entreprise?

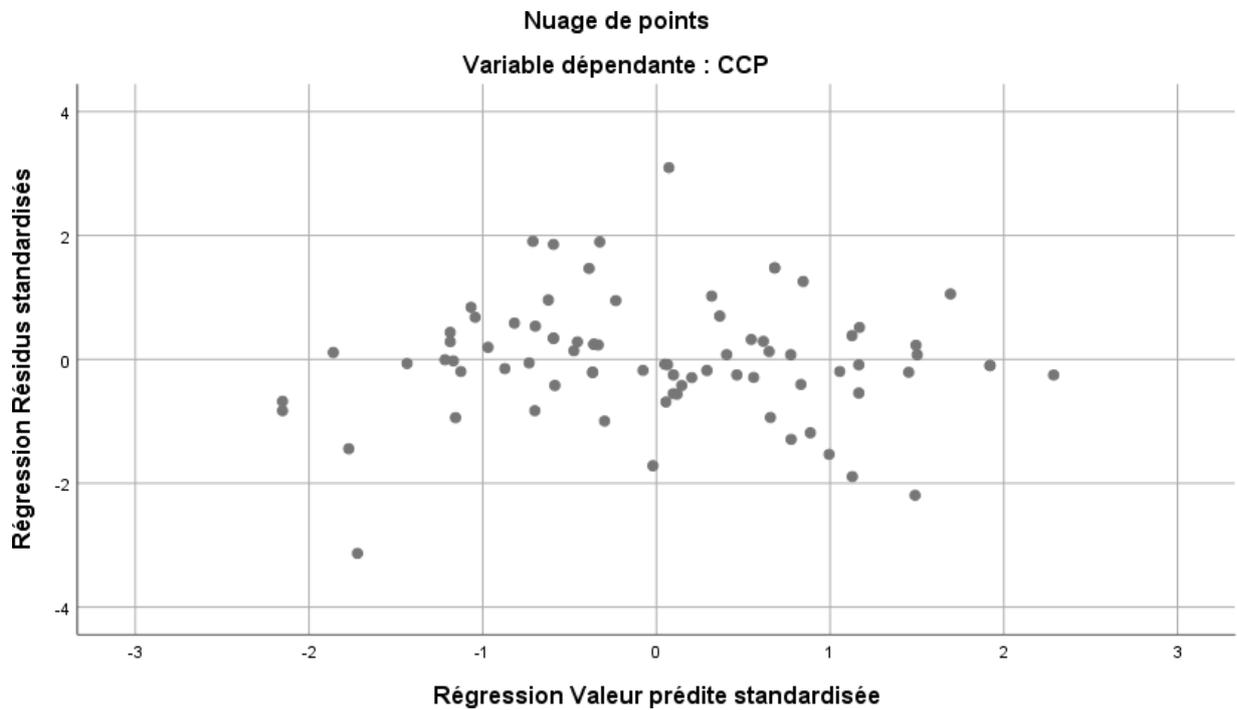
Très mauvaise	Plutôt mauvaise	Moyenne	Est bon	excellent

## 2- Comportement contreproductif

N°	ITEMS	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans avis	D'accord	Tout à fait D'accord
1	Mon supérieur se préoccupe de mon bien-être au travail.					
2	Mon supérieur m'épaula lors des moments difficiles au travail.					
3	Mon supérieur m'encourage à planifier par moi-même le travail d'équipe.					
4	Dans mon entreprise les responsabilités et les rôles de chacun sont claires.					
5	Mon supérieur est au courant des règlements et des politiques de l'entreprise.					
6	Mon supérieur est constructif dans ses jugements de mon travail.					
7	Dans mon entreprise, les horaires de repos et du travail doivent être respectés.					
8	Je compare mes efforts à ceux des autres.					
9	Je laisse mes affaires personnelles en dehors de mes affaires professionnelles.					
10	Je n'ai aucun souci lorsque mes collègues parlent de moi durant mon absence (critique).					
11	Mes collègues réagissent en faveur de mes critiques.					
12	Je fais preuve de la négligence à l'égard des ressources de mon entreprise.					
13	Je contribue aux succès de mon équipe.					
14	Dans mon entreprise l'écoute est primordiale.					

15	Dans mon entreprise, la confiance doit régner entre les travailleurs.						
16	Je dois respecter mes engagements envers mon entreprise.						
17	L'honnêteté des travailleurs joue un rôle crucial dans le bon avancement de mon entreprise.						
18	Le règlement intérieur de mon entreprise doit être respecté.						
19	Je veille à la protection des équipements.						
20	J'optimise les ressources dont mon équipe dispose.						

Nous vous remercions pour votre contribution à la réalisation de cette recherche scientifique



Source:output SPSS

**Figure N°(10) :** Nuage de points variable de pendante:CCP

**Tableau N°(32) : coefficients de dimensions de CP****Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	66,797	3,579		18,662	,000
	CLIMAT	,501	,233	,325	2,149	,035
	CARRIERE	-,181	,444	-,087	-,406	,686
	RETRIBUTION	-,559	,454	-,218	-1,232	,222
	CONDITION	-,191	,303	-,106	-,631	,530
	SECURITE	-,473	,583	-,126	-,812	,419
	LINTERE	1,026	,441	,450	2,328	,023
	RESPONSABILITE	,207	,516	,052	,401	,690

a. Variable dépendante : CCP

Source : out put SPSS

**Tableau N° (33) : statistique descriptives de CP****Statistiques descriptives**

	Moyenne	Ecart type	N
CCP	74,3875	6,87040	80
CLIMAT	16,1125	4,46362	80
CARRIERE	7,6750	3,30238	80
RETRIBUTION	6,6500	2,67714	80
CONDITION	12,6125	3,80703	80
SECURITE	6,5750	1,82649	80
LINTERE	8,6875	3,01722	80
RESPONSABILITE	5,9875	1,70994	80

Source : out put SPSS

**Tableau N° (34) : coefficients de CP**

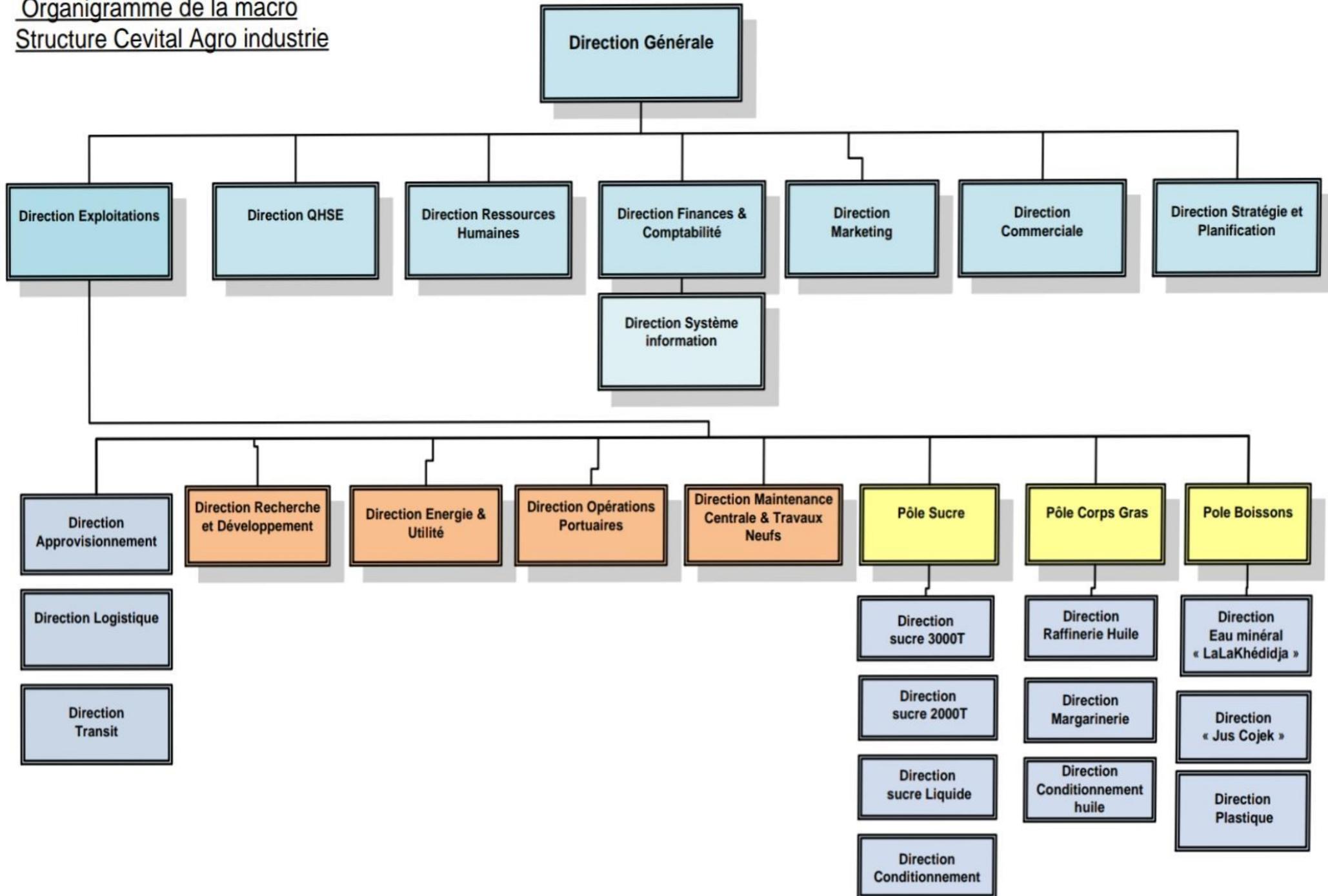
**Coefficients**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	66,797	3,579		18,662	,000
	CLIMAT	,501	,233	,325	2,149	,035
	CARRIERE	-,181	,444	-,087	-,406	,686
	RETRIBUTION	-,559	,454	-,218	-1,232	,222
	CONDITION	-,191	,303	-,106	-,631	,530
	SECURITE	-,473	,583	-,126	-,812	,419
	LINTERE	1,026	,441	,450	2,328	,023
	RESPONSABILITE	,207	,516	,052	,401	,690

a. Variable dépendante : CCP

Source : out put SPSS

Organigramme de la macro  
Structure Cevital Agro industrie



## **Résumé :**

Ce mémoire se concentre sur l'étude de l'impact de la rupture du contrat psychologique sur les comportements contre-productifs des salariés au sein des organisations. Le contrat psychologique représente les attentes mutuelles et implicites entre les employés et leur employeur, en ce qui concerne les responsabilités, les obligations, les récompenses et les opportunités de développement professionnel.

L'objectif de cette recherche est d'explorer comment la rupture du contrat psychologique peut influencer négativement le comportement des salariés, en les poussant à adopter des attitudes et des actions contre-productives. Pour atteindre cet objectif, une revue approfondie de la littérature a été réalisée, examinant les concepts clés tels que le contrat psychologique, la rupture du contrat, les comportements contre-productifs et les conséquences organisationnelles.

Les résultats de cette étude soulignent que lorsque le contrat psychologique est rompu, les salariés peuvent se sentir trahis, injustement traités ou privés des attentes auxquelles ils s'étaient engagés. En réponse à cette rupture, les salariés peuvent adopter des comportements contre-productifs tels que l'absentéisme, le vol, le sabotage, le désengagement et la diffusion de rumeurs.

Cette recherche met également en lumière les conséquences négatives de tels comportements pour les organisations, telles que la baisse de la productivité, la détérioration du climat de travail, la diminution de la satisfaction des clients et la perte de confiance entre les employés et l'employeur. Par conséquent, il devient essentiel pour les gestionnaires et les responsables des ressources humaines de reconnaître et de prévenir la rupture du contrat psychologique, afin de réduire les comportements contre-productifs et de favoriser un environnement de travail sain et productif.

Ce mémoire contribue à la littérature en fournissant une analyse approfondie de l'impact de la rupture du contrat psychologique sur les comportements contre-productifs des salariés. Il met en évidence l'importance de maintenir un contrat psychologique positif et équilibré entre les employés et les employeurs, tout en offrant des recommandations pratiques pour atténuer les effets négatifs de la rupture du contrat.

## **Abstract :**

This dissertation focuses on the study of the impact of the breakdown of the psychological contract on employees' counterproductive behaviors within organizations. The psychological contract represents the mutual and implicit expectations between employees and their employer, regarding responsibilities, obligations, rewards and opportunities for professional development.

The aim of this research is to explore how the breach of the psychological contract can negatively influence employee behavior, driving them to adopt counterproductive attitudes and actions. To achieve this objective, an in-depth review of the literature was carried out, examining key concepts such as the psychological contract, breach of contract, counter-productive behavior and organizational consequences.

The results of this study highlight that when the psychological contract is broken, employees may feel betrayed, unfairly treated or deprived of the expectations to which they had committed. In response to this breakdown, employees may adopt counter-productive behaviours such as absenteeism, theft, sabotage, disengagement and rumour-mongering.

This research also highlights the negative consequences of such behavior for organizations, such as lower productivity, a deteriorating work climate, reduced customer satisfaction and a loss of trust between employees and employer. Consequently, it becomes essential for managers and human resources executives to recognize and prevent the breakdown of the psychological contract, in order to reduce counterproductive behaviors and foster a healthy, productive work environment.

This dissertation contributes to the literature by providing an in-depth analysis of the impact of breach of the psychological contract on employees' counter-productive behaviors. It highlights the importance of maintaining a positive, balanced psychological contract between employees and employers, while offering practical recommendations for mitigating the negative effects of contract breach.