



**Université Abderrahmane mira de Bejaïa**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

**Département des sciences sociales**

**Mémoire de fin de cycle sous le thème :**

**L'impact de la rupture du contrat  
psychologique sur la résilience**

**Etude réalisée auprès de la : SARL RAMDY**

En vue d'obtention du diplôme de Master en psychologie  
Option : Psychologie du travail et des organisations

**Réalisé par :**

**M. Bellili Nacereddine**

**Encadré par :**

**M. YOUCEF KHODJA Adil**

**Année universitaire:2019/2020**

# *Remerciement*

*Ce mémoire n'aurait pu être possible sans la volonté du « Dieu » le tout puissant qui M'a donnée du courage, volonté pour pouvoir suivre mes études et achever ce travail.*

*Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé de différentes façons à la réussite de notre recherche et plus particulièrement les personnes que nous citons ci-dessous.*

*A notre promoteur YUCEF KHODJA Adil qui m'a accompagné tout au long de la réalisation de ce modeste travail avec ses précieux conseils en répondant régulièrement à mes questions tout au long de mon travail.*

*A tous les enseignants de la faculté des sciences sociales, en particulier ceux de la spécialité de psychologie du travail ainsi que tous les étudiants.*

*Enfin, nous souhaitons adresser nos remerciements aux personnes qui nous ont soutenu et conseillé durant l'élaboration de ce modeste travail de recherche de loin ou de près*

# *Dédicace*

*Mes dédicaces vont*

- ❖ *À mes très chers parents, pour leurs sacrifices qu'ils ont consentis  
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.*
- ❖ *À mes frères, À mes oncles et tantes surtout À mes cousins et  
cousines Et à toute la famille Bellili et challaal*
- ❖ *Je ne saurai terminer sans citer ma chère amie Soraya Brahiti à  
qui j'ai confiance et qui à continuer à me soutenir toute au long de mes  
5ans à l'université.*
- ❖ *Et à toutes personnes qui me connaissent et surtout mes amis.*
- ❖ *Enfin par ce présent mémoire ; je dédie ce modeste travail à  
Tous ceux qui m'aiment.*
- ❖ *Puis cette étude apporte la pleine satisfaction à tous ceux qui la  
Lisent  
Et à tous mes amis que j'ai oublié de citer.  
Mille mercis à tous.*

*Bellili Nacereddine.*

## **Résumé :**

Certaines organisations publiques mettent en œuvre des stratégies de gestion des connaissances afin de s'adapter à un environnement caractérisé, entre autres, par des départs massifs à la retraite de fonctionnaires et des restrictions budgétaires. Élément essentiel de cette stratégie de gestion, le partage des connaissances pose problème. Fondé principalement sur les théories de l'échange social et de l'action raisonnée, un modèle a été conçu afin de structurer une recherche sur les déterminants de l'adoption d'un comportement de partage des connaissances par des fonctionnaires.

La présente recherche a pour objectif d'étudier l'impact de la rupture du contrat psychologique sur la résilience au travail.

Notre étude cherche à comprendre la résilience au travail à travers le cadre théorique du contrat psychologique. Cette théorie suggère que les relations employé-employeur sont caractérisées par un échange social dans lequel la norme de réciprocité est centrale. Cette norme de réciprocité jouerait un rôle déterminant sur les attitudes et la résilience des employés.

Mots-clés : contrat psychologique, résilience, théorie de l'échange social, la rupture du contrat psychologique.

## **Summary:**

Some public organizations are implementing knowledge management strategies in order to adapt to an environment characterized, among other things, by massive retirements of civil servants and budgetary restrictions. Knowledge sharing is an essential part of this management strategy. Based mainly on the theories of social exchange and reasoned action, a model was designed to structure research on the determinants of the adoption of knowledge sharing behavior by civil servants.

The objective of this research is to study the impact of the termination of the psychological contract on resilience at work.

Our study seeks to understand resilience at work through the theoretical framework of the psychological contract. This theory suggests that employee-employer relationships are characterized by social exchange in which the norm of reciprocity is central. This standard of reciprocity would play a determining role in the attitudes and resilience of employees.

Keywords: psychological contract, resilience, social exchange theory, breaking the psychological contract.

### **Liste des abréviations**

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
CP	Contrat psychologique
HRO	High reliability organizations

# Sommaire

**Dédicace**

**Résumé**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction**

**Partie théorique :**

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

**Préambule-----15**

1) Problématique-----15

2) Les hypothèses de recherche-----22

3) Les raisons du choix de thème-----22

4) Les objectifs de la recherche-----23

5) Définitions des concepts-----23

**Résumé du chapitre-----26**

**Chapitre II : Les études antérieures**

**Préambule-----29**

1) Les études antérieures concernant le CP et la résilience-----29

2) Commentaires concernant les études antérieurs -----38

3) La place de l'étude actuelle parmi les études antérieures-----40

**Résumé du chapitre-----42**

**Chapitre III : Le contrat psychologique**

**Préambule-----44**

1) Origine du CP a nos jours-----44

2) Définition du CP-----47

3) Théorie de l'échange social du CP-----	49
4) La typologie du CP-----	51
5) La formation du contrat psychologique-----	56
6) Les approches opérationnalisant le contrat psychologique-----	57
7) La rupture et la violation du contrat psychologique-----	64
<b>Résumé du chapitre-----</b>	<b>73</b>

## **Chapitre IV: la résilience**

<b>Préambule-----</b>	<b>75</b>
-----------------------	-----------

1) L'évolution du concept de la résilience organisationnelle-----	75
2) Définition de la résilience -----	78
3) Résilience : Processus ou état -----	79
4) La résilience organisationnelle et le changement-----	82
5) Les dimensions de la résilience -----	83
6) Le concept de la résilience entre l'individu et l'organisation-----	85
7) Du changement du contrat psychologique à la résilience-----	86
8) La résilience organisationnelle ; du processus individuel au processus collectif -----	87
<b>Résumé du chapitre-----</b>	<b>89</b>

## **Partie pratique**

### **Chapitre V : La méthodologie suivie dans la recherche**

<b>Préambule-----</b>	<b>92</b>
1) présentation de l'organisme d'accueil -----	92
2) la pré-enquête-----	94
3) La méthode de recherche utilisée-----	96
4) Les techniques de recherche utilisées-----	96
5) les recommandations-----	99
6) les limites de la recherche -----	100
<b>Résumer du chapitre -----</b>	<b>101</b>

**Conclusion**

**La Liste bibliographique**

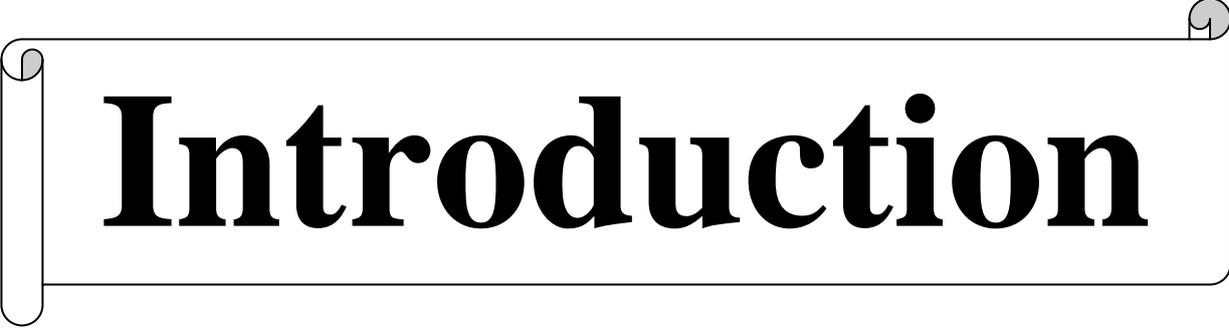
**Les annexes**

**Liste des tableaux :**

N° de tableau	Titre du tableau	N° de la page
01	La typologie de Rousseau (1995)	<b>53</b>
02	Synthèse des termes du CP retenus de la littérature	<b>59</b>
03	L'ancienne approche et la nouvelle approche du CP	<b>62</b>
04	Un exemple du contenu du contrat psychologique	<b>66</b>
05	Les sources de rupture et de violation du CP	<b>71</b>
06	Le processus de la résilience organisationnelle	<b>88</b>
07	Présentation des items du contrat psychologique	<b>98</b>
08	Présentation des items de la résilience	<b>98</b>
09	Présentation des notes attribuées pour les réponses des enquêtés	<b>99</b>

**La liste des figures :**

N° de la figure	Titre de la figure	N° de la Page
01	Le processus de la rupture et de la violation du CP	<b>69</b>
02	Les réactions individuelles à la rupture et à la violation du CP	<b>72</b>
03	Le processus de la résilience individuelle	<b>87</b>



# Introduction

## Introduction

---

### **Introduction :**

Depuis quelques années, plusieurs organisations ont subi des transformations importantes et de nombreuses pressions caractérisées par un aplanissement des structures et la popularité du travail d'équipe. Ainsi, des structures organisationnelles s'appuyant sur des équipes de travail plus autonomes ont vu le jour. Ces nouvelles configurations ont nécessité une plus grande initiative et davantage de coopération de la part des employés.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Elle occupe une place stratégique dans l'organisation des entreprises, car le facteur humain constitue un capital dont on doit savoir le rentabiliser et un investissement plus bénéfique sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie du travail, de gestion, de sociologie se sont concentrés dans leurs recherches sur la productivité et le rendement du travail.

D'un point de vue théorique, les contrats psychologiques jouent un rôle de plus en plus important dans la définition et la compréhension de la relation d'emploi contemporaine (Turnley et Feldman, 2000). En effet, en réponse aux pressions de l'environnement, les organisations procèdent à des changements rapides et constants qui ont altéré les relations d'emploi de même que les contrats psychologiques qui les sous-tendent. Dans ce climat de changement, le contrat traditionnel de la sécurité d'emploi à long terme en échange d'un du labeur et de loyauté ne trouve plus sa raison d'être (Sims, 1994, cité dans Robinson, 1996). Les parties reconsidèrent donc leurs obligations mutuelles. Plus important encore, ces changements observés dans les organisations ont augmenté les possibilités de bris du contrat psychologique (Robinson, 1996). De ce fait, il n'est pas étonnant que la majorité des employés perçoive que leur employeur n'a pas réalisé certains aspects de leur contrat psychologique (Robinson et

## Introduction

---

Rousseau, 1994). Cette situation entraîne des répercussions sur les attitudes et les comportements des employés.

Tandis que la résilience désigne la capacité d'une personne, d'un groupe, de se développer bien, de continuer à se projeter dans l'avenir en présence d'évènement déstabilisants, de traumatismes sérieux, graves, de conditions de vie difficiles. C'est dans cette ordre d'idées, que s'inscrit notre présente étude, a fin d'étudier l'impact de la rupture du contrat psychologie sur la résilience, Pour atteindre cet objectif, nous avons divisé notre présent travail en deux parties complémentaires, la première concerne le volet théorique de l'étude qui comporte trois chapitres ci-dessous cités. La seconde par contre traite le volet pratique de notre présente étude. Plus globalement, notre travail peut-être présenté comme suit :

Chapitre 1 : concerne le cadre général de la problématique.

Chapitre 2 : concerne les études antérieures.

Chapitre 3 : porte sur le contrat psychologique.

Chapitre 4 : porte sur la résilience.

Chapitre 5 : porte sur le cadre méthodologique de la recherche.

Enfin, nous proposons une conclusion récapitulative, dans laquelle nous rappellerons les résultats auxquels nous avons abouti.

# **La partie théorique**

# Chapitre I

## Le cadre général de la problématique

### - Préambule

- 1)-Problématique.
- 2)-Les hypothèses de recherche.
- 3)-Les raisons du choix de thème.
- 4)-Les objectifs de la recherche.
- 5)-Définition des concepts.

### - Résumé du chapitre

## **Préambule**

Ce premier chapitre, est consacré pour le cadre méthodologique, qui répute : la problématique, les hypothèses, les raisons du choix de thème, les objectifs de la recherche, définition des concepts, concernant le CP et la résilience organisationnelle.

### **1. Problématique**

Aujourd'hui les organisations dont les ressources humaines se sont confrontées à des situations de travail complexes, mouvantes, des interactions multiples et des exigences contradictoires. Leur activité est peu prescriptible (Rogard et Béguin, 1997), diversifiée, peu répétitive, parfois inédite (Langa, 1997). Par nature, leur travail « immatériel et qualifié » (Baron, 2001) les amène à affronter de fréquentes difficultés : conflits ou difficultés relationnelles avec les équipes, la hiérarchie ou des collègues, difficultés psychologiques et physiques, difficultés à produire les résultats attendus.

Ces difficultés, qui font partie du quotidien des employés, deviennent, dans certains cas, insurmontables : le travailleur n'a alors plus seulement des difficultés, il est « en difficulté ». Nous définissons le « travailleur en difficulté » comme un travailleur qui ne fait plus (ou pas) face à ses obligations, soit de son propre point de vue.

Dans un contexte de mondialisation marquée par l'ouverture des marchés et l'intensification de la concurrence, l'employé, de par ses savoirs et ses compétences, devient une ressource critique pour l'organisation, c'est une source d'avantage compétitif durable (Barney, 1991). Au regard de ces événements, le contrat psychologique joue un rôle de plus en plus important quant à la définition et la compréhension de la relation d'emploi. Recruter et retenir des employés à haut potentiel, par le développement de contrats psychologiques favorables, est alors un défi majeur des responsables ressources humaines (De Meuse et al, 2001 ; Kickul et Lester, 2001 ; Millward et

Bremerton, 2000 ; Rousseau, 1996). Maintenir ces contrats à l'abri de toute rupture est le défi le plus grand, vu les profonds changements dans les relations d'emploi. Les employés perçoivent moins de sécurité dans leurs emplois, expriment moins de loyauté vis-à-vis de leurs organisations et ont beaucoup moins de confiance vis-à-vis des promesses et engagements de leurs employeurs (Robinson et Rousseau, 1994). Une littérature abondante s'est intéressée à la rupture du contrat psychologique, vu ses conséquences manifestes sur plusieurs attitudes et comportements au travail. La présente recherche est une contribution à la mise en évidence de ces conséquences.

Les théories sur la relation d'emploi et sur la carrière sont mises à mal depuis plus d'une décennie. De toute part, on s'accorde pour reconnaître de nouveaux comportements au travail, de nouvelles attitudes ; on admet aussi un changement de paradigme de la sécurité de l'emploi vers l'employabilité. L'ensemble de ces présupposés a conduit bon nombre de chercheurs à proposer un cadre d'étude plus approprié à la situation d'emploi actuelle, plus apte à la décrire et à l'analyser. Un concept semble avoir donné lieu à des avancées théoriques intéressantes à ce sujet : le contrat psychologique (CP), qui analyse la relation d'emploi à partir des perceptions individuelles concernant les obligations existant entre le salarié et son employeur (Rousseau, 1990).

Le concept de contrat psychologique est rattaché à la théorie de l'échange social. Il doit son origine à l'incomplétude du contrat de travail. Les acteurs superposent alors au contrat de travail un contrat informel, qui repose sur des attentes ou des promesses réciproques. Ce concept date des années 1960 : il prend sa source dans les modèles de **Récompenses-Rétributions** de March et Simon (1958), analysant la relation d'échange existant entre un employé et son organisation. Argyris (1960) a été le premier à employer la notion du contrat psychologique pour montrer que tous les éléments de la relation d'emploi ne peuvent être totalement prévus et formalisés dans le contrat de travail. Le contrat psychologique connaît un regain récent d'intérêt de la part des chercheurs car il

permet de rendre compte des évolutions de la relation d'emploi vers plus d'incertitude, vers une certaine volatilité des promesses réciproques, dans un contexte de restructurations ou réorganisations successives.

Le nombre de publications sur ce thème est prolix et ne cesse de croître depuis dix ans, ce qui confère une notoriété remarquable à ce concept. L'une des raisons principales est la capacité du contrat psychologique à offrir, via la théorie de l'échange social, un champ théorique qui apporte des réponses aux questions sur les nouvelles relations d'emploi. La deuxième raison est d'avoir validé ce champ théorique, tout au moins en relation avec les attitudes et les comportements au travail. La liste des études empiriques qui ont démontré que le contrat psychologique, tant par son contenu que par sa réalisation, joue un rôle sur la mobilisation et la fidélisation du personnel, est devenue impressionnante. Pourtant, ce champ de recherche est relativement récent et de multiples questions continuent à se poser. (Guerrero, S. 2005).

Le contrat psychologique reflète ainsi la compréhension subjective des engagements qu'a fait l'individu avec l'autre partie qui, comme le souligne Rousseau (2004), a des effets plus puissants sur le comportement si ces engagements sont explicites plutôt qu'implicites. Le contrat psychologique émerge dès lors qu'une partie croit qu'une promesse de retours futurs a été faite, qu'une contribution a été donnée et ainsi, qu'une obligation a été créée pour fournir de futurs bénéfices » (Rousseau, 2004). Le contrat psychologique est ainsi défini comme « un ensemble de croyances individuelles concernant des obligations réciproques entre l'employé et son organisation » (Rousseau, 2004) pour laquelle le manager peut se trouver enchâssé en tant que représentant. (Guillermo et al, 2013).

Le rapprochement entre le corpus du contrat psychologique et le phénomène de la résilience individuelle ou organisationnelle souligne clairement une relation entre eux, ne serait-ce qu'au niveau cognitif et comportemental des individus. Si l'on considère le contrat psychologique transactionnel comme premier stade

contractuel d'un individu qui intègre une organisation déjà installée (Dans l'article de F. De Bry 2008), le contrat psychologique relationnel serait la suite logique (deuxième stade) de la relation contractuelle si toutes les conditions sont disponibles, et ce dans le cadre de ce que Mac Neil (1985) qualifie de « continuum contractuel » (Mac Neil, I.R.,1985), Or, De Bry (2008) explique que les survivants d'un choc ou d'une crise considèrent généralement qu'il y a violation de leurs contrats psychologiques, ce qui rend fréquent le retour d'un contrat psychologique relationnel vers un contrat transactionnel. (De Bry, F., 2008).

Du point de vue de l'individu, l'avènement d'un changement ou d'une crise au sein de l'organisation peut être interprétée de deux manières, soit l'individu considère que le choc était inévitable, auquel cas il se contentera de garder des ressentis vis-à-vis de ses victimes (personnes licenciées par exemple), soit il considère que l'on pouvait éviter le choc, et qu'il est dû à une mauvaise gestion, auquel cas il ressentirait de la colère, de la méfiance et son degré de loyauté diminue. Ceci étant, avant d'adopter une attitude ou un comportement, l'individu vérifie si sa relation contractuelle avec son organisation est violée ou non et s'il est capable d'être résilient. (De Bry, F.)

Les groupes, les communautés, les sociétés et les cultures, c'est-à-dire les organisations au sens large, sont tout comme les individus, soumises de façon ponctuelle ou chronique à des situations d'adversité, à des changements mais aussi à des opportunités qui peuvent perturber leur fonctionnement. Comment s'adaptent-elles à ces situations? Peuvent-elles tirer profit de celles-ci? Quelles sont les conditions ou les déterminants de leur résilience? Comment peuvent-elles créer et mettre en œuvre les conditions favorables à la résilience? Quelles sont les trajectoires possibles de l'évolution de ces organisations lorsqu'elles font face à des situations de crise ?

Le réflexe de tous ceux qui entendent, pour la première fois, parler de résilience, est d'aller en chercher le sens dans le dictionnaire, au risque d'être déçus : ils n'y trouvent qu'une définition faisant référence à la résistance des matériaux aux chocs. C'était, de fait, la signification première de ce mot, dont l'étymologie renvoie à la notion de résistance et de ressaut, jusqu'à ce que les Anglo-Saxons l'appliquent, depuis un demi-siècle environ, aux sciences humaines. Avec un retard certain par rapport à eux, la résilience commence à susciter un vif intérêt dans les milieux professionnels francophones. Il est temps, car la recherche, la formation et la pratique dans les domaines médico-social, psychologique, éducatif, juridique... peuvent y trouver une inspiration, un souffle nouveau. La résilience nous convie, en effet, à changer notre regard sur ceux qui sont confiés à nos soins, dont nous avons à prendre soin ; à élargir notre réflexion et notre action à leur environnement social et matériel, à leur cycle de vie, à leurs conditions et modes de vie, et ceci dans une démarche où le respect, l'empathie doivent se conjuguer avec de sérieuses connaissances sur les ressources, trop souvent méconnues, inexploitées, des êtres humains confrontés aux dures réalités de l'existence. (Michel Manciaux, 2001)

Le mot résilience apparaît en anglais en 1626 et signifie « rebondir », « se ressaisir » ou « se redresser » (Ionesco, 2012). Plus tard, le terme résilience sera employé par les sciences physiques et désignera l'aptitude d'un corps (matériau) à reprendre sa forme initiale après avoir subi une pression (résistance). Ce terme est également emprunté par les sciences sociales afin de l'adapter aux êtres humains. Il désigne : « la capacité d'une personne, d'un groupe, de se développer bien, de continuer à se projeter dans l'avenir en présence d'évènement déstabilisants, de traumatismes sérieux, graves, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères ». (Naouèle BOUTERFAS 2014)

La résilience découle des travaux de Masten et ses collègues (2001) sur le développement des individus. Dans le milieu organisationnel, cette composante est définie par l'habileté de se relever suite à des conflits, des incertitudes ou des

échecs, mais aussi face à des circonstances positives comme un progrès ou une augmentation de responsabilités (Luthans et al, 2007). La résilience, plutôt qu'être une simple prédisposition, est une capacité d'adaptation positive devant l'adversité. Les individus possèdent des croyances et des valeurs significatives qui leur permettent d'accepter la réalité et d'être flexibles lors d'imprévus (Luthans et Youssef, 2007).

Traditionnellement, cette composante était vue dans la littérature comme un trait de personnalité. Néanmoins, comme il l'a été spécifié précédemment, pour qu'une variable puisse être catégorisée de comportement organisationnel positif, il est impératif qu'elle soit développable. Les études démontrent qu'une personne ayant su rebondir avec succès suite à une situation d'adversité pourrait devenir plus résiliente (Luthans et al, 2007).

Une approche plus récente, applicable à l'environnement de travail, se concentre sur les stratégies d'évaluation axées sur les atouts, les risques et le processus sous-jacent. Les atouts peuvent regrouper les compétences, les habiletés, les connaissances ou les relations sociales, qui permettent de prédire des résultats positifs. Les risques concernent tous facteurs qui accentuent la probabilité de conséquences indésirables, comme le stress, les conflits, l'insécurité du travail, le manque de communication, etc. Par conséquent, les stratégies sont portées sur l'augmentation des atouts et la réduction des risques. Toutefois, dans la littérature du comportement organisationnel positif, la résilience est plutôt considérée comme un processus. Ainsi, pour être en mesure d'améliorer la résilience, l'approche efficace consiste à faire l'intégration des deux catégories de facteurs. Au lieu de faire la soustraction d'un sur l'autre, il s'agit de se servir des atouts pour mieux gérer les risques. En somme, c'est de pouvoir développer des mécanismes de coping positifs et productifs en utilisant les atouts pour surmonter les obstacles (Luthans, Vogelgesang et Lester, 2006; Luthans et Youssef, 2007).

Une définition « humaniste » s'impose. Il en est de nombreuses, parmi lesquelles on peut retenir celle-ci : La résilience est la capacité d'une personne ou d'un groupe à se développer bien, à continuer à se projeter dans l'avenir, en présence d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères. (Michel Manciaux, 2001)

Notre positionnement épistémologique guide inéluctablement l'orientation et l'articulation de notre problématique et des objectifs de notre recherche. En effet, l'objet de cette recherche portant sur l'analyse et l'explication objective d'un processus que l'on peut observer en milieu organisationnel, nous avons, en quelque sorte, figé une réalité afin de détecter, les mécanismes par lesquels le contrat psychologique serait un levier de la résilience organisationnelle des employés. En adoptant un modèle de recherche basé sur un ensemble d'hypothèses.

C'est un regard neutre que nous jetons sur une réalité imposée par notre terrain auprès des membres de notre échantillon au niveau de la SARL RAMDY d'AKBOU. Notre position est positiviste, est-ce par la nature des hypothèses que nous avons formulées qui sont dans leurs fonds pourraient être réfutables. Ainsi, nous tentons d'un autre côté de décrire la relation existante entre les variables organisationnelles et de les tester afin de vérifier leur véracité et leur acuité. Notre positionnement nous guide également dans le choix du design de recherche et des outils mobilisés.

Dans notre recherche, on s'interroge sur le degré de réalisation de ce thème dont on va prendre le cas pratique de « SARL RAMDY » et nous posons la question suivante : quel est l'impact de la rupture du contrat psychologique sur la résilience au travail ?

**Ainsi, dans cette perspective nous avons posé des questions secondaires sont comme suit :**

1. Y a t-il un impacte statistiquement significatif de la rupture du contrat psychologique sur la résilience des travailleurs de la SARL RAMDY ?

2. Les travailleurs de la SARL RAMDY qui sont confronté à une rupture du contrat psychologique peuvent t'il avoir un niveau d'auto efficacité faible?
3. Les travailleurs de la SARL RAMDY qui sont confronté à une rupture du contrat psychologique peuvent t'il avoir un niveau de la croissance faible ?
4. Les travailleurs de la SARL RAMDY qui sont confronté à une rupture du contrat psychologique peuvent t'il avoir un niveau d'optimisme faible?

### **1. Les Hypothèses :**

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

- ✓ Il existe un impact statistiquement significatif de la rupture du contrat psychologique sur la résilience au travail chez les travailleurs de la SARL RAMDY.
- ✓ Plus les travailleurs de la SARL RAMDY sont confrontés à une rupture du contrat psychologique, plus leur degré d'auto efficacité est faible.
- ✓ Plus les travailleurs de la SARL RAMDY sont confrontés à une rupture du contrat psychologique, plus leur niveau de croissance est faible.
- ✓ Plus les travailleurs de la SARL RAMDY sont confrontés à une rupture du contrat psychologique, plus leur degré d'optimisme est faible.

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

- Nous portons l'intérêt de mener une recherche sur l'impact de la rupture contrat psychologique sur la résilience au travail puisque c'est un thème nouveau et plusieurs chercheurs confirment son importance au milieu organisationnelle et professionnel.

- Une chose qui nous motive vers une telle étude c'est la rareté des recherches locales menées dans cet angle, précisément, sur l'impact de la rupture du contrat psychologique sur la résilience au travail.
- Susciter de nouvelles questions et des hypothèses qui ouvrent des pistes de recherches.

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

- Vérifier si la rupture du CP a un impact sur la résilience des travailleurs de la SARL RAMDY.
- Vérifier si la rupture CP a un effet sur les différentes dimensions de la résilience.
- Vérifier si la rupture du CP à un impact sur le degré d'auto efficacité des travailleurs de la SARL RAMDY.
- Vérifier si la rupture du CP à un impact sur le niveau de croissance des travailleurs de la SARL RAMDY.
- Vérifier si la rupture du CP à un impact sur le degré d'optimisme des travailleurs de la SARL RAMDY.

### **4. Définition des concepts :**

L'analyse conceptuelle est une étape essentielle dans la concrétisation de ce qu'on veut étudier dans la réalité. Autrement dit l'opérationnalisation des conjectures théoriques n'exige seulement la formulation des hypothèses falsifiable, mais aussi l'opérationnalisation des concepts de non hypothèses.

Le concept est une représentation rationnelle, comprenant les attributs essentiels d'une classe de phénomène. (ANGERS, 1997).

« Ainsi GRAWITZ affirme qu'un concept n'est pas seulement une aide pour percevoir, mais aussi une façon de concevoir. » (GRAWITZ, 2001, p26).

#### **4.1 définition du CP :**

**a) Définition théorique :**

«Le contrat psychologique, né de la relation employé/employeur, est constitué à la fois d'éléments explicites mais surtout implicites, au sens de non formalisés » (Schein, 1980)»

Pour rousseau (1989) « Il repose sur un système de croyances individuelles qui fixe un ensemble d'attentes et d'obligations réciproques déterminant dans la relation à l'emploi»

Pour Robinson et Rousseau (1994). «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).

**b) Définition opérationnelle:**

Le terme du contrat psychologique se réfère communément aux attentes réelles, mais non écrites, d'un employé vis-à vis de l'employeur. Le CP représente, au sens basique, Ce qu'un employé attend de son entreprise et ce qu'il a trouvé réellement concernant les rétributions, le développement de carrière, .... , et ce sera représentés selon les réponses des travailleurs aux items de l'échelle préparée à ce sujet. L'échelle Sylvie Guerrero, 2005 qui sont le climat de travail (9, 11, 14,19, 20), l'évolution des carrières (5, 16, 21), la rétribution (1, 2, 13, 22), les conditions du travail (18, 25, 28, 29), la sécurité de l'emploi (10, 24), l'intérêt du travail (6, 7,8) et enfin les responsabilités qui comprennent les items (12et 26).

**4.2 La résilience :****a) Définition théorique :**

Kaplan (1999) cite Garmezy définissant la résilience comme une

invulnérabilité et une résistance au stress.

Luthar (2000) définit la résilience comme « un processus dynamique comprenant une adaptation positive au sein d'un contexte d'adversité significative ». La résilience pourrait également se développer du fait des impacts d'un environnement, supposant que les conditions environnementales soient une condition au développement de la résilience (Luthar & Cicchetti, 2000). Ainsi, elle peut se développer tout au long de la vie (Luthar, Cicchetti & Becker, 2000).

Ce terme est également emprunté par les sciences sociales afin de l'adapter aux êtres humains. Il désigne : « la capacité d'une personne, d'un groupe, de se développer bien, de continuer à se projeter dans l'avenir en présence d'évènement déstabilisants, de traumatismes sérieux, graves, de conditions de vie difficiles ». (Cyrułnik ; Lecomte ; Manciaux ; Tomkiewicz ; Vanistendael, 2001).

#### **b) Définition opérationnelle:**

En contexte de travail, la résilience est définie « comme un processus d'adaptation positive dans un contexte d'adversité, une tendance à se ressaisir après des événements stressants et à reprendre ses activités habituelles avec succès et même à développer une moindre vulnérabilité face à de futurs facteurs de risque ». (Brunet, Savoie & Boudrias, 2009)

La personne résiliente a une vision positive des choses, un sens de l'humour et la capacité d'avoir du plaisir. Ses stratégies d'adaptation sont saines, elle sait porter attention à ses besoins physiques, émotionnels, mentaux et spirituels et les combler. (Harris Lord & O'Brien, 2007)..... Et ce sera représenté selon les réponses des travailleurs aux items de l'échelle préparée à ce sujet. L'échelle de Hardiesse/Résilience (EHR) développée par Brien, Brunet, Boudrias, Savoie, & Desrumaux (2008). Elle comprend trois facteurs l'auto efficacité (

1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12), la croissance (19,20,21,22,23), et l'optimisme (13,14,15,16,17,18) .

**Résumé du chapitre :**

En guise de conclusion à ce chapitre, il apparait clairement qu'on a cerné notre sujet et posé le problème notamment qui concerné le contrat psychologique et la résilience des travailleurs dans leurs entreprise on nous basant sur le degré du CP par rapport à la résilience au sein de leur travail.



# **Les études antérieures**

# Chapitre II

## Les études antérieures

### - Préambule

1. Les études antérieures concernant le CP et la résilience.
  - 1.1) Les études antérieures concernant le CP
  - 1.2) Les études antérieures concernant résilience
  - 1.3) Les études antérieures qui relie le CP et la résilience
2. Commentaires concernant les études antérieurs
  - 2.1) concernant le lieu et de la réalisation de la recherche
  - 2.2) concernant la population de l'échantillon
  - 2.3) concernant l'approche et la méthode utilisées
  - 2.4) concernant les résultats
3. La place de l'étude actuelle parmi les études

## **Préambule**

Ce deuxième chapitre, est consacré pour les études antérieures, qui réputent : les études antérieures concernant le contrat psychologique et la résilience au travail, afin de cerner bien notre recherche.

### **1. Les études antérieures concernant le CP et la résilience au travail**

#### **1.1. Les études antérieures concernant le CP :**

##### **➤ 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 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 de 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. (Parzefall et Hakanen, 2010). l'épanouissement des employés, et l'importance de l'engagement au travail comme état affectif-cognitif positif au travail.

➤ **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).

## 1.2. Les études antérieures concernant la résilience :

### ➤ **Théorêt et ses collaborateurs (2003)**

Cette recherche doctorale vise l'exploration des liens entre la résilience auprès d'un échantillon de 23 enseignants d'écoles élémentaires situées en zones défavorisées et leur réflexion sur la pratique professionnelle où ils doivent faire preuve de compétences plus approfondies.

Afin d'explorer systématiquement ces relations, l'étude a tenté d'opérationnaliser les concepts de « résilience » et de « réflexion sur la pratique » dont les aspects théoriques et empiriques qui fondent une telle étude sont présentés. Ensuite, elle met en lumière l'analyse d'un cas, par une analyse verticale qui montre des liens entre ces deux processus mis en œuvre dans le travail enseignant vécu au quotidien.

Les résultats montrent que, l'enseignante choisie, ayant été évaluée résiliente, a montré qu'elle pouvait effectuer un processus complet de réflexion, et cela, en accordant une importance relativement similaire aux diverses étapes du processus. En outre, les contenus de réflexion abordés au cours de son entretien touchent à la fois des aspects externes et internes à sa pratique.

### ➤ **L'étude de BERTHE KAYITESI ,2006**

Cette étude s'intéresse à la résilience scolaire des orphelins rescapés du génocide qui vivent seuls dans les ménages au Rwanda menée auprès de treize étudiants orphelins rescapés du génocide qui vivent seuls dans les ménages ont participé à l'étude sur une base volontaire. Le traitement et l'analyse des données s'inspirent du processus mis en relief par Van der Maren (1996).

Les résultats révèlent que l'interaction des divers facteurs (individuels, familiaux, scolaires et communautaires) est à l'origine de la résilience scolaire des étudiants orphelins rescapés du génocide. Ces facteurs ont favorisé leur résilience en atténuant l'impact des facteurs à risque auxquels ils sont exposés ou ont été exposés. Ces résultats permettent de mettre en exergue les éléments

pouvant favoriser la résilience auprès des jeunes survivants du génocide. Ces éléments une fois exploités permettront de favoriser la résilience des enfants et des jeunes évoluant dans les conditions difficiles. Sans prétendre à une généralisation des résultats, nous croyons qu'ils sont transférables dans des contextes similaires. (Berthe, 2006).

➤ **Etude de Guadalupe Puentes-Neuman et all, 2007**

Cette étude exploratoire avait pour but de décrire l'adaptation scolaire et sociale d'élèves dits à risque en raison de leur exposition soutenue à un niveau élevé de stress familial lorsque l'enfant était âgé de 4 et 7 ans. Parmi les 12 familles les plus stressées, deux groupes distincts d'enfants ont été identifiés sur la base d'indices de problématiques de santé mentale à 7 ans. Ces deux groupes se distinguent clairement par la présence de symptômes intériorisés et des conduites d'hyperactivité dans le groupe dit à risque. Des précurseurs intra-individuels et relationnels à 4 ans pouvant avoir agi comme des facteurs de risque et de protection ont été pris en compte. Des variables concomitantes d'adaptation scolaire, d'estime de soi et de sentiments envers l'école à 7 ans ont également été analysées.

Les résultats suggèrent l'importance de la qualité de l'attachement en bas âge et d'un équilibre entre les facteurs positifs et négatifs des pratiques éducatives parentales pour l'adaptation ultérieure de l'élève. De plus, à la suite de l'analyse, il apparaît important de tenir compte de la perception de l'élève dans l'évaluation de son adaptation scolaire et sociale. Ainsi, les résultats sont discutés à la lumière de la problématique actuelle de définition de la résilience. (Guadalupe Puentes-Neuman, 2007).

➤ **Etude de (Corinne Zacharyas, 2010)**

Cette étude porte sur la résilience sous l'angle de l'autodétermination pour une meilleure santé psychologique des enseignants : déterminer des types de

résilience lors d'une enquête menée auprès de 465 enseignants québécois du primaire et du secondaire.

Les hypothèses formulées dans cette étude est le cadre d'un nouveau champ d'exploration qui met en lien la résilience avec la motivation autodéterminée. Ainsi que, mettre en lumière le fait que les enseignants résilients se distinguent en ce qui à trait à leur motivation et leur bien-être, justifiant toutes les réticences des auteurs quant à la promotion d'un processus qui ne mène pas toujours au bien-être.

Une autre recherche a étudié les liens entre la capacité de résilience chez les enseignants et le niveau de motivation selon la théorie de l'autodétermination. Les résultats de cette étude ont montré que le type de motivation variait en fonction du degré de résilience. (Zacharyas & Brunet, 2010).

➤ **Etude de (Zacharyas, Brunet, Savoie et Boudrias 2012)**

Cette étude s'insère dans la lignée des recherches sur la résilience chez les adultes et surtout des enseignants et vise à mieux comprendre le vécu intérieur des personnes dites résilientes.

Des analyses statistiques de médiation et de mise en profils auprès d'enseignants des grandes commissions scolaires de la grande région de Montréal et du Saguenay (N=534) montrent des médiations partielles des motivations autonomes et des trois besoins. Des profils distincts sont repérables de même que des différences de motivation et de satisfaction des trois besoins selon les groupes.

Les résultats montrent que tous les résilients au travail ne sont donc pas égaux. Les motivations autonomes sont importantes dans le processus, de même que la satisfaction des trois besoins psychologiques de base. Les différences au niveau des ressources intra-personnelles confirment l'importance de tenir compte du vécu intérieur des personnes résilientes. Des recommandations sont proposées à

la fin de cette étude notamment pour travailler sur certains leviers afin de favoriser les ressources de résilience chez les enseignants.

Aussi, Boudrias et al (2011) déclarent que les enseignants ayant un niveau élevé de résilience ont tendance à percevoir leurs demandes liées au travail comme moins pénible et conséquemment à diminuer la probabilité d'éprouver des problèmes de santé psychologique. (Corinne Zacharyas, 2012).

➤ **L'étude de Bouterfas, Desrumaux, 2014**

Cette étude porte sur la santé psychologique au travail, plus particulièrement, sur les origines des problèmes de SPT et de dépister les moyens de développer un bien-être au travail et/ou d'empêcher la détérioration des conditions de santé psychologique des travailleurs sociaux. La santé psychologique est appréhendée dans cette recherche comme une forme bidimensionnelle en mentionnant la santé non seulement comme l'absence de maladie, mais aussi comme la présence d'aspects positifs (Achille, 2003 ; Keyes, 2005).

Dans cette optique, le choix c'était d'évaluer la santé au travers du bien-être psychologique, de la détresse psychologique et de l'épuisement professionnel. Le bien-être psychologique constitue le pôle positif et la détresse psychologique et l'épuisement professionnel forment le pôle négatif. Le modèle de la santé psychologique au travail a été testé auprès de 369 travailleurs sociaux de la région Nord-Pas de Calais.

Les résultats montrent que la résilience, le soutien social et la justice organisationnelle sont des variables prédictives du bien être et de l'accomplissement personnel. En outre, la charge de travail et la charge émotionnelle favorisent la détresse et l'épuisement professionnel. (Bouterfas et al, 2013).

➤ **L'étude de Bouterfas, N., Desrumaux, P., Leroy-Fremont, N. & Boudenghan, M. (2016)**

Cette étude tente de vérifier le rôle médiateur de la satisfaction des 3 besoins fondamentaux dans la relation entre les inducteurs organisationnels (justices distributive, procédurale, interpersonnelle, informationnelle, les soutiens hiérarchique et des collègues), les inducteurs liés au travail (charge de travail et charge émotionnelle), l'inducteur personnel (résilience) et l'épuisement professionnel auprès d'un échantillon de 369 travailleurs sociaux. L'opérationnalisation du modèle de médiation est essentiellement basée sur le modèle de santé psychologique au travail (Boudrias et al., 2011 ; Desrumaux et al, 2015).

Les résultats des analyses de médiation suggèrent que la satisfaction du besoin d'autonomie médiatise partiellement le lien entre la justice procédurale, le soutien hiérarchique, la charge de travail, la résilience et l'épuisement émotionnel. Quant à la satisfaction du besoin de compétence, d'une part, elle médiatise partiellement le lien entre le soutien hiérarchique et la dépersonnalisation. D'autre part, elle médiatise le lien entre la charge émotionnelle, la résilience et l'accomplissement personnel. Ainsi que, la satisfaction du besoin d'affiliation sociale médiatise partiellement le lien entre le soutien hiérarchique et la dépersonnalisation. (Bouterfas et all, 2016).

➤ **L'étude de Simard, 2018**

La présente étude vise à proposer un modèle théorique de la résilience des étudiants universitaires situés pour la plupart dans la période de la l'âge adulte émergeant, se trouvent en continuité avec l'adolescence et en transition vers l'âge adulte afin d'expliquer le phénomène de la résilience dont les manifestations sont influencées par le contexte auprès d'une population se trouvant au carrefour de multiples enjeux développementaux.

Pour ce faire, la démarche se réalise à travers deux études. La première étude

consiste en une méta-analyse ayant pour but de relever les facteurs saillants dans l'étude et l'évaluation de la résilience des étudiants universitaires, à partir des recherches empiriques de nature quantitative sur le phénomène. La seconde étude a pour objectif de valider ledit modèle de résilience auprès d'un échantillon d'étudiants universitaires québécois.

Les résultats qui découlent des deux études permettent de proposer un modèle théorique de la résilience et de structurer les différentes variables impliquées dans le phénomène de résilience sous cinq grands facteurs : les ressources personnelles, les processus sociaux, la résilience (facteur de second ordre), l'adversité, et les issues de l'adaptation (Simard, 2018).

### **1.3. Etudes antérieures concernant le contrat psychologique et la résilience au travail**

#### **➤ Etude de Motia Eddine Lakhdar, 2018**

Cette étude traite de l'engagement organisationnel au sein d'une association au lendemain d'un changement organisationnel. Ainsi, elle explique les processus d'évolutions des contrats psychologiques individuels et collectifs des agents organisationnels suite à l'évènement du changement qui constitue, un incident critique.

Les analyses ont été effectuées à partir des données recueillis auprès d'un échantillon de 272 personnes de l'association AL AMANA microfinance au Maroc.

Les résultats montrent que ce changement a eu un impact sur la majorité écrasante des contrats psychologiques des agents ainsi les facteurs intra-organisationnels, ayant impacté l'évolution des contrats sont la présence d'une crise de confiance à l'égard de l'association, et une crise de leadership mettant systématiquement les agents dans une posture de comparaison entre l'ancienne et la nouvelle administration.

Quant à la question de la résilience, n'est que la résultante des conclusions

précédentes ; le contrat normatif ayant véhiculé les valeurs du devoir moral envers l'association impacte positivement la résilience de l'organisation observée au sein de l'association et permet la sortie de la crise.

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

#### **a. 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.

Gorin, 2012 a choisi le secteur bancaire canadien pour effectuer son étude au territoire Canadien, ainsi que Zachayas et all, 2012 faite dans la région de Montréal qui portait sur la résilience chez les enseignants et Simard, 2018 auprès d'un échantillon québécois. Quant à Bouterfas et Desrumaux, 2014, ils ont opté pour la région Nord-Pas de Calais.

#### **b. 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 1023 fonctionnaires selon l'étude de Castaing et Roussel, 2006 qui met en avant l'existence d'un contrat psychologique spécifique à la fonction publique. En ce qui concerne le plus petit nombre de l'échantillon était de 13 étudiants de Berthe Kayitesi, 2006 où l'étude portait sur la résilience scolaire des étudiants orphelins rescapés du génocide. Puis suit celle de Guadalupe Puentes-Neuman et all, 2007 qui portait sur la description de l'adaptation scolaire et sociale des élèves dits à risque qui vivent un stress familial avec un échantillon de 12 familles.

**c. 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 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 Bouterfas et all, 2016.

En ce qui concerne Guadalupe Puentes-Neuman, 2007 et Théoret et ses collaborateurs en 2003, ils ont opté pour une étude qualitative où l'une décrit l'adaptation scolaire et l'autre explore les liens qui existent entre la résilience et la réflexion sur la pratique. Ainsi que Zacharyas et all, 2012 où il s'intéresse au vécu intérieur des employés.

Simard, 2018 choisit d'étudier le phénomène en deux fois où il propose une méta-analyse en premier lieu puis de valider le modèle théorique de la résilience.

**d. 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 publiques.

L'étude de la santé psychologique de Bouterfas, 2013 qui traitent les origines des problèmes de SPT ont montré que la résilience, le soutien social et la justice organisationnelle sont des variables prédictives du BE. 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.

Corinne Zacharyas, 2010 met un lien entre la résilience et la motivation autodéterminée pour une meilleure santé et propose aussi que le type de motivation vari en fonction du degré de résilience. Quant à Zacharyas, Savoie et Boudrias, 2012, proposent qu'il est important de tenir compte du vécu intérieur des employés ce qui va diminuer les problèmes de santé psychologique.

En ce qui concerne Boudrias et all, 2016, leur étude qui porte sur la vérification du rôle médiateur de la satisfaction des besoins dans la relation (inducteurs organisationnelles/ inducteurs liées au travail/ et l'inducteur personnel qui est la résilience) confirme qu'il médiatise le lien entre la charge émotionnelle, la résilience et l'accomplissement personnel.

Enfin, Motia Eddine Lakhdar, 2018 explique les processus d'évolutions des contrats psychologiques individuels et collectifs des agents organisationnels suite à l'évènement du changement qui constitue, un incident critique.

#### **4) La place de l'étude actuelle parmi les études antérieures**

Il est difficile de trouver des études antérieures combinant les deux variables de l'étude actuelle : l'impact de la rupture du contrat psychologique sur la santé psychologique au travail. En ce qui concerne la variable du contrat psychologique, elle a été traitée dans certaines études où elle a été exposée aux idées principales du contrat psychologique et de ses types, à ses différentes dimensions, à l'étendue de la disponibilité du contenu de ce concept dans les administrations, ainsi qu'à sa relation avec les travailleurs de divers secteurs, et à la construction de ses propres normes, ainsi qu'aux différentes attitudes des

travailleurs lors de la réalisation de la discontinuité dans la variable et de son rapport à la performance, l'engagement, le stress, la pression psychologique, Intention de quitter le travail...

Quant à la variable de la résilience, ces études se sont concentrées sur différents secteurs et institutions publics et privés ainsi qu'auprès du milieu scolaire et pédagogique ce qui concerne l'état psychologique afin d'effectuer les recherches où la variable étudiée a été exposé aux idées principales de la résilience, à son évolution, ses dimensions, les modèles qu'ils l'ont traité.

L'étude actuelle en est venue à représenter le niveau de prévalence du phénomène de la rupture du contrat psychologique et les effets qu'elle peut engendrer sur la résilience au travail où elle suggère de renforcer les liens contractuels psychologiques comme solution idéale pour consolider les sentiments de sécurité, d'engagement, et de résilience. L'étude actuelle s'accorde sur plusieurs aspects de la recherche scientifique, notamment la méthodologie utilisée, la méthode de sélection des échantillons, et les outils de collecte de données.

Le but de la présentation des études précédentes était d'en tirer profit pour clarifier les étapes de la recherche actuelle en termes de:

- L'identification des deux variables du contrat psychologique ainsi que la résilience afin de soutenir le cadre théorique de l'étude actuelle.
- L'identification des similitudes et des différences dans les différentes étapes de la recherche.
- L'identification des méthodes utilisées afin de pouvoir choisir l'approche appropriée pour l'étude en cours ainsi que les méthodes statistique utilisées.
- L'Identification les outils utilisés dans le but d'utiliser un outil approprié pour l'étude en cours.

- La comparaison de l'étude actuelle et des études précédentes en termes de variables médiatrices et en profiter pour formuler les hypothèses.
- Bénéficier de la façon de formuler des hypothèses de recherche et essayer d'être exposé à ce qui n'était pas formulé auparavant.

### **Résumé du chapitre**

Les études antérieures évoquées dans ce chapitre à savoir celles du contrat psychologique, celles de la résilience et celles qui combinent les deux variables sont une méthode qui sert à trouver la place à la recherche actuelle où elle identifie les ressemblances et les dissimilitudes dans les différentes recherches ainsi que la rédaction des commentaires qui porte sur la population choisie, l'approche et la méthode utilisée, le choix du lieu ainsi que les résultats obtenues.

# Chapitre III

## Le contrat psychologique

### - **Préambule**

- 1) Origine du CP a nos jours
- 2) Définition du CP
- 3) Théorie de l'échange social du CP
- 4) La typologie du CP
- 5) La formation du contrat psychologique
- 6) Les approches opérationnalisant le contrat psychologique
  - 6.1) La perspective de la nature du contrat psychologique
  - 6.2) La perspective de l'état du CP
- 7) La rupture et la violation du contrat psychologique

### - **Résumé du chapitre**

## **Préambule**

Cette section servira à présenter la première variable de cette étude, soit le contrat psychologique. Celui-ci permet d'ancrer l'employé dans son environnement de travail, puisque ce facteur prend également en considération la relation qu'entretient un individu avec l'entreprise dans laquelle il œuvre.

Dans ce chapitre, nous aborderons le concept de contrat psychologique l'objectif est de faire état de l'évolution du développement des connaissances sur ce concept en articulant les fruits des vingt dernières années de travaux intenses sur le sujet.

Cette conceptualisation est importante, car tout être opère dans un milieu qui peut avoir une influence sur celui-ci. Ainsi, il sera encore une fois question de le définir, d'exposer ses origines, ainsi que les éléments qui suivent.

### **1) Origine**

#### **1.1 Conceptualisations initiales du contrat psychologique (CP)**

Pour décrire l'historique du concept de contrat psychologique (CP), il nous faut remonter jusqu'à la théorie de l'échange social développé initialement par Blau en 1964, car elle constitue pour ainsi dire la base théorique du concept. La notion de contrat psychologique fut dans un premier temps initiée par Argyris dans les années 60. Cependant, il faut noter et ne pas négliger le fait que la grande majorité des travaux effectués sur ce concept ont prit leur origine dans les recherches menées par des chercheurs tels que Levinson, Munden, Mandl et Sollen (1962) et de Schein (1965; 1970; 1980). De plus, notons que bien qu'avant les années 60 le terme « contrat psychologique » en tant que tel n'avait encore jamais été utilisé, on peut néanmoins retracer ses racines « historiques » à la fin des années 30, soit dans les écrits de Barnard (1938) et de Marchet Simon (1958). En effet, la théorie de l'équilibre de Barnard, développée en 1938, adoptait déjà une perspective d'échange étant donné qu'elle s'intéressait

aux conditions dans lesquelles une organisation peut continuer à susciter la participation de ses membres. Plus tard, Marchet Simon (1958) se sont fortement inspirés de cette idée et ont alors présenté un modèle de « récompenses-contributions » afin de rendre compte de la relation d'échange entre un employé et son organisation. Tous ces auteurs ont pu ainsi démontrer que des ententes implicites existaient dans le milieu organisationnel.

En 1960, 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. En 1962, Levinson et al, ont introduit une conceptualisation un peu plus élaborée du CP, fortement inspiré par le travail de Menninger (1958), basé sur une étude mettant en lumière la notion d'échange des ressources intangibles et de satisfaction mutuelle suite aux échanges afin que ceux-ci perdurent entre patients et thérapeutes. Se basant sur les nuances apportées par Menninger (1958), et à leur propre étude, Levinson et al. , (1962) soulignent à la fois le rôle de la réciprocité et l'effet d'une satisfaction anticipée des attentes. Taylor et Teklead (2004) soulignent que Levinson et al. , en 1962, ont apporté trois contributions importantes : (1) que les deux parties engagées dans le contrat sont d'un côté l'employé en tant qu'individu et de l'autre, l'organisation représentée par ses managers; (2) que le CP recouvre une grande diversité de questions (allant des plus générales aux plus spécifiques et individualisées) et (3) qu'il est aussi sujet au changement, vu que les parties peuvent négocier des modifications dans les attentes, suite aux différents changements de circonstances ou encore à une compréhension plus complète des contributions de l'autre partie.

Quoique la définition de Schein (1965) soit similaire à celle de Levinson et al, (1962), Schein (1965) apporte une contribution unique en mettant l'accent sur certains aspects du CP, jusque-là encore laissés pour compte. Il souligne d'abord l'importance de l'adéquation entre les attentes et les contributions de chaque partie et l'importance de l'interaction entre les deux parties, ce qui implique par conséquent la prise en compte des perspectives de chaque partie. En 1970, il soutient que la violation de ces ententes pourrait provoquer des réactions vives chez les différentes parties. (Jacqueline et al, 2005)

### **1.2 Conceptualisations actuelles du CP :**

Actuellement, nous pouvons remarquer que la définition proposée par Rousseau (1989) apparaît comme un changement de cap considérable et sans précédent. Son article est encore considéré comme fondateur par ses confrères et a apporté une nouvelle définition et perspective du concept de CP, et ce, en allant même jusqu'à en faire oublier toutes les précédentes. Rousseau (1989) y situe clairement le CP au niveau de l'individu, comme des croyances subjectives individuelles. Contrairement à ses prédécesseurs, elle distingue ici le fait que le CP est un phénomène individuel qui existe dans l'esprit de l'employé (comme une perception des termes et conditions de l'entente d'échange de réciprocité qui existe entre les différentes parties). Basé sur un construit de promesses organisationnelles perçues de la part de l'employé et de l'autre côté d'un sentiment d'obligation en retour de ces promesses de la part de l'organisation, le CP sert d'assise pour définir les relations d'échanges qui existent entre employés et organisations (Rousseau, 1990; Shore et Tetrick, 1994). Le contrat psychologique se comprend et se définit comme un concept permettant d'étudier un échange social (Molm et al, 2000; Coyle-Shapiro et Conway, 2004), mettant en relation deux parties : l'employeur et l'employé. Le contrat psychologique vise à comprendre et à analyser la dynamique de cette relation, ainsi que la manière dont l'échange se met en place et évolue au cours du temps. Deux idées

sont donc inhérentes au concept de contrat psychologique : la mutualité et la réciprocité. Cette notion d'échange, nous amène ainsi dans la prochaine section, à revenir sur les travaux de Blau (1964) et de Gouldner (1960) afin de mieux saisir les assises théoriques du concept de contrat psychologique. (Élodie Gorin 2012, p.9)

## 2) La définition du contrat psychologique :

Plusieurs auteurs ont défini le contrat psychologique, mais c'est la définition de Rousseau (1995 et 2014) qui reste incontournable. « Le contrat psychologique consiste en croyances individuelles, modelées par l'organisation, concernant les termes d'un accord sur ce qu'échangent les individus et leur organisation. » (Rousseau et al, 2014).

Ainsi, quatre éléments sont mis en évidence dans cette définition : le contrat psychologique est propre à chaque individu, il est influencé par l'organisation dans laquelle les parties prenantes évoluent, il nécessite un accord d'échange mutuel et il est bipartite. Reprenons chacun d'entre eux.

1) Le contrat psychologique est propre à chaque individu puisque, selon Rousseau et al. (2014), il repose sur des croyances individuelles. Il est « idiosyncrasique et propre à chaque personne qui l'accepte » (Rousseau et al, 2014 : 10). En effet, chaque individu réagit à sa façon face à des informations ou des situations provenant de l'organisation. Dans ce sens, « les contrats psychologiques sont subjectifs et résident dans les yeux de celui qui l'observe » (Robinson et Rousseau, 1994 : 246). Cette subjectivité implique que les interprétations risquent d'être différentes pour chacune des parties prenantes du contrat psychologique. Les termes du contrat psychologique n'ont d'ailleurs pas besoin d'être les mêmes. Selon Robinson et Rousseau (1994 : 246), « bien que les croyances dans des obligations mutuelles constituent un contrat, les deux parties n'ont pas besoin d'être d'accord sur chacune d'elles pour croire qu'un

contrat existe. » (Rousseau et al, 2014).

2) Le contrat psychologique est influencé par l'organisation dans laquelle les parties prenantes évoluent. Que ce soit lors de sa construction ou de son évolution, les facteurs organisationnels jouent un rôle d'influence sur le processus individuel. Plus précisément, Rouillard et Lemire (Rouillard et Lemire, 2003) soulignent le fait que ce ne sont pas les organisations qui promettent, mais les individus qui se créent des attentes et des obligations vis-à-vis de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, Robinson et Rousseau (1994 : 246) considèrent que le contrat psychologique perdure et s'adapte en fonction des changements que l'employé vit dans l'organisation. En effet, « les événements comme les nouvelles attributions professionnelles, les relocalisations et les restructurations organisationnelles peuvent faire en sorte que de nouveaux termes recouvrent les anciens ». (Rousseau et al, 2014).

3) Le contrat psychologique implique un accord d'échange mutuel, il nécessite que les parties soient d'accord sur le fait d'échanger. En effet, dans les sociétés modernes « coopérer, s'engager, s'investir au-delà de son intérêt propre et immédiat ne peut se faire sans consentement » (Rousseau et al., 2014). D'une part, l'engagement et le respect des promesses se basent sur un accord d'échange librement consenti. D'autre part, cet accord existe en vue de la réalisation d'un objectif commun, d'une finalité qui les dépasse. Plus précisément, dans le cadre du contrat psychologique, les parties s'entendent sur un accord même s'il est implicite. En effet, « le contrat psychologique inclut les éléments tacites » (Guerrero, 2004).

4) Le contrat psychologique se caractérise par une relation bipartite entre des individus, d'une part, et une organisation, d'autre part. Cet engagement bipartite permet à chacune des parties « d'anticiper et de s'organiser, parce que les comportements attendus sont précisés. » (Rousseau et al, 2014).

### **3) L'échange social comme base théorique du CP :**

Comme énoncé précédemment le CP prend racine dans la théorie de l'échange social et dans la norme de réciprocité. Nous allons donc présenter un aperçu des assises de ce cadre théorique avant d'aller plus loin.

#### **3.1 L'échange économique et l'échange social :**

La théorie de l'échange social doit beaucoup à Blau (1964), qui distingue deux types de relations d'échange: l'échange économique et l'échange social. Il définit l'échange économique comme un échange dont la nature est précise, et dans lequel c'est le contrat formel qui est utilisé pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations spécifiques. Blau (1964) définit l'échange social comme « des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut-être négociée, mais doit être laissée à la discrétion de son auteur». (Jacqueline et al 2005)

Puisque la relation d'échange social inclut des obligations non spécifiées, la confiance joue un rôle important dans le processus. Dans la théorie de l'échange social, une ressource est vue comme quelque chose qui est socialement produit et qui est échangé entre les acteurs. Par exemple, lorsqu'un acteur possède des biens ou des compétences qui sont valorisées par d'autres acteurs, ces derniers sont vus alors comme des ressources dans leur relation d'échange social. (Jacqueline et al 2005)

#### **3.2 La norme de réciprocité :**

Au sein de la théorie de l'échange social, nous retrouvons la norme de réciprocité dont Gouldner (1960) a établi les contours en suggérant que les individus se retrouvent avec des obligations implicites telles que : « (1) les gens doivent aider ceux qui les ont aidés; (2) les gens ne doivent pas faire de tort à

ceux qui les ont aidés».

Selon Gouldner (1960), cette norme s'appliquerait en fonction de l'intensité d'une obligation à s'acquitter de sa dette (liée à la valeur de l'avantage reçu). Son rôle est important dans le développement des relations d'échange social, car c'est le remboursement de l'avantage reçu qui crée l'obligation de réciprocité qui maintient la relation d'échange. Elle incite au respect des obligations en cours et renforce la perception de l'individu qu'il est redevable. (Coyle-Shapiro, 2005)

Au travers de ses recherches, Greenberg (1980) a identifié quatre facteurs susceptibles d'influencer l'intensité du devoir de retour (la dette):

- les motivations du donneur
- l'ampleur des récompenses reçues par le bénéficiaire et des coûts encourus par le donneur suite à l'échange
- la nature de ce qui a causé l'action du donneur et
- les indices émis à travers la comparaison à autrui.

Greenberg (1990) considère et précise que plus grande est l'ampleur de la dette, plus grand sera l'inconfort vécu et plus fortes seront les tentatives de gérer ou de réduire la dette ressentie. Bien que l'organisation soit perçue comme celle qui fait le plus souvent des promesses, les obligations réciproques engagées ne sont pas définies par l'organisation, mais par l'individu. Ce dernier observe les actions de l'organisation et va ensuite les interpréter de façon subjective. Puis, c'est à partir de ses interprétations que va émaner sa capacité à prévoir les événements, à contrôler son environnement immédiat et à développer son sentiment de sécurité. La perception des individus se développe au travers d'expériences et avec le temps. (Sharpe, 2003).

Tel que souligné par Pepur et al. (2010), une des fonctions qui jouent un rôle essentiel dans la création et le maintien du contrat psychologique est celle de réduire l'incertitude dans la relation entre l'employé et l'employeur concernant les échanges futurs. Donc, si les deux parties s'entendent sur les termes du contrat, les échanges réciproques seront prédictibles en facilitant la planification, la coordination et la performance. (Rousseau, 1995).

Dans le cas du contrat psychologique, le degré d'accord concernant l'interprétation des promesses et de l'engagement que chaque partie a pris (l'accord sur ce que chaque partie doit à l'autre partie) constitue la notion de mutualité. (Dabos et Rousseau, 2004).

Pour MacNeil (1981), la mutualité est la condition indéniable de l'acceptation de la relation contractuelle puisqu'elle offre «la perception mutuelle de gain» (mutual perception of benefit) et soutient la réciprocité. Cependant, la mutualité ne suppose pas nécessairement l'égalité dans la distribution du surplus de l'échange, mais plutôt la quête de l'équilibre et de l'uniformité de l'échange. (MacNeil, 1981).

#### **4) Typologie du CP :**

La littérature spécialisée nous mène à identifier deux typologies de contrat psychologique. À savoir, la typologie présentée par MacNeil (1985) et celle de Rousseau (1995).

##### **4.1 La typologie de MacNeil (1985) :**

Si l'on se base sur le travail effectué par MacNeil (1985), nous pouvons constater que selon lui, le CP pourrait s'articuler sur un continuum (contractual continuum) allant du contrat de type transactionnel à un contrat de type relationnel qu'il définit comme suit :

**4.1.1- Le contrat transactionnel :**

Est caractérisé par des échanges et des conditions de nature purement économique dans lesquels les obligations des deux parties se limitent à ce qui est défini dans le contrat de travail. Dans ce type de contrat, le niveau d'engagement à long terme des employés est souvent très faible, ce qui signifie que l'employé ne développe pas un fort sentiment de loyauté envers l'organisation. Ce type de contrat entraîne souvent un taux de roulement d'employés très élevé. (Rousseau, 1995; Lemire 2005; Sharpe, 2003).

**4.1.2- Le contrat relationnel :**

Est quant à lui basé sur un échange à caractère social impliquant des obligations diffuses (obligations moins spécifiques, qui « renvoient à des obligations socio-émotionnelles de longue durée ») (Blau, 1964; Lemire, 2005). La relation entre l'employé et son employeur est basée sur un lien de confiance plus fort (Rousseau et Robinson, 1994) et il y a présence d'un engagement réciproque de chacune des parties. (Lemire, 2005).

La distinction entre le contrat **relationnel** et le contrat **transactionnel** est importante puisqu'elle peut avoir un impact sur la perception d'un employé sur le fait qu'une promesse a été violée et sur sa réaction face à cette perception (Morrison et Robinson, 1997). Pour identifier s'il s'agit d'un contrat transactionnel ou relationnel, MacNeil (1985) a proposé un « continuum contractuel » dans lequel se retrouve aux extrémités le contrat transactionnel et le contrat relationnel. À l'heure actuelle, les recherches empiriques portant sur ces deux types de CP n'ont toutefois pas encore pu confirmer l'existence de ce continuum avancé par MacNeil (1985) et repris par Rousseau (1990). Elles ont plutôt démontré que ces deux types de contrats pouvaient cohabiter ensemble en formant ainsi deux dimensions distinctes du CP. (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Rousseau, 1990).

#### 4.2 La typologie de Rousseau (1995) :

En 1995, Rousseau a repris la typologie de MacNeil (1985) en y ajoutant deux types de contrat psychologique : les contrats transitionnels et balancés. À partir de la perspective développée par MacNeil (1985), Rousseau présente une matrice des éléments contractuels à deux dimensions (2X2) : le temps (long terme vs court terme) et l'exigence de performance (spécifique vs non spécifique). Cette matrice, présente quatre types de contrats psychologiques distincts : le contrat transitionnel, transactionnel, balancé et relationnel et tient compte du cadre temporel de l'emploi ainsi que du niveau de performance requis. (Rousseau, 1995).

**Tableau N° 1** : La typologie de Rousseau (1995)

**Source** : Rousseau, D.M. (1995) Psychological Contracts in organisation understanding Written and Unwritten Agreements ; SAGE publications, p98 (Traduction libre).

Durée	Exigences spécifiques	Exigences non spécifiques
<b>Court terme</b>	<p><b>Contrat transactionnel</b></p> <p>(ex. un commis au vente embauché pour le temps des fêtes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- peu d'ambiguïté</li> <li>- Sortie facile / haut taux de roulement</li> <li>- Peu d'engagement</li> <li>- Liberté d'accepter un nouveau contrat</li> <li>- Peu d'apprentissage</li> <li>- Bas niveau d'intégration et d'intégration</li> </ul>	<p><b>Contrat transitionnel</b></p> <p>(ex. l'expérience d'un employé au cours d'une réorganisation ou à la suite d'une fusion ou acquisition)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiguïté/incertitude</li> <li>- Haut taux de roulement / mise à pied</li> <li>- Instabilité</li> </ul>

	<b>Contrat équilibré</b>	<b>Contrat relationnel</b>
<b>Long terme</b>	(e x. équipe très impliquée) <ul style="list-style-type: none"> <li>- haut niveau d'engagement</li> <li>- Haut niveau d'intégration et d'identification</li> <li>- Développement continu</li> <li>- Support mutuel</li> <li>- Dynamisme</li> </ul>	(ex. membres d'une entreprise familiale) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haut niveau d'engagement</li> <li>- Haut niveau d'intégration et d'identification</li> <li>- Haut niveau d'engagement affectif</li> <li>- Stabilité</li> </ul>

Comme nous pouvons le constater, la typologie de Rousseau a permis de nuancer les types de contrat et d'enrichir les études précédentes. La littérature et les recherches qui ont suivi s'en inspirent largement. Le premier type de contrat psychologique qu'on y retrouve est celui du :

#### **4.2.1- Le contrat transactionnel :**

Qui implique un échange spécifique (généralement économique ou matériel) et qui s'inscrit le plus souvent dans une optique de courte durée (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). La portée de ce contrat est limitée, il est extrinsèque et davantage tangible que son opposé (Rousseau, 1990). Les tâches et les responsabilités sont clairement définies et ne nécessitent pas de formation supplémentaire à celle que l'employé détient déjà (Rousseau, 1995). Dans un contrat psychologique transactionnel, l'implication personnelle est très limitée, ce qui mène à peu ou pas d'engagement envers l'organisation. (Dabos et Rousseau, 2004).

#### **4.2.2- Le contrat transitionnel :**

Contrairement au contrat transactionnel, le contrat transitionnel est un contrat qui contient des exigences de performance non spécifiques. Ce type de contrat est observé dans des circonstances instables, comme lors de changements radicaux, de compressions ou de fusions, soit dans des situations où l'engagement s'effrite ou n'existe pas. C'est pour cette raison que certains chercheurs avancent que ce type d'arrangement ne peut être considéré comme

un type de contrat psychologique au sens strict de la définition de celui-ci. Il reflèterait plutôt à une absence d'entente entre les parties. (Hui et al, 2004).

#### **4.2.3- Le contrat équilibré :**

(Balanced), qui unit des éléments des contrats transactionnel et relationnel, c'est-à-dire lié à une relation ouverte à long terme et lié à des récompenses définies et contingentes à la performance de l'employé. La flexibilité et l'engagement sont également des caractéristiques centrales de ce contrat. Le contrat équilibré implique un échange basé sur la performance et est assez spécifique à ce niveau. Ce type de contrat privilégie un salaire lié à la performance de l'employé et dont l'idée centrale est le développement de l'employé et ce qui s'y relie (exemple : les possibilités d'avancement et le réseautage) (Dabos et Rousseau, 2004). Ce troisième type de contrat a été validé par Hui, Lee et Rousseau (2004) auprès d'échantillons provenant de trois nationalités différentes. (O'Neil et Adya, 2007).

#### **4.2.4- Le contrat relationnel :**

Il s'appuie sur une relation de confiance entre l'employé et l'organisation et un engagement plus fort et de longue durée (Robinson et al, 1994). Il inclut à la fois des éléments économiques et socio-émotionnels. La portée de ce contrat est large, C'est-à-dire qu'il est intrinsèque et subjectif (Rousseau, 1990). L'employeur est concerné par le bien-être de son employé. À cet égard, on dit du contrat psychologique relationnel qu'il est « envahissant » au sens où les éléments qui le caractérisent affectent la vie personnelle et familiale de l'employé. (Dabos et Rousseau, 2004)

La typologie édictée par Rousseau paraît être la seule en vigueur présentement dans la recherche sur le contrat psychologique. Toutefois, depuis les années 2000, plusieurs auteurs ont tenté de parfaire le travail réalisé par Rousseau. Notamment, sur les éléments qui servent à caractériser les types de contrat (transactionnel, balancé et relationnel) qui ont fait l'objet de différents tests, dont celui d'Ho *et al*, (2006). Les résultats de ces chercheurs soutiennent la

typologie proposée pour les trois catégories mesurées. Malgré ces résultats, la question des dimensions du CP et de leur contenu demeure encore un domaine épineux, et ce, principalement en raison de la multitude de mesures utilisées pour évaluer les dimensions du CP et des résultats divergents obtenus par les chercheurs. (Conway et Briner, 2005)

### **5) La formation du contrat psychologique**

Bien que peu de travaux aient été consacrés à cette thématique, nous allons accorder, au cours de cette section, une importance toute particulière à la manière dont le contrat psychologique se forme, se stabilise et, dans une certaine mesure, change au cours du temps. Ainsi, nous présenterons brièvement les différentes phases temporelles qui caractérisent la formation du contrat psychologique durant la période de socialisation organisationnelle. Nous prendrons comme fil conducteur le modèle de formation du contrat psychologique élaboré par Rousseau (1995). (Tanguy DULAC, 2005)

#### **5.1 Les étapes de la formation du CP**

**5.1.1- la phase de socialisation anticipatoire :** c'est-à-dire avant même de rentrer au sein d'une nouvelle organisation, un employé possède un « contrat psychologique anticipatoire » (Anderson & Thomas, 1996 ; Blancero & Kleiner, 2001) qui repose sur des croyances et des présupposés issus d'expériences antérieures à l'entrée organisationnelle.

**5.1.2- la phase de rencontre :** qui commence dès l'entrée organisationnelle et qui 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 et al, 1991).

Une fois que le schéma de la relation d'emploi est complètement formé et qu'il a été jugé comme consistant par rapport à la réalité organisationnelle, celui-ci devient alors extrêmement résistant au changement. (Fiske & Taylor, 1984 ; Horowitz, 1988 ; Stein, 1992).

**5.1.3- la phase de changement et d'acquisition :** le schéma mental s'ajuste progressivement notamment à partir des informations environnementales jusqu'à atteindre un niveau de complétude suffisant pour qu'il y ait une certaine consistance entre les expériences organisationnelles et les croyances individuelles par rapport à la relation d'emploi. (Rousseau, 2001).

#### **6) Les approches opérationnalisant le contrat psychologique :**

Notons également que la grande majorité des recherches conduites sur le contrat psychologique ont adopté la perspective de l'employé, bien que les chercheurs aient souligné l'intérêt d'étudier également la perspective de l'employeur (Guest et Conway, 2002; Shore et Coyle-Shapiro, 2003; Tekleab et Taylor, 2003).

Les recherches qui ont opérationnalisé le CP se sont basées sur deux perspectives: la nature et l'état du CP. Dans un premier temps, nous aborderons la perspective de la nature du contrat psychologique. Puis dans un deuxième temps, nous évoquerons l'état du contrat psychologique.

#### **6.1- La perspective de la nature du contrat psychologique :**

Les études portant sur la nature du contrat psychologique ont utilisé deux approches alternatives pour opérationnaliser le construit. La première est centrée sur le contenu des obligations de l'employeur et de l'employé. La seconde tente de mesurer les caractéristiques du contrat psychologique.

##### **6.1.1- L'approche par contenu (attentes-promesses-obligations)**

Il ressort des premières conceptualisations du contrat psychologique (Argyris, 1960; Levinson et al, 1962; Schein, 1965), reprises par la suite par différents auteurs comme Dunahee et Wangler (1974) et Kotter (1973), que le contrat psychologique est non écrit et composé d'attentes. C'est à partir des années 90 qu'on assiste à un grand bouleversement, à savoir dès les premiers travaux de Rousseau (1989) qui ne parlera plus d'attentes, mais de promesses, dans le sens

ou le contrat psychologique est toujours composé d'attentes de l'individu, mais que celles-ci sont nécessairement liées ou sont la conséquence de promesses (implicites ou explicites), faites par l'organisation et le salarié. Néanmoins, face aux difficultés d'opérationnalisation de cette notion de promesse, plusieurs auteurs lui ont substitué l'idée de simple obligation (sans référence à une quelconque promesse implicite ou explicite), entretenant par conséquent un flou sur l'origine de ces obligations (attentes? Ou promesses?).(Eric CAMPOY, et al, 2005).

Coyle-Shapiro (2000) ainsi que Dabos et Rousseau (2004) ont mis en avant la notion de croyance aux promesses. Ici, on ne s'intéresse plus à toutes les obligations issues de promesses, mais seulement à celles issues d'un nombre plus restreint et plus subjectif de promesses. Actuellement au sein de la littérature dans le domaine, nous assistons à un débat sur les sources des obligations, mais aussi sur le nombre et le type d'obligations existant dans le CP. En effet, l'approche choisie par les chercheurs, diffère d'une étude à une autre. En cela, le contenu du contrat psychologique peut sensiblement différer, rendant par la même occasion plus délicate toute tentative de comparaison entre les résultats obtenus au travers de ces différentes recherches. Par exemple, certains auteurs vont considérer les éléments exhaustifs suivants:

- le soutien organisationnel (ex. Turnley et Feldmann, 1998, 1999, 2000).
- les conditions de travail (ex. Coyle-Shapiro et Kessler, 1998, 2000a).
- le climat de travail (ex. De Vos, 2002; De Vos et al, 2002, 2003; Guerrero, 2004, 2005).
- la rémunération (ex. Coyle-Shapiro, 2001a; Kickul, 2001a; Perrot, 2000; Guest et Conway, 2000 et 2002).
- la reconnaissance (ex. Perrot, 2000).
- l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (ex. Herriot et al, 1997; Delobbe et al, 2003).

**Tableau N° 2 :** Synthèse des termes du contrat psychologique retenus de la littérature.

**Source :** L'encadrement des promesses/obligations du contrat psychologique présenté dans ce tableau a été inspiré par Campoy et al. (2005).

Termes (promesses/obligations)	- Catégories
- De l'employeur	
- salaire équitable - avantages sociaux -rémunération lié a la performance	Rémunération
- formation - possibilité de développement personnel - soutien pour avancer dans la carrière	Développement (formation et carrière)
- sécurité de l'emploi a long terme - garantie des fonds de retraite des travailleurs	Sécurité de l'emploi
- communication par rapport au salaire, entre collègues et avec les niveaux hiérarchiques - soutien du supérieur	Communication et soutien
- reconnaissance des contributions - reconnaissance de la fidélité	Reconnaissance
- s'assumer des responsabilités - autonomie dans le travail - défis dans le travail	Contenu du travail
- horaire flexible, adaptable aux besoins personnels	Horaire de travail
- équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de l'employé	Equilibre vie privé/vie professionnelle
- De l'employé	- Catégories
- travailler vite et efficacement -respecter les heures de travail prévues -réaliser le travail en étant digne de confiance	Performance liée à la tâche
- accepter des tâches allant au-delà des attributions convenues	Extra -rôle
- accepter les horaires flexibles - travailler le soir, les fins de semaines et apporter du travail à la maison - développer ses compétences, participer à des formations	Flexibilité et employabilité
- honnêteté et éthique professionnelle - être fidèle a l'entreprise	Honnêteté et fidélité
- bien s'entendre et coopérer avec les collègues	Sociabilité et intégration

Ce qui ressort est que les auteurs utilisant cette approche ne s'entendent pas sur le nombre de dimensions à utiliser, certaines recherches peuvent compter entre 8 et 12 dimensions, ce qui rend les comparaisons entre études parfois bien complexes. Comme Rousseau et Tijoriwala (1998) l'ont énoncé, il existe alors une autre façon d'étudier le contrat psychologique, soit en s'attardant aux caractéristiques du contrat. Cette approche se développe pour répondre aux limites posées par l'approche par le contenu face à la généralisation des mesures. En effet, l'étude des caractéristiques du contrat psychologique est plus facilement généralisable aux organisations et aux situations professionnelles que celle du contenu (Shore et Barksdale, 1998). Au fil du temps, les chercheurs ont identifié des contrats de type plus transactionnel ou relationnel, en optant pour des recherches utilisant l'approche par caractéristiques (facettes). Ce faisant, elles permettent des analyses comparatives des contrats psychologiques entre salariés extrêmement enrichissantes. (Campoy et al, 2005).

#### **6.1.2- L'approche par caractéristiques (facettes) :**

La seconde approche utilisée par les chercheurs pour évaluer la nature du contrat psychologique porte sur les caractéristiques du contrat psychologique. Selon Rousseau et McLean Parks (1993), Rousseau et Tijoriwala (1998), les caractéristiques du contrat psychologique concernent « les caractéristiques générales, larges, de la relation d'emploi » sans pour autant impliquer les perceptions d'obligations spécifiques du salarié et de l'employeur. Cette perspective montre que « les propriétés qui fondent les termes concrets du contrat' ... 'sont conceptuellement indépendantes des termes spécifiques du contrat ».

C'est à partir du travail initial de MacNeil (1985) que Rousseau et McLean Parks (1993) ont identifié cinq dimensions représentatives des caractéristiques du contrat psychologique, Ils ont ainsi opérationnalisé les contrats psychologiques relationnel et transactionnel selon ces cinq dimensions à savoir :

- **la stabilité des engagements** : cette dimension fait référence à la flexibilité ou rigidité du contrat (Rousseau et McLean Parks, 1993) et représente le degré avec lequel le contrat psychologique ne peut évoluer sans une renégociation tacite des termes. (Mc Lean Parks et al, 1998; Sels et al. 2004).
- **l'étendue des engagements** : fait la distinction entre les contrats ayant une portée large et étroite (MacNeil, 1985) et représente le degré avec lequel la frontière entre la relation d'emploi et les autres aspects personnels de la vie du salarié est vue comme perméable. (McLean Parks et al, 1998; Sels et al, 2004).
- **la tangibilité ou l'explication des engagements** : basé sur le continuum contractuel de MacNeil (1985), il détermine le degré avec lequel l'individu perçoit les termes du contrat comme étant non ambigus, explicitement spécifiés et clairement observables par un tiers. (Rousseau et McLean Parks, 1993; Mc Lean Parks et al, 1998 ; Sels et al, 2004).
- **la nature économique des engagements** : représente l'importance relative que le contrat psychologique accorde aux éléments socio-émotionnels versus économiques. (Rousseau et McLean Parks, 1993; McLean Parks et al, 1998; Sels et al, 2004).
- **le cadre temporel** : concerne le degré avec lequel la durée de la relation ou des engagements est perçue comme déterminée ou indéterminée. (MacNeil, 1985; Rousseau et McLean Parks, 1993; Sels et al, 2004).

Par la suite, quelques années plus tard Sels, Jassens et Van den Brande (2004) ont étendu ces dimensions au nombre de six, en y retirant la dimension de la nature économique des engagements (*jocus*) et en y incluant :

- **la symétrie de l'échange (exchange symmetry)** : qui renvoie à la mesure dans laquelle la relation est inégale.
- **le niveau de contrat (contract level)** : qui est défini comme la mesure dans laquelle le contrat est régulé au niveau individuel ou collectif.

D'autres auteurs ont proposé de nouvelles caractéristiques dans l'étude du contrat psychologique comme la particularité des engagements (McLean Parks et al, 1998). Elle représente le degré avec lequel un individu perçoit que les ressources échangées sont uniques et non substituables, ce qui amène l'idée selon laquelle les engagements peuvent être ici substituables ou non substituables.

Par ailleurs, le contrat psychologique est en phase d'évoluer en termes de caractéristique d'une « ancienne » approche à une « nouvelle » approche

**Tableau N°3** : L'ancienne approche et la nouvelle approche du CP.

**Source** : (www.revolution-rh.com consulter le 12 03 2018)

Attentes	Ancien approche du CP	Nouveau approche du CP
<b>L'employeur vis-à-vis du travailleur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acceptation du travailleur de se former ponctuellement pour répondre à des besoins spécifiques.</li> <li>- rôle professionnel fixe</li> <li>- obéissance et loyauté</li> <li>- relation de travail contrôlant</li> <li>- Engagement contractuel.</li> <li>- obligation de moyens.</li> <li>- Orientation</li> <li>- institution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- démarche spontanée du travailleur de se former pour atteindre un meilleur niveau de performance, et pour s'auto-développer.</li> <li>- satisfaction rapide des besoins immédiats de l'organisation et rôle professionnel mouvant.</li> <li>- autonomie et initiatives</li> <li>- coresponsabilité face au succès de l'entreprise.</li> <li>- engagement personnel et adhésion.</li> <li>- obligation de résultats.</li> <li>- orientation-client.</li> <li>- flexibilité.</li> <li>- carrière « patchwork ».</li> <li>- adaptabilité au changement.</li> <li>- frontière plus floue entre vie</li> </ul>

		professionnelle et vie privée.
<b>Travailleur vis-à-vis de l'employeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sécurité d'emploi.</li> <li>- responsabilité du management face au succès de l'entreprise.</li> <li>- ligne de démarcation nette entre vie professionnelle et vie privée.</li> <li>- stabilité du contexte professionnel (peu de changements)</li> <li>- carrière uniforme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- employabilité (= capacité à trouver un travail rapidement, par le maintien d'un haut niveau de compétences).</li> <li>- contexte professionnel qui permet le développement des compétences (et donc l'employabilité).</li> <li>- relation de travail basée sur la confiance.</li> <li>- participation accrue aux processus décisionnels</li> </ul>

Maintenant que nous avons vu en quoi consistait la première perspective d'opérationnalisation du contrat psychologique par la nature, nous pouvons maintenant aborder, dans la prochaine section, la seconde perspective au regard de l'état du contrat psychologique, qui a également fait l'objet de plusieurs recherches sur le CP. Cependant, dans le cadre de ce projet de recherche, nous mettrons moins l'emphase sur cette dernière perspective.

### 6.2- La perspective de l'état du CP :

Selon Rousseau (2011), le contrat psychologique est rempli lorsque les parties s'acquittent de leurs obligations. Il s'agirait de la situation la plus courante, entre autres raisons, parce que le contrat psychologique oriente le comportement des membres d'une organisation.

Selon le principe de réciprocité décrit par Gouldner (1960), une récompense ou une rétribution est proportionnelle à un don ou à une contribution fait à autrui

(Alter, 2011; Mauss, 1923-1924; Pihel, 2008). On se sent obligé d'aider ceux qui nous ont aidés. En contexte organisationnel, l'employé décide subjectivement de la valeur de la récompense qu'il reçoit en contrepartie de ses efforts (Lee, Liu, Rousseau, Hui et Chen, 2011). Par exemple, l'employé qui reçoit un salaire élevé, mais qui valorise plus la reconnaissance considérera que l'employeur ne respecte pas ses obligations. Cet employé pourrait alors réduire son rendement en l'absence de la rétribution attendue.

Selon Guest (2004b, p. 549), l'état du contrat psychologique peut être défini comme une caractéristique du contrat psychologique qui exprime « si les promesses et les obligations sont respectées, si elles sont équitables et leurs effets sur la confiance ». (Guest & Conway, 2002)

En principe, l'état du contrat psychologique peut prendre trois types de valeurs : la satisfaction (Parzefall et Hakanen, 2010), la rupture et la violation (Conway et Briner, 2009 ; Lambert, Edwards et Cable, 2003 ; Morrison et Robinson, 1997 ; Parzefall et Coyle-Shapiro, 2011 ; Parzefall et Hakanen, 2010).

Cependant La littérature scientifique indique que l'état du contrat psychologique engendre des réactions émotionnelles dont l'intensité la plus élevée correspond à la violation du contrat. (Conway et Briner, 2005 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Morrison et Robinson, 1997, p. 69-70 ; Parzefall et Coyle-Shapiro, 2011 ; Robinson et Morrison, 2000, p. 526).

### **7) La rupture et la violation du contrat psychologique**

En 2005, Conway et Briner soulignent que la perception de rupture est probablement le concept le plus étudié dans la théorie du CP puisqu'il permet de comprendre les réactions, attitudes et comportements des travailleurs. À cet effet, les chercheurs ont démontré que la perception de rupture du contrat est négativement liée à :

- la satisfaction au travail des employés,
- leur sentiment de confiance envers l'organisation,

- leur engagement organisationnel,
- leur intention de demeurer dans l'organisation
- leur niveau d'adoption de comportements discrétionnaires (voir par exemple Robinson, 1996; Robinson et Morrison, 1995; Robinson et Rousseau, 1994; Turnley et Feldman, 2000).

Robinson, Kraatz et De plus, au travers de la littérature on peut également remarquer que le bris du CP est généralement associé à la faute de l'employeur (Rousseau, 2003). Robinson et Brown (2004) constatent que les ruptures de CP risquent de s'amplifier au fur et à mesure que les organisations seront amenées à faire face à des réductions de personnel, aux restaurations et aux divers changements organisationnels. Si l'on observe un peu plus en profondeur le terme de rupture de CP, Morrison et Robinson (1997) ont contribué à apporter une nuance forte importante à ce concept, en effectuant la distinction entre les termes de brèche et de violation du CP.

D'après Morrison et Rousseau (1997), il y a une brèche dans un CP quand un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou plusieurs obligations ayant fait l'objet de promesse préalable. Il s'agit donc d'une expérience subjective, suite à une perception d'échec.

À la différence de la brèche, la violation du contrat psychologique est définie comme étant l'expérience affective et émotionnelle résultant de la croyance que l'organisation a échoué dans le maintien du CP. De sorte que, les employés peuvent percevoir l'échec de leur organisation à accomplir une obligation sans pour autant expérimenter leur mécontentement de façon drastique. (Robinson et Morrison, 1995; Robinson et Rousseau, 1994; Rousseau et McLean Parks, 1993).

**Tableau N° 4** : Un exemple du contenu d'un contrat psychologique

**Source** : construction originale à partir de Willem, De Vos et Buelens (2010, p. 278).

Aspect de l'emploi	Promesse perçue
➤ Développement de carrière :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employeur offre des promotions et des moyens de progresser.</li> </ul>
➤ Tâche :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employeur offre des tâches intéressantes, variées et stimulantes</li> </ul>
➤ Rétribution financière :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employeur offre un niveau acceptable de rétribution.</li> </ul>
➤ Climat de travail :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employeur instaure un climat agréable qui favorise la coopération.</li> </ul>
➤ Équilibre travail-vie personnelle :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'employeur fait preuve de respect et de compréhension.</li> </ul>

Le tableau 4 présente quelques exemples de ce qu'un employeur pourrait offrir à un employé lors du recrutement ou pendant l'emploi. Selon Rousseau (2011), l'employé détermine unilatéralement en quoi consiste, par exemple, une tâche intéressante ou un climat agréable de travail. De plus, la spécification de la promesse varie selon les caractéristiques des individus comme la personnalité, la culture ou les expériences antérieures. Mais l'employé s'attend néanmoins à ce que l'employeur respecte sa promesse. Il décide unilatéralement des obligations (Lemire et Martel, 2007).

Ainsi, selon le principe de l'échange social, un individu qui considère avoir satisfait à son obligation de rendement supérieur à la moyenne pourrait s'attendre à ce que l'employeur respecte son obligation, par exemple, de lui offrir une promotion.

Un contrat psychologique est un schéma mental qu'un employé se construit à partir de la croyance concernant une promesse faite par l'employeur (voir le

tableau 4) au sujet de ses conditions d'emploi. Cette promesse signifie généralement que l'employeur s'engage à faire bénéficier l'employé d'un avantage futur (Flood, Turner, Ramamoorthy et Pearson, 2001). Le respect de la promesse s'inscrit dans le contrat psychologique de l'employé comme une obligation de la part de l'employeur. Et l'employé s'attend à ce que l'employeur respecte ses obligations. En ce sens, l'employé considère que l'employeur remplit sa part du contrat seulement lorsque ses attentes sont satisfaites. Le phénomène de la rupture ou de la violation du contrat psychologique apparaît lorsque l'employé juge que ses conditions d'emploi ne sont pas ou ne pourront vraisemblablement pas être respectées. Il s'agit d'un phénomène fondamental de la théorie du contrat psychologique. (Rousseau, 2011).

Plusieurs chercheurs suggèrent que les comportements et les attitudes des individus dans les organisations sont influencés de façon marquante lorsqu'ils constatent que l'employeur respecte ou non leur contrat psychologique. (Conway et Briner, 2005, 2009; Lemire et Martel, 2007).

Au sens strict, la rupture de contrat est définie comme l'action ou l'omission relative au défaut de se conformer à une ou plusieurs des dispositions formelles d'une entente conclue avec une autre partie. La violation de contrat met l'accent sur le non respect du contrat alors que la rupture désigne plutôt son anéantissement. Un manquement à un contrat est défini comme l'inobservation d'une ou de plusieurs obligations découlant d'un contrat. La rupture de contrat est davantage la conséquence de l'inobservation des obligations contractuelles que l'inobservation elle-même. (GAÉTAN MARTEL, 2015)

Cependant, le concept de rupture ou de violation du contrat psychologique doit être vu au sens figuré. Il s'agit d'une métaphore que les chercheurs utilisent pour décrire un phénomène complexe qui découle de l'interprétation par l'employé de sa perception que l'employeur n'a pas respecté un de ses engagements (Conway et Briner, 2005, 2009; Lemire et Martel, 2007). Précisons également que les métaphores de la rupture et de la violation ont été utilisées de façon

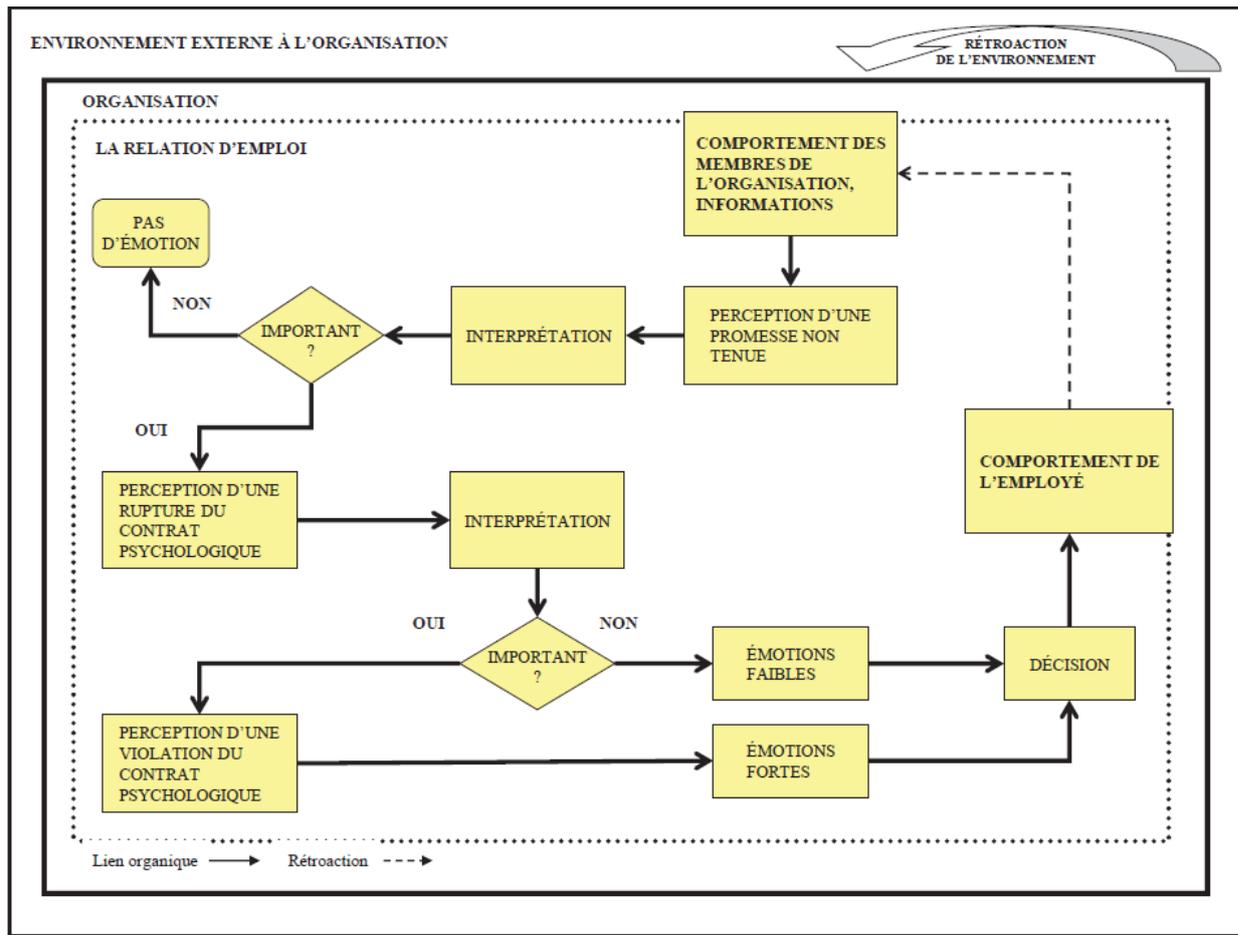
interchangeable jusqu'aux travaux de Morrison et Robinson en 1997 et 2000. Selon l'usage, l'employé constate une rupture de son contrat psychologique et ce constat entraîne une réaction émotionnelle qui, à l'extrême, engendre un sentiment de violation qui influence le comportement.

On retrouve dans la littérature au moins deux approches selon lesquelles on explique le phénomène de la rupture ou de la violation du contrat psychologique : le modèle de Rousseau (1995) et le modèle de Morrison et Robinson (1997).

S'inspirant des travaux de Rousseau (1989, 1995), de Robinson, Kraatz et Rousseau (1994) et de Robinson et Rousseau (1994), Morrison et Robinson (1997) ont produit un modèle intégré qui décrit le phénomène de la rupture ou de la violation du contrat psychologique. Ce modèle est maintenant adopté par la plupart des chercheurs (Conway et Briner, 2005, 2009; Robinson et Morrison, 2000; Turnley et Feldman, 2000).

Selon le modèle de Morrison et Robinson (1997) présenté de façon simplifiée à la figure 1, le phénomène de la rupture ou de la violation du contrat psychologique doit être conceptualisé comme un processus qui comporte deux (2) phases principales :

- **une phase cognitive** : la perception que l'employeur a manqué à une ou plusieurs de ses obligations qui peut résulter en un constat de rupture,
- **une phase affective** : qui correspond au sentiment de violation suite à ce constat qui peut résulter en l'instauration d'un affect négatif.



**Figure N° 1** : Le processus de la rupture et de la violation du contrat psychologique.

**Source** : construction originale inspirée de Morrison et Robinson (1997, p. 232).

Ces chercheurs ont établi une distinction clé entre ces deux métaphores : la perception de la rupture consiste en une comparaison cognitive entre ce qui a été reçu et ce qui a été promis, tandis que la perception de la violation est une réaction très affective et émotionnelle qui peut accompagner la perception de la rupture.

Autrement dit, les ruptures sont perçues comme des écarts entre ce qui a été promis et ce qui a été obtenu, et les violations sont des réactions émotionnelles à des écarts perçus. (Campoy et al, 2005; Conway et Briner, 2005, 2009; Lemire et Martel, 2007).

Selon l'impact émotionnel ressenti, les employés peuvent réagir en adoptant

certaines comportements. Si la charge émotionnelle est faible, l'individu pourrait, par exemple, prolonger ses pauses, discuter avec ses supérieurs ou rechercher simplement la cause du problème. Cependant, lorsque de fortes émotions sont ressenties, la personne pourrait démissionner, s'absenter, négliger son travail, etc. (Lemire et Martel, 2007). Dans les cas extrêmes, un employé pourrait se suicider. (Doublet, 2009; Merle, 2010; Neveu, 2012; Palpacuer et Seigneur, 2012).

Suite à une méta-analyse des résultats de plusieurs recherches empiriques, Zhao et ses collègues (2007) concluent que la rupture du contrat psychologique exerce un effet significatif sur la performance d'un employé dans la plupart des aspects de la tâche.

Comme le montre la (figure 1) vue précédemment, les employés perçoivent les comportements de certains membres de l'organisation et obtiennent d'autres informations à partir desquelles ils interprètent la situation concernant l'état de leur contrat psychologique. En ce sens, comme l'illustre le tableau 5, les sources d'information et les événements qui les caractérisent quant à la possibilité d'induire une rupture ou une violation du contrat psychologique apparaissent multiples.

Avant d'adopter des comportements présentés à la figure 2, un employé interprète l'information qu'il perçoit à partir des sources de rupture ou de violation énumérées au tableau 5. Selon Rousseau (1995) et Rousseau et al. (2014), la réponse des individus à une perception de violation de leur contrat psychologique dépend de facteurs situationnels et de prédispositions individuelles de sorte que deux individus peuvent se comporter de façons très différentes face à une même situation dans une même organisation. La figure 2 montre de façon synthétique les principales caractéristiques de la typologie des comportements individuels de Rousseau.

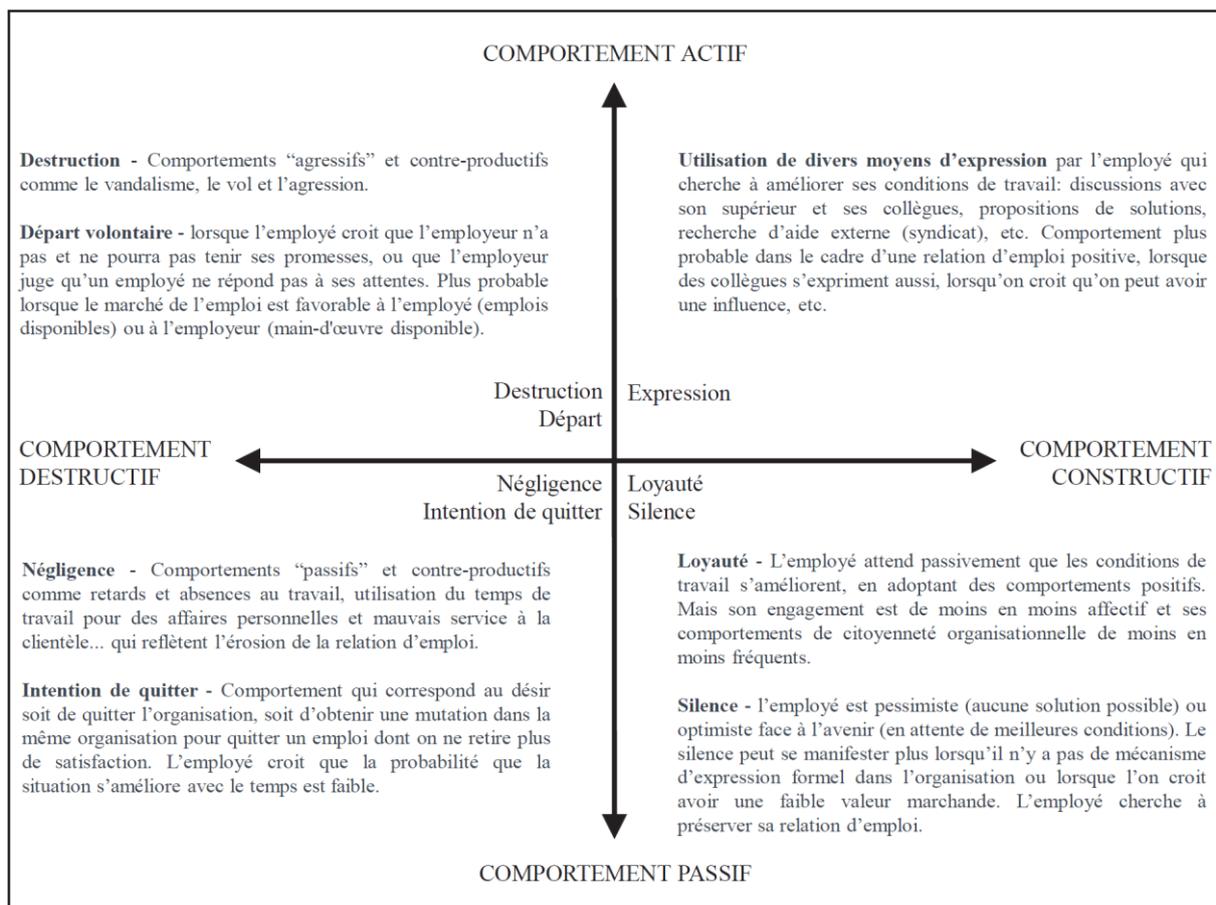
**Tableau N° 5 :** Les sources de rupture et de violation du contrat psychologique

**Source :** traduit et adapté de Rousseau, D.M. (1995, p. 114, 116-117). Lemire et Martel (2007, p. 163).

Source	rupture et violation
<b>Représentants de l'organisation</b>	
➤ Recruteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont non familiers avec le poste à combler</li> <li>• Embellissent les conditions de travail</li> </ul>
➤ Gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disent une chose en font une autre</li> </ul>
➤ Collègues de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne fournissent aucun soutien</li> </ul>
➤ Mentors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Font peu de suivis</li> <li>• Ont peu d'interactions avec le protégé</li> </ul>
➤ Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emets des messages ambigus</li> </ul>
<b>Pratiques de gestion des ressources humaines</b>	
➤ Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement dans les critères</li> <li>• Rémunération de l'ancienneté</li> <li>• Faible sécurité d'emploi</li> <li>• Ecart entre la rémunération promise et celle reçue</li> </ul>
➤ Avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements des protections</li> <li>• Fonction du jugement d'un gestionnaire</li> </ul>
➤ Cheminements de carrière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration inconsistante de la pratique de gestion</li> <li>• Absence d'occasions de promotion (ou de mobilité)</li> </ul>
➤ Evaluation de la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non respect des délais</li> <li>• Peu de rétroaction</li> </ul>
➤ Formation / développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de formation</li> <li>• Développement de compétences non pertinentes pour l'emploi</li> </ul>
➤ Documentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures non congruentes avec les pratiques de gestion des RH</li> </ul>

On y remarque, entre autres, qu'un individu qui valorise la relation d'emploi adopterait un comportement constructif, soit en exprimant clairement son

désaccord dans le but d'améliorer la qualité de la relation soit, au contraire, en se taisant afin de préserver la tranquillité du climat organisationnel en espérant des jours meilleurs. Un autre employé moins tolérant face à la plus petite injustice qui vivrait la même situation demanderait peut-être une mutation dans un autre service, ce qui constituerait un comportement passif destructif. D'autre part, on pourrait s'attendre à ce qu'un employé suive l'exemple d'autres individus qui décideraient de quitter l'organisation suite à une violation de leur contrat psychologique. (Lemire et Martel, 2007).



**Figure N° 2 :** Les réactions individuelles à la rupture et à la violation du contrat psychologique

**Source :** construction originale à partir de Rousseau (1995) et de Lemire et Martel (2007, p. 164-171).

**Résumer du chapitre :**

Le contrat psychologique, né de la relation employé/employeur, est constitué à la fois d'éléments explicites mais surtout implicites, au sens de non formalisés. Il repose sur un système de croyances individuelles qui fixe un ensemble d'attentes et d'obligations réciproques déterminant dans la relation à l'emploi.

En conclusion, ce chapitre porte sur le CP au sein de l'entreprise et nous avons développé ce concept; historique, définition, base théorique de l'échange social, la typologie, les perspectives du CP. Ainsi, ces caractéristiques, sa formation, et enfin la rupture et la violation du CP.

# Chapitre IV

## La résilience

### - **Préambule**

- 1) L'évolution du concept de la résilience organisationnelle
- 2) Définition de la résilience
- 3) Résilience : Processus ou état
- 4) La résilience organisationnelle et le changement
- 5) Les dimensions de la résilience
- 6) Le concept de la résilience entre l'individu et l'organisation
- 7) Du changement du contrat psychologique à la résilience
- 8) La résilience organisationnelle ; du processus individuel au processus collectif

### - **Résumé du chapitre**

**Préambule**

Les groupes, les communautés, les sociétés et les cultures, c'est-à-dire les organisations au sens large, sont tout comme les individus, soumises de façon ponctuelle ou chronique à des situations d'adversité, à des changements mais aussi à des opportunités qui peuvent perturber leur fonctionnement.

La résilience organisationnelle renvoie à la capacité de rebondir face à l'inattendu et face à toutes ces situations.

Ce chapitre est consacré à l'explication de l'évolution de ce concept, à savoir la résilience organisationnelle, les définitions, les dimensions qui le concrétisent ainsi tout changement où la résilience est la solution.

**1) L'évolution du concept de la résilience organisationnelle :**

Le mot résilience apparaît en anglais en 1626 et signifie « rebondir », « se ressaisir » ou « se redresser » (Ionesco, 2012). Plus tard, le terme résilience sera employé par les sciences physiques et désignera l'aptitude d'un corps (matériau) à reprendre sa forme initiale après avoir subi une pression (résistance). Ce terme est également emprunté par les sciences sociales afin de l'adapter aux êtres humains. Il désigne : « la capacité d'une personne, d'un groupe, de se développer bien, de continuer à se projeter dans l'avenir en présence d'évènement déstabilisants, de traumatismes sérieux, graves, de conditions de vie difficiles » (Cyrulnik ; Lecomte ; Manciaux ; Tomkiewicz ; Vanistendael, 2001).

La première à utiliser ce terme de résilience est Emmy Werner, psychologue du développement américaine. En effet, elle se sert de ce terme pour conclure une recherche longitudinale menée à Hawaï dans les années 1950. Elle a observé durant une trentaine d'années, l'évolution d'enfants exposés à de risques importants de développer des troubles psychopathologiques. Effectivement, ces enfants ont eu des naissances difficiles, vivaient dans la pauvreté et leur

environnement familiale était marqué de disputes, d'alcoolisme, de divorces ou de maladie mentale. Néanmoins, la plupart de ces enfants grandissent sans difficultés, développent des relations stables et s'engagent dans un travail. Cela, sans thérapie, seulement grâce aux qualités individuelles et aux opportunités de l'environnement. La résilience humaine ne se restreint pas à une attitude de résistance, elle permet la construction, voire la reconstruction. (Vanistendael & Lecomte, 2001).

En d'autres termes, la résilience renvoie au processus par lequel le sujet va mobiliser des potentiels internes, en appui sur des étayages externes, pour affronter et dépasser les circonstances adverses et éventuellement traumatique. Elle ne se réduit pas à la protection de l'intégrité et au maintien d'un état initial, mais implique une transformation face au traumatisme, c'est un processus dynamique qui permet non seulement de résister à l'adversité en s'adaptant, mais de reprendre un « néo-développement » (Cyrulnik, 2001). Suite aux travaux de Werner, d'autres études ont été menées sur la résilience et éveillent un engouement considérable pour les sciences humaines et sociales. En France, après John Bowlby qui avait introduit le terme dans ses écrits sur l'attachement, c'est l'éthologue Boris Cyrulnik qui développe le concept de résilience en psychologie. Il observe des survivants des camps de concentration, puis dans divers groupes d'individus, dont les enfants des orphelinats roumains et des enfants des rues boliviennes. (Cyrulnik, 2001)

En milieu organisationnel, le concept de la résilience a vu le jour suite à la sensibilité de plus en plus importante des organisations face aux perturbations de l'environnement. Plusieurs définitions ont ainsi été émises. Pour Madni et Jackson (2009), « la résilience peut être vue comme la capacité d'anticiper une perturbation, d'y résister en s'adaptant et de se rétablir en retrouvant le plus possible l'état d'avant la perturbation » ; à travers cette définition, les auteurs ont

identifié quatre phases de la résilience, des phases qui nous seront d'une grande utilité quant au découpage de notre processus de recherche sur l'évolution des contrats psychologiques. Pour les auteurs, la résilience de l'organisation se manifeste selon ces axes à savoir :

- l'anticipation à travers l'évitement des perturbations
- la résistance aux perturbations
- l'adaptation aux nouvelles conditions et finalement
- le relèvement après les perturbations.

À partir des différentes définitions de la littérature sur la résilience, McManus et al. (2008) font ressortir plusieurs concepts qui y sont rattachés. Il s'agit de la connaissance de l'environnement, l'anticipation des perturbations, le niveau de préparation, la capacité de déploiement des ressources, la capacité d'adaptation et le degré de rétablissement. Ces différents concepts amènent à considérer la résilience de l'organisation suivant une approche systémique dans laquelle l'environnement, les acteurs, les éléments matériels et immatériels y jouent un rôle décisif. (McManus et al, 2008)

Dans ses travaux sur le risque opérationnel dans les opérations de trading dans les HRO (High reliability organizations), Jardat (2011) propose d'étudier la résilience dans le milieu des organisations en faisant une distinction quant à l'angle de vue de la résilience. Pour l'auteur, « la notion de résilience doit être comprise au niveau du système et de l'organisation et non du destin psychique des personnes ». Il rejoint ainsi la définition de Weick & Sutcliffe (2007) selon laquelle « être résilient consiste à être attentif aux erreurs une fois qu'elles sont survenues et à les corriger avant qu'elles ne s'aggravent et ne causent de sérieux dommages », et adopte leur vision stratifiée de la résilience. En effet, en fonction des horizons temporels et des événements, la première strate de la résilience est constituée de la « capacité à absorber la tension et préserver le fonctionnement malgré la présence de l'adversité » ; la deuxième strate étant la «

capacité à récupérer et rebondir après des événements contraires », et finalement la dernière est celle de la « capacité à apprendre et grandir sur la base des épisodes passés d'action résiliente ». (Jardat, R., 2011)

## 2) Définition de la résilience :

Il existe de nombreuses définitions et modèles du concept de résilience (Kumpfer, 1999). En contexte de travail, celle-ci est définie comme « un processus d'adaptation positive dans un contexte d'adversité, une tendance à se ressaisir après des événements stressants et à reprendre ses activités habituelles avec succès et même à développer une moindre vulnérabilité face à de futurs facteurs de risque » (Brunet, Savoie & Bourdrias, 2009).

En psychologie la résilience est définie comme une « aptitude à faire face avec succès à une situation représentant un stress intense en raison de sa nocivité ou du risque qu'elle représente, ainsi qu'à se ressaisir, à s'adapter et à réussir à vivre et à se développer positivement en dépit de ces circonstances défavorables ». Cette conception est empruntée du domaine de la métallurgie où elle est définie comme la « résistance d'un métal à la fêlure suite à un choc brusque ». (Office québécois de la langue française, 2009).

Depuis son entrée dans le monde de la psychologie, la résilience a donc fait l'objet de nombreux travaux afin de mieux outiller l'individu confronté aux aspects aversifs de la vie. Cependant à travers les tentatives pour la définir plus précisément s'est installée une certaine confusion. Plusieurs approches théoriques ont tenté d'expliquer le phénomène, mais aucune ne peut se suffire à elle seule. Trop de définitions couvrent le même terme (Kaplan, 1999; Scelles, 2002). En fait, d'après Lecomte (2001) cité par Manciaux (2001), les théories actuelles ont toutes quelque chose à apporter et à tirer des autres et c'est sur cela que les travaux empiriques se basent, à défaut de mieux. (Lecomte et Manciaux 2001)

Selon Waterman, Waterman & Collard (2000) le monde du travail a connu de grands changements. La relation unilatérale d'employeur à employé s'est effritée au passage des récessions dont notamment celle de 1982. Les travailleurs font de plus en plus le choix d'être ou de ne pas être dans une institution qui ne leur convient pas. L'entreprise doit promouvoir l'employabilité. Et cela passe par la responsabilisation des employés qui doivent prendre le contrôle de leur vie. Les auteurs insistent sur la nécessité d'une communication bilatérale où l'employé est un individu avec des besoins et des intérêts qu'il faut savoir soutenir. Ils parlent de résilience de carrière. La capacité décisionnelle, la possibilité d'avancement, de perfectionnement, la confiance, le soutien et le respect sont au nombre des indispensables pour permettre à un employé à la fois d'être bien, mais aussi d'être efficace pour son employeur.

Bernshausen et Cunningham (2001) suggèrent fortement de revoir le modèle de développement professionnel des écoles pour permettre la résilience chez les enseignants en vue de les retenir en poste plus longtemps. (Corinne Zacharyas, 2010)

### **3) Résilience : Processus ou état ?**

Une question que l'on peut se poser : la résilience est-elle considérée comme un processus ou comme un état ? Celui qui a survécu est-il celui qui a dorénavant une immunité face au stress, et qui peut être qualifié définitivement de résilient ? Ou bien cette résilience ne doit-elle pas plutôt être considérée comme un processus aléatoire pouvant s'arrêter ou reprendre au fil des évolutions inhérentes à l'environnement et au sujet ? La définition qu'en donne Michael Rutter (1985) dans un de ses articles est que : « la résilience se caractérise par un type d'activité qui met en place dans l'esprit un but et une sorte de stratégie pour réaliser l'objectif choisi ». La résilience apparaît donc comme un processus intégrant continuellement des ressources et des contraintes liées à l'individu et

au monde extérieur afin de conserver la vie tout d'abord, de rendre possible le développement et d'obtenir une certaine forme de bien-être par l'adaptation. A un moment donné et dans une certaine situation, un individu se trouve dans un état de résilience. Cet état n'est jamais définitivement acquis et manifeste généralement une bonne compétence sous le risque, au travers de laquelle le sujet se trouve inscrit dans une dynamique positive. Ce qui différencie ces deux conceptualisations dans la littérature est que la résilience comme processus met en avant les interactions entre les facteurs de risques et de protections, individuels et environnementaux. Un facteur de risque est un événement qui peut augmenter la probabilité pour un individu de croiser des obstacles à son développement. Un facteur de protection correspond à une aptitude de l'individu ou à une condition externe qui facilite son épanouissement; un facteur de protection est supposé diminuer les effets du risque selon Rutter (1990). Ces facteurs de risque et de protection peuvent être dispositionnels, c'est à dire internes à la personne (par exemple le sentiment d'incompétence, la confiance en soi etc.). En ce qui concerne les facteurs de protection personnels, les individus résilients démontrent, entre autres, plus d'autonomie, de flexibilité, de sociabilité et de confiance en soi. Ils peuvent être aussi environnementaux, c'est-à-dire externes à l'individu (par exemple le manque de ressources, le soutien, un bon réseau social etc.). L'absence de ces facteurs de protection constituerait, indirectement, des facteurs de risques, qui tendent à fragiliser les individus. En plus d'apprécier l'interaction entre ces différents facteurs, le modèle du processus de résilience considère plusieurs issues possibles, contrairement au modèle de résultat qui sollicite soit des résultats positifs, soit négatifs, ce qui est assez limitatif. Avec ce modèle, deux conclusions sont possibles, soit la personne est capable de surmonter un obstacle et être considérée résiliente, soit elle est incapable de contrôler la difficulté, ce qui fait qu'elle n'est pas résiliente (Théorêt et al, 2003).

La résilience n'est ni un trait de personnalité ni un processus, elle est un état et un processus de développement. L'expression de la résilience est influencée par le contexte, la quantité et la qualité de stressseurs, les caractéristiques individuelles et la culture de l'environnement (Watson, 2006). De cette façon, la résilience n'est pas considérée comme une attitude fixe mais elle dépend de l'environnement et des caractéristiques individuelles (Collins, 2007).

Oglesby-Pitts (2000) a dressé trois catégories de phénomènes associé à la résilience dans les écrits scientifiques. La première catégorie fait référence aux personnes n'affichant pas les vulnérabilités du contexte socio-environnemental dans lequel ils ont vécu. La deuxième catégorie désigne les personnes ayant un niveau d'ajustement optimal malgré les expériences traumatiques vécues. La troisième catégorie est celle où nous allons nous pencher plus particulièrement car ce type de phénomène est plus fréquent en milieu de travail. Ainsi, elle représente les personnes qui s'adaptent face à des situations stressantes. De manière très condensé, la résilience serait une capacité de l'individu de faire face à l'adversité et de rebondir avec force. Autrement dit, en contexte de travail, la résilience peut se définir comme une tendance à se ressaisir après des événements stressants et à reprendre ses activités avec plus de forces et de succès.

Dans cette étude, la résilience a été conceptualisée à partir des travaux de Kobasa (1979) et Maddi (2004). La résilience serait formée de trois composantes.

- La première réfère au sentiment d'efficacité et peut être défini comme l'implication active de l'individu dans la résolution de problèmes malgré les obstacles et le sentiment d'autonomie et de contrôle des événements.
- La deuxième composante correspond à l'optimisme ou le défi, c'est la tendance à voir l'adversité comme une opportunité de se développer ou comme un défi attrayant.

- La troisième composante se rapporte à la deuxième partie de la définition : reprendre ses activités avec plus de forces et de succès. Elle est nommée croissance et désigne la tendance d'un individu à se sentir enrichi suite à un événement stressant.

#### 4) La résilience organisationnelle et le changement

Il est communément admis que tout changement provenant d'un choc ou d'une crise est producteur de résistances au sein de l'organisation ; ces résistances peuvent constituer des entraves à la résilience face audit changement. Aussi, comme nous l'avons souligné plus haut, parler de résilience sous-entend le retour du système ayant connu des perturbations à son fonctionnement normal en maintenant sa structure et sa continuité, non seulement par la préservation de son équilibre d'avant le changement, mais en intégrant les nouvelles données imposées par ce dernier.

En période de changement, des réorganisations, des rotations, des changements d'équipes ou des dirigeants voire des réductions d'effectifs sont souvent envisageables comme solutions. Toutefois, les décideurs ont souvent tendance à privilégier la remise en cause de la couche du management au lieu de celle des structures et de la stratégie qui constituent dans la majorité des cas la source des difficultés que rencontre l'organisation. Nous prenons à titre d'exemple les perturbations générées par l'environnement de l'organisation qui rendent les mesures précédemment citées insuffisantes, et nécessitent une reformulation de la stratégie générale et une réorganisation de la structure organisationnelle. Pour Teneau et Koninckx (2010), cela pose de facto la question sur la déconstruction de l'identité organisationnelle à travers une remise en cause de l'essence même de l'organisation. (Teneau, G., Koninckx, G.)

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons passer en revue les deux dimensions de la résilience, notamment sociologique et organisationnelle.

## 5) Les dimensions de la résilience :

### 5.1- Le « *Sensemaking* » comme dimension sociologique de la résilience :

D'un point de vue psychosociologique, l'une des définitions de la résilience proposée par Vidaillet (2003) consiste à la considérer comme « la capacité d'un groupe à éviter des chocs organisationnels en construisant des systèmes d'action et d'interactions continus destinés à préserver les anticipations des différents individus les uns par rapport aux autres. Les facteurs de résilience permettent aux individus de développer de nouvelles solutions, de changer rapidement de rôle, de se méfier d'une trop grande confiance et de maintenir des relations de confiance dans l'organisation». (Vidaillet, B., dir.) Cette approche de la résilience met l'accent sur la construction du sens au sein de l'organisation et sur les interactions entre les acteurs et les systèmes. Le principe est que les systèmes ne sont pas résilients en soi, mais c'est les acteurs qui les animent qui disposent de la capacité de résilience. Dès lors, pour Teneau et Koninckx (2010), l'organisation a tout intérêt à travailler avec des individus ayant la capacité de construire des résiliences individuelles ; ce qui se généralisera pour former la résilience de l'organisation. (Teneau, G., Koninckx, G., 2010)

Par rapport aux interactions entre les individus et l'organisation, Weick (1988) insiste sur l'importance de la construction de sens (Weick, K.E.), (*Sensemaking*) comme préalable pour faire face à tout problème qui pourrait survenir au sein de l'organisation, en faisant de cet élément l'un des axes clés de la politique des ressources humaines ou carrément de la politique de résilience de l'organisation. D'après l'auteur, la fiabilité de l'organisation n'est autre que « la capacité des individus à s'organiser et à se réorganiser pour anticiper et faire face à des situations imprévues et dangereuses » ; ceci dit, cette capacité est assurée par la construction du sens aussi bien au niveau individuel (*sensemaking*) que collectif (*collective sensemaking*).

**5.2- Les dimensions organisationnelles de la résilience :**

Si l'on reprend le concept du « sensemaking » proposé par Weick, l'on déduit que l'auteur distingue entre deux niveaux dans la construction du sens, à savoir le niveau individuel qui se rattache aux aspects cognitifs de l'individu, et le niveau du « collective sensemaking » qui n'est autre que l'ensemble des sens construits par et entre les individus qui composent le groupe. Dès lors, l'on parle de résilience de l'organisation lorsque des mécanismes rendent le groupe moins vulnérable à la rupture des sens construits, et partagés par ses membres.

Par rapport à la résilience dans les organisations, le constat majeur que Coutu (2002) a mis en évidence est qu'elles partagent toutes trois caractéristiques principales : (1) elles font face à la réalité de manière pragmatique ; (2) elles disposent d'un système de valeurs partagées qui donne sens aux faits ou aux difficultés rencontrées ; (3) et elles peuvent développer de nouvelles solutions en se basant sur leurs ressources disponibles lorsqu'elles sont face à des situations inhabituelles. (Coutu L. D., 2002)

Toute la question donc est de mettre en place deux approches prédéfinies face à l'inattendu, en l'occurrence une approche défensive permettant de faire face à n'importe quel choc, et ce en mettant en place des précautions en matière de gestion des risques, et une approche proactive ayant pour but de trouver le plus rapidement possible de nouvelles solutions. Il convient aussi de souligner l'importance des expériences des crises que traverse l'organisation, à travers un processus d'apprentissage destiné à capitaliser sur les chocs afin d'identifier les insuffisances de la structure, de les corriger et d'être mieux préparée pour l'avenir (Christianson et al, 2009). Pour y parvenir, Weick et Sutcliffe (2007) identifient trois dimensions imbriquées les unes aux autres : il s'agit d'abord d'une capacité d'absorption, ensuite d'une capacité de renouvellement et finalement d'une capacité d'appropriation visant à apprendre des expériences et par conséquent devenir plus résilient face aux crises. (Weick K. E., Sutcliffe K.,

2007, Ibid.)

#### **6) Le concept de la résilience entre l'individu et l'organisation :**

La résilience n'est pas une notion nouvelle, dans la mesure où il s'agit d'un concept emprunté à d'autres champs scientifiques. Dans le domaine de la physique, la résilience désigne la capacité de résistance des matériaux aux chocs en reprenant leurs formes initiales après avoir été déformées. La même notion caractérise dans la médecine traditionnelle chinoise la capacité des corps vivants à se régénérer après une blessure.

Dans le domaine de la psychologie, la résilience chez un individu peut être définie comme sa capacité à résister aux traumatismes et à rebondir face à l'adversité. Pour Cyrulnik (2002 ; 2004), il la définit comme «la capacité à réussir à vivre et à se développer de manière acceptable en dépit du stress ou d'une adversité qui comporte normalement le risque grave d'une issue négative». Largement inspiré de cette définition, Bernard (2007) évoque la résilience entrepreneuriale selon laquelle l'acte d'entreprendre constitue un processus d'indépendance, de reconstruction de soi et de revanche face aux mauvais coups de la vie. Il en découle donc que pour les auteurs, la résilience est une qualité intrinsèque à l'individu.

Au niveau organisationnel, le concept de la résilience est apparu dans le cadre des recherches sur la gestion des crises et sur les organisations à haute fiabilité (High Reliability Organizations) ; l'accent est par conséquent mis sur la résilience au niveau d'un groupe d'individus au sein de l'organisation. Ainsi, l'analyse dépasse le niveau individuel vers un niveau organisationnel ou collectif. Pour Weick (1993), la résilience organisationnelle se rattache « aux mécanismes qui rendent le groupe moins vulnérable aux ruptures du sensemaking » (Weick K. E., 1993), ou encore d'après Lengnick-Hall et Beck

(2009) à « la capacité qu'aura la firme à absorber, à répondre et à capitaliser sur des perturbations issues de changements de l'environnement». (Lengnick-Hall C., Beck T. E., 2009).

D'autre part, Hollganel et al. (2009) insistent sur l'importance de mener une étude profonde sur les facteurs et les processus qui permettent à l'organisation de surmonter les épreuves et les difficultés, et de retracer le schéma à travers lequel elle a pu construire sa résilience et l'entretenir dans le temps. (Hollganel E., Journé B., Laroche H., 2009)

### **7) Du changement du contrat psychologique à la résilience :**

Le rapprochement entre le corpus du contrat psychologique et le phénomène de la résilience individuelle ou organisationnelle souligne clairement une relation entre eux, ne serait-ce qu'au niveau cognitif et comportemental des individus. Si l'on considère le contrat psychologique transactionnel comme premier stade contractuel d'un individu qui intègre une organisation déjà installée (F. De Bry (2008), le contrat psychologique relationnel serait la suite logique (deuxième stade) de la relation contractuelle si toutes les conditions sont disponibles, et ce dans le cadre de ce que Mac Neil (1985) qualifie de « continuum contractuel ». (Mac Neil, I.R., (1985), Or, De Bry (2008) explique que les survivants d'un choc ou d'une crise considèrent généralement qu'il y a violation de leurs contrats psychologiques, ce qui rend fréquent le retour d'un contrat psychologique relationnel vers un contrat transactionnel. (De Bry, F., 2008)

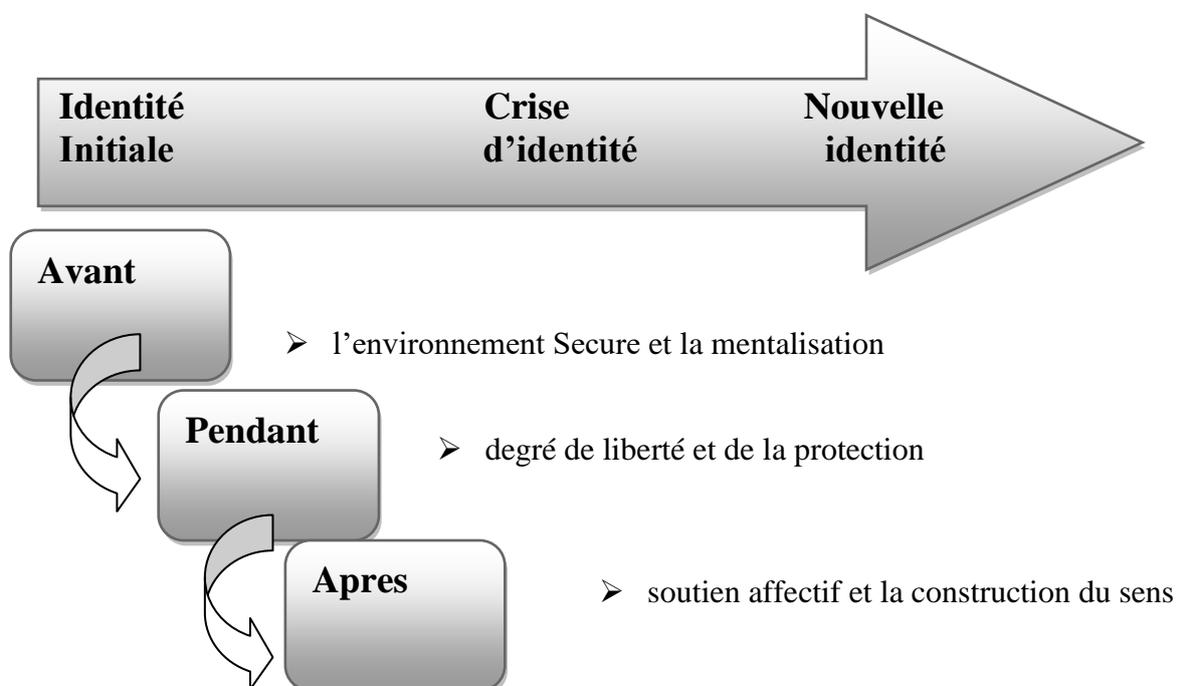
Du point de vue de l'individu, l'avènement d'un changement ou d'une crise au sein de l'organisation peut être interprété de deux manières, soit l'individu considère que le choc était inévitable, auquel cas il se contentera de garder des ressentis vis-à-vis de ses victimes (personnes licenciées par exemple), soit il considère que l'on pouvait éviter le choc, et qu'il est dû à une mauvaise gestion,

auquel cas il ressentirait de la colère, de la méfiance et son degré de loyauté diminue. Ceci étant, avant d'adopter une attitude ou un comportement, l'individu vérifie si sa relation contractuelle avec son organisation est violée ou non et s'il est capable d'être résilient.

### 8) La résilience organisationnelle ; du processus individuel au processus collectif :

Dans tout événement de changement dans les organisations, il existe un avant, pendant et après changement ; en fait, le concept de la résilience permet une vision particulière de la crise dans les organisations, du fait qu'il ne s'agit pas d'un simple problème momentané auquel il va falloir trouver une solution dans l'immédiat, mais plutôt d'une succession de faits et d'évènements qui laissent des séquelles, parfois des traumatismes si l'on se réfère à B. Cyrulnik (2002).

En effet, l'auteur met en évidence pour chacune des trois phases, deux concepts clés susceptibles de garantir la résilience individuelle et qui sont représentés dans la figure ci-après :



**Figure 3 :** le processus de la résilience individuelle

**Source :** essai de synthèse à partir des développements de B. Cyrulnik.

Dans le domaine de la neuropsychiatrie, B. Cyrulnik associe, à la

résilience de l'individu et pour chaque phase, deux concepts indispensables pour être résilient, ainsi, lors de la phase d'avant la crise, les préalables de la résilience sont l'environnement Secure et la mentalisation, deux concepts qui sont acquis et imprégnés dans la mémoire biologique de l'individu et rattachés à un environnement stable et sécurisant. Pour la deuxième phase pendant la crise, il s'agit du degré de liberté et de la protection, selon lesquels plus le facteur d'agression n'est loin, moins l'individu est traumatisé et peut rebondir face aux turbulences. Quant à la troisième phase d'après la crise, les deux critères clés sont le soutien affectif et la construction du sens ; en fait, lors de cette phase, l'individu résilient rentre dans un processus de reconstruction afin de donner un sens aux événements passés et pouvoir en tirer des leçons pour l'avenir. (Cyrulnik, B., Juin 2015)

**Tableau 6:** le processus de la résilience organisationnelle.

**Source :** essai de synthèse à partir des développements de B. Cyrulnik et du corpus du contrat psychologique.

Avant le changement	Pendant le changement	Après le changement
<ul style="list-style-type: none"> <li>- le contrat psychologique</li> <li>- culture de l'organisation</li> <li>- sécurité de l'emploi</li> <li>- modèles mentaux dominants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stratégies de sortie de crises</li> <li>- Mentoring</li> <li>- Fabrique de nouveaux contrats psychologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouveaux contrats psychologiques</li> <li>- Construction de sens</li> <li>- Nouveaux modèles mentaux</li> <li>- Leadership</li> <li>- Empowerment</li> </ul>

Les deux schémas de la résilience précédemment cités mettent en exergue la notion de la résilience suivant des processus.

**Résumé du chapitre**

Dans notre travail de recherche, nous nous sommes intéressés aux processus d'évolution des contrats psychologiques susceptibles d'expliquer la résilience de l'organisation suite à l'événement de contexte d'adversité, de crises, de changements, d'événements stressant et la reprise des activités habituelles, l'employé a tendance a se ressaisir avec succès et même développer une vulnérabilité face a des futures facteurs de risque. Cela dit, dans les chapitres qui précèdent, nous avons exploité les processus en question en mettant en œuvre la grille de lecture du contrat psychologique dans le but de souligner les processus les plus importants.



# **La partie pratique**

# Chapitre V

## La méthodologie suivie dans la recherche

### Préambule

- 1) Présentation de l'organisme d'accueil
- 2) La pré-enquête
- 3) La méthode de recherche utilisée
- 4) Technique de recherche utilisée
- 5) Les recommandations
- 6) Les limites de la recherche

### Résumer du chapitre

**Préambule :**

Dans ce présente chapitre nous présentons les étapes de la recherche sur le terrain dont on a commencé, d'abord par la présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise RAMDY, ensuite, les étapes de l'enquête sur le terrain et en fin, la description des techniques utilisées dans cette présente étude.

**1. Présentation de l'organisme d'accueil****1.1. La situation géographique :**

L'unité laitière industrielle « La SARL RAMDY » est sise dans la zone industrielle de Taheracht d'Akbou à 200 m de la RN 26, sur le chemin qui relie la commune d'Akbou à celle d'Amalou, qui se trouve à 60km de Bejaïa et à 170km à l'est de la capitale d'Alger.

**1.2. Historique :**

La SARL RAMDY Ex (SARL Laiterie DJURDJURA) a été crée le 01/01/1983. Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes dessert, et les fromages frais et fondus. Le 15 Octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités yaourts, pates fraiches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pates molles (Camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implanté dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (AKBOU) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portion/Minute, et une ligne complète du fromage barre.

En juin 2004, la SARL laiterie DJUDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY.

Aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJRA s'affichent sous la nouvelle

dénomination "RAMDY".

En Octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourts et crèmes desserts.

## 2. Moyens:

### 2.1. Infrastructures :

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux(02) principaux Départements de production «Atelier yaourt et crème dessert, Atelier fromage », et pour une surveillance de la qualité du produits et une protection optimale du consommateur, la SARL RAMDY s'est équipée d'un Laboratoire d'autocontrôle afin d'effectue toutes les physicochimiques et microbiologiques exigées.

### 2.2. Equipements :

#### 2.2.1 Production :

**\*Atelier yaourt et crème dessert :** Poudrage : une salle de poudrage bien équipée.

- **Traitement :** un processus pour la production de yaourts, crèmes desserts, et brassés.
- **Conditionnement :** deux(02) conditionneuses de 12000 pots/h. une de 9000 pots/h. Et une 21600 pots/h, 5000pots/h et deux de 7500pots/h.

**\*Atelier fromage :**

- une salle de préparation du produits, et une pour préparation des moules bien équipée.
- Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre).
- Trois machines de conditionnement du fromage portion. Et deux machine pour le fromage barre, une machine Banderoleuse Grandi, et deux salles bien équipée pour la mise en cartons.

**2.2.2 Administration :** Réseau de micro-ordinateur

**2.2.3 Service généraux :** Transpalettes, Clark, véhicules utilitaires et léger.

## 3. Activités :

### 3.1 Les principales activités :

❖ **Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :**

**1-Yaourt aromatisé :** (yaourt fraise 100grs, banane 100grammes, pêche 100grs, fruits des bois 100grs ; Multi packs rouge 100 grammes, multi packs jaune 100gramme ; Multi packs vanille 100grs ; Multi sens 80grammes, Multi sens 75grammes, mono citron 80grammes, mono orange 80 grammes).

**2-Yaourt nature 100 GRS.**

**3-Yaourt brassé aux fruits** (Mono fraise 100 gr, mono abricot 100 gr, Mono pêche 100 gr, mono fruits des bois 100 gr)

**4- Brassé aux fruits** (Mono fraise 100 gr, mono abricot 100 gr, Mono pêche 100 gr, mono fruits des bois 100 gr)

**5-Crèmes desserts** (Flan nappé 90 gr, Caramel 90 gr, Chocolat 90 gr, Cookies 90 gr, Cappuccino 90 gr)

**6- Fromage portion** (16 PS Ramdy, 08 PS Ramdy, 16 PS gyzmo, 08 PS gyzmo, 16 PS tartin, 08 PS tartin, 16 PS Huile d'olive, 08 PS huile d'olive)

**7- Fromage barre** (Barre 1700 GRS, Barre 900 GRS, Barre 600 GRS, Barre 300 GRS)

**8-Fromage en vrac.**

#### 2. La pré-enquête :

La pré-enquête est une étude très importante et décisive dans toutes les recherches en science humaines et sociales d'une façon générale, et en psychologie du travail et des organisations d'une façon particulière. Elle sert à recueillir les informations nécessaires qui convient au sujet de la recherche.

C'est une phase d'investigation préliminaire qui permet de bien cerner les objectifs de notre recherche.

La pré-enquête est considéré comme une étape préparatoire de l'enquête, elle a pour objectif la connaissance du terrain d'étude, et ce, à travers la collecte d'information et données sur le sujet d'étude et sur une population déterminer.

Durant notre recherche sur « l'impact de la rupture du contrat psychologique sur la résilience », notre pré-enquête nous a permis d'établir un bon contact avec les cas de notre population enquêtée. Cette dernière qui a donné leurs consentements pour partager leur souffrance psychique et leurs préoccupations quotidiennes concernant leur contrat psychologique et leur résilience au travail, après nous les avoir informés qu'on va se baser sur un entretien pour recueillir des informations pour notre pré-enquête, et des échelles pour notre étude.

La pré-enquête que nous avons menée a eu pour objectif la connaissance du terrain d'enquête et à connaître la taille de notre population au sein de l'entreprise la SARL RAMDY soit (343) salariés répartie comme suit : (331) hommes, (12) femmes, dont (46) cadres, (136) agents de maîtrise, et (161) agents d'exécution.

Notre pré-enquête s'est déroulée de la (12/01/2020 au 30/01/2020), où on a réalisé certaines questions pour les trois catégories socioprofessionnelles (les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution). On a utilisé la technique d'entretien ouvert, on a posé des questions ouvertes sur les différents thèmes qui correspondent à notre recherche (le contrat psychologique et la résilience) des salariés de la Sarl RAMDY et dont on a laissé la liberté aux enquêtés de s'exprimer sur les différents sujets chose qui nous permet de :

- Porter des corrections sur notre problématique et nos hypothèses.
- Déterminer l'échantillon sur le terrain.
- Faciliter la recherche avec l'accès rapide à l'information.

Aussi, la pré-enquête nous a permis d'explorer le terrain d'étude pour mieux déterminer les objectifs de notre recherche ainsi que, de tester nos échelles de mesure.

### **3. La méthode de recherche utilisée :**

Toute recherche implique une méthode qui est définie comme : un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif, elle est déterminée par le problème de recherche envisagé.

Selon Angers Mauris : « la méthode est un ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat » (Angers, 1997, p09).

La nature du thème choisi nous a exigé d'opter pour la méthode quantitative qui est définie selon MAURICE Angers, la méthode quantitative est une méthode qui vise à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinales du genre (plus grand ou plus petit) ou numériques avec usage de calcul. La plupart des recherches en sciences humaines et sociales utilisent les mesures ; il en est ainsi quand on fait usage d'indices, de taux, de moyennes, ou plus généralement, d'outils que fournit la statistique.

Donc cette méthode décrit, exprime et analyse le phénomène d'une manière bien définie, bien argumentée et bien précisée ce qui nous aide à mesurer notre question de recherche.

### **4. Technique de recherche utilisée :**

#### **4.1 le questionnaire :**

Dans notre étude nous avons opté pour un questionnaire, qui est un mode d'investigation plus pratique le genre de recherche descriptive comme dans notre cas.

Le questionnaire est défini comme « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directives et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées » (Angers 1997, p37).

Selon Claude Jean est une « technique directe pour la recherche scientifique qui permet de questionner les individus d'une manière directe pour collecter des

informations et de construire des relations méthodique et faire des comparaisons numérique » (Claude, 1982, p29).

Nous avons utilisés dans notre présente recherche des questionnaires conçue sous forme d'échelles qui comporte (51) questions répartis en trois principaux axes, premièrement concernent les données personnelles, deuxièmement concernent les variables de notre recherche qui se sont formulées sous forme des items et nous avons utilisé le modèle proposé par Sylvie Guerrero (2005) concernant le contrat psychologique et l'échelle de la résilience développé par Brien, Brunet, Boudrias, Savoie, & Desrumaux (2008) .

Les questions de premier axe portent sur les données personnelles qui représente par suit : Age, sexe, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté.

Les questions du deuxième axe concernant le contrat psychologique, au sein de la Sarl RAMDY. (Le climat de travail, L'évolution de carrière, la rétribution, les conditions de travail, la sécurité d'emplois, l'intérêt du travail, les responsabilités), sont des items qui sont représentés en deux tableaux de 1 jusqu'au numéro 28 sur la côté gauche et de 1 jusqu'au numéro 28 sur la côté droite.

Le premier tableau mesure le contrat psychologique dans le degré ou l'employé perçoit croit aux attentes qui doivent être réalisé dans le second tableau. Ce dernier mesure la perception de l'employé envers la rupture de son contrat, ça veut dire ce qui est attendu par rapport au ce qui trouver n'est pas réaliser.

**Tableau N° 7:** présentation des items du contrat psychologique.

Source : questionnaire de l'enquête.

N° de contrat psychologique	Le contrat psychologique	N°d'item
01	Le climat de travail	03.09.11.14.15.19.20
02	L'évolution de carrière	05.16.21
03	La rétribution	01.02.22
04	Les conditions de travail	04.18.25.28.29
05	La sécurité d'emplois	24.10
06	L'intérêt du travail	06.07.08.23
07	Les responsabilités	12.17.26.27

Les questions de troisième axe concernant la résilience des travailleurs au sein de la Sarl RAMDY. C'est des questions qui sont représentées par des items de l'échelle de Brien, Brunet, Boudrias, Savoie, & Desrumaux (2008). Elle est représentée à partir du numéro 01 jusqu'au numéro 23.

**Tableau N° 8:** présentation des items de la résilience.

Source : questionnaire de l'enquête.

N° de la résilience	La résilience	N° d'item
01	l'auto-efficacité	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12
02	l'optimisme	13.14.15.16.17.18
03	La croissance	19.20.21.22.23

Pour les modes de réponse, nous avons adopté l'échelle de Likert qui en ordre de gauche à droite en commençant par tout à fait en désaccord jusqu'à tout à fait d'accord. Pour la cotation des réponses ; les sujets qui répondent avec :

- Tout à fait en désaccord auront une note 01.
- En désaccord auront une note 02.
- Sans avis auront une note 03.
- D'accord auront une note 04.

- Tout à fait d'accord auront une note 05.

Dans le cas des questions de formes négatives les réponses seront notées inversement aux réponses positives.

**Tableau N°9:**présentation des notes attribuées pour les réponses des enquêtes :

Réponse	Note attribuée en cas de question positive	Note attribuée en ca de question négative
Tout a fait en désaccord	1	5
En désaccord	2	4
Sans avis	3	3
D'accord	4	2
Tout a fait d'accord	5	1

### 5. les recommandations :

- Positionner les bonnes personnes aux bons endroits
- Adapter aux changements
- Suivre les performances de votre entreprise
- Intégrer l'amélioration continue dans vos activités
- Créer l'expérience-employé
- Stabilité : Stabilité d'emploi
- Équilibre travail-famille : Respect de la situation personnelle, Horaire variable, Conciliation vie professionnelle et vie privée.
- Développement interne : Avancement, Développement personnel dans l'organisation, Promotion.

- Atmosphère sociale : Ambiance de travail, Relations interpersonnelles positives entre collègues, Collaboration employeur-employé
- Contenu d'emploi : Autonomie, Responsabilités, Utilisation des compétences et des capacités
- Récompenses financières : Hausses salariales liées au rendement, Rémunération et avantages sociaux, Primes
- Étroitesse : Implication limitée, Formation limitée, Responsabilités limitées
- Performance dynamique : Soutien pour atteindre de hauts niveaux de performance, Soutien pour atteindre des objectifs exigeants, Critères de rendement clairement établis
- Développement externe : Développer des habiletés recherchées sur le marché de l'emploi, Affectations de travail qui renforcent la valeur sur le marché de l'emploi, Occasions d'emploi dans une autre entité de l'organisation, Occasions d'emploi dans d'autres organisations
- Développer la RH par les apprentissages et les formations qui se définissent comme un ensemble d'actions capable de mettre les individus en états d'assurer avec compétences les tâches actuelles et futures
- Conserver la RH (fidéliser), par l'élaboration des programmes et stratégies qui favorisent la promotion interne telle que la gestion de la carrière, l'écoute positive.
- Motiver et satisfaire en mettant des stratégies de formations et de prévention afin de maintenir la RH tel que : analyser les emplois et rémunéré au mérite, réduire les conflits interpersonnelles.

## 6. Les limites de la recherche :

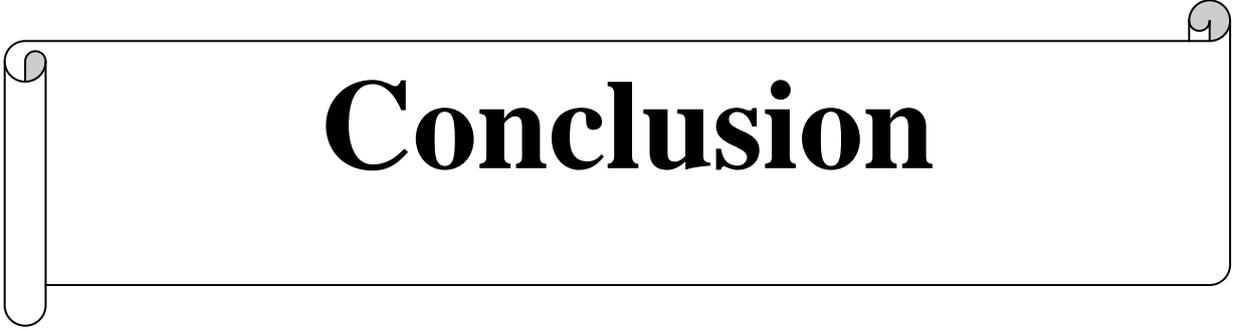
- Pour mesure de temps à consacrer pour la réalisation de ce modeste

travail, cette recherche a plusieurs limites.

- Manque de documentation théorique concernant la résilience dans le contexte organisationnelle, par rapport à la résilience dans le contexte professionnelle et de l'éducation.
- Difficultés de trouver des études antérieures qui relient les deux variables le contrat psychologique et la résilience au travail.
- La difficulté majeure qui mérite être soulignée est celle de la crise sanitaire covid-19 qui a un impact négativement sur notre recherche, manque de déplacement, la fermeture de l'université, ainsi l'arrêt des séances d'encadrement qui s'avère très important pour atteindre notre objectif, aussi le blocage des stages pratiques qui sont très importants pour compléter cette recherche, ce qui a causé que l'étude actuelle ne touche pas le côté empirique et reste dans son aspect épistémologique.

### **Résumer du chapitre**

En guise de conclusion, il apparaît clairement que nous avons utilisés une méthodologie de la psychologie, d'une pré-enquête, d'une enquête, d'une méthode bien déterminé (méthode descriptive quantitative) et d'une technique (questionnaire) et l'échantillon de la population.



# Conclusion

## Conclusion

---

### Conclusion

La conclusion représente l'élément d'obstacle et de synthèse pour un travail de recherche, plus particulièrement un mémoire de fin d'étude, pour cela, nous allons essayer de rappeler dans cette partie les points importants auxquels on a abouti après notre étude.

Tout d'abord, nous avons pu approfondir les connaissances sur le contrat psychologique et la résilience au travail.

D'une part nous avons vu que Le contrat psychologique se comprend et se définit comme un concept permettant d'étudier un échange social, mettant en relation deux parties : l'employeur et l'employé. Le contrat psychologique vise à comprendre et à analyser la dynamique de cette relation, ainsi que la manière dont l'échange se met en place et évolue au cours du temps. Deux idées sont donc inhérentes au concept de contrat psychologique : la mutualité et la réciprocité. Cependant La littérature scientifique souligne que la perception de rupture est probablement le concept le plus étudié dans la théorie du CP puisqu'il permet de comprendre les réactions, attitudes et comportements des travailleurs. À cet effet, les chercheurs ont démontré que la perception de rupture du contrat est négativement liée à : la satisfaction au travail des employés, leur sentiment de confiance envers l'organisation, leur engagement organisationnel, leur intention de demeurer dans l'organisation et leur niveau d'adoption de comportements discrétionnaires.

D'autre part, nous n'avons conclu que la résilience dans le milieu organisationnel, est définie par l'habileté de se relever suite à des conflits, des incertitudes ou des échecs, mais aussi face à des circonstances positives comme un progrès ou une augmentation de responsabilités. La résilience, plutôt qu'être une simple prédisposition, est une capacité d'adaptation positive devant l'adversité. Les individus possèdent des croyances et des valeurs significatives qui leur permettent d'accepter la réalité et d'être flexibles lors d'imprévus.

# **La liste Bibliographique**

## **La liste bibliographique :**

- ❖ Angers Mauris, (1997), initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah, Alger.
  
- ❖ Argyris, Chris et Donald A Schön (2002). Apprentissage organisationnel Théorie, méthode, pratique, Bruxelles, De Boeck Université
  
- ❖ Berthe Kayitesi, (2006), facteurs de résilience scolaire chez les orphelins rescapés du génocide qui vivent seuls dans les ménages de RWANDA, université de Québec.
  
- ❖ Bouterfas et all, (2016), charge de travail, justice, soutien et résilience : quels effets sur l'épuisement professionnel des travailleurs sociaux et quelles médiations par la satisfaction des besoins ? les cahiers internationaux de psychologie sociale.
  
- ❖ Campoy, E., Castaing, S., Guerrero, S. (2005). Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données dans Comportement organisationnel, Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, de Boeck, 111- 117.
  
- ❖ Campoy, Eric, S. Castaing et S. Guerrero. (2005). «Approche méthodologique du contrat psychologique: opérationnalisation, mesure et analyse des données».
  
- ❖ Claude Jean, (1982), L'entretien par questionnaire, université de bruxelle Belgique.
  
- ❖ Claudia Bossé, (2019), La relation gestionnaire-employé au cœur de

l'engagement au changement : le rôle médiateur du capital psychologique, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.)

- ❖ Corinne Zacharyas, (2010), La résilience sous l'angle de l'autodétermination pour une meilleure santé psychologique des enseignants : déterminer des types de résilience, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maitrise en psychologie (M. Sc.) Option psychologie du travail et des organisations.
- ❖ Coyle-Shapiro, J., Parzefall, M.R. (2005). Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi dans Delobbe, N., Herrbach, O, Lacaze D., Mignonac K., Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle : Éditions De Boeck, Bruxelles, 21-67.
- ❖ Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. Et Marjo-Riitta Parzefall (2005). « Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi », dans N. Delobbe, O. Herbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), Comportement
- ❖ Delobbe, Nathalie, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac. (Eds) Comportement organisationnel: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle, vol. 1, (pp. 111-155), Belgique, De Boeck.
- ❖ Delobbe, N., Gries, A., & Dulac, T. (2003). Construction du contrat psychologique : Rôle des valeurs personnelles et organisationnelles. Rapport

de recherche, Institution d'Administration et de gestion, Université catholique de Louvain.

- ❖ Delobbe, Nathalie, A. Gries et T. Dulac. (2003). «Construction du contrat psychologique: Rôle des valeurs personnelles et organisationnelles». Rapport de recherche, Institut d'administration et de gestion, Université catholique de Louvain.
- ❖ Doina muresanu, (2014), étude sur les perceptions du contrat psychologique dans Un contexte de contrat social en changement : Le cas de l'industrie automobile en Roumanie, thèse Présentée Comme exigence partielle Du doctorat en administration
- ❖ Dulac, T., (2005). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche dans Delobbe, N., Herrbach, O, Lacaze D., Mignonac K., Comportement organisationnel Comportement organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle: Éditions De Boeck, Bruxelles, 69-109.
- ❖ Françoise de Bry, (2008), LES « SURVIVANTS » À UN PLAN SOCIAL : DE LA VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE À LA RÉSILIENCE, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-3-page-103.htm>
- ❖ Gaétan martel, (2015), des conditions du partage des connaissances dans l'administration publique : la contribution des acteurs à la performance organisationnelle, thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration publique.

- ❖ 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>.
  
- ❖ Guerrero, S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60 (1), 112-144. <https://doi.org/10.7202/011541ar>
  
- ❖ Guerrero, Sylvie. (2004). «Proposition d'instrument de mesure du contrat psychologique: Le PCI». *Revue de gestion des Ressources Humaines*, vol. 53(juillet-Août), p. 55-68.
  
- ❖ Guerrero, Sylvie. (2004)b. «Le contrat psychologique: Son intérêt et son rôle sur la mobilité externe». In Guerrero, Sylvie, J. L. Cerdin et A. Roger, (Eds), *La gestion des carrières: Enjeux et perspectives* (pp. 133-148). Paris: Vuibert.
  
- ❖ Guadalupe Puentes-Neuman et all, (2007), l'élève à risque et l'expression de la résilience : une étude longitudinale centrée sur la personne, *revue des sciences de l'éducation*
  
- ❖ Guerrero, Sylvie. (2005). «La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, no. 1, p. 112-144.
  
- ❖ Jérôme Gardody, (2016), LA FORMATION ET LA VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : QUELS PROCESSUS COGNITIFS ? <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2016-4-page-3.htm>

- ❖ Lemire, L. (2005). «Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité: chose promise, chose due!». Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail (REMEST), vol. 1, no. 1, P21.
- ❖ Lemire, Louise et Gaétan Martel (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du xxie siècle, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ❖ Marie-Christine viens, (2006), l'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle : l'effet modérateur de la justice organisationnelle. Mémoire présenter a la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maitrise en relations industrielles.
- ❖ Marion Lemarchand Bessec, (2016), Le contrat psychologique entre les étudiants et leur programme d'études, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.).
- ❖ Merle, Karine (2010). « Le contrat psychologique comme clé de compréhension du suicide au travail », Humanisme et Entreprise, vol. 296, no 1, p. 41-58.
- ❖ Motia Eddine Lakhdar, (2018), l'engagement organisationnel lu sous le prisme du contrat psychologique : le cas de l'association AL AMANA Microfinance – Maroc, THESE DE DOCTORAT <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01985310>.

- ❖ Muresanu, D., Guerrero, S. (2011). Apports de l'approche par le contrat social pour comprendre la relation d'emploi dans une société en changement. Actes du 22<sup>e</sup> Congrès, organisé par l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, les 27 et 28 octobre 2011.
  
- ❖ Naouële BOUTERFAS, (2014), Vers un modèle de la santé psychologique au travail des agents du social et de l'insertion: quels inducteurs organisationnels, psychosociaux et personnels sur le bien-être, la détresse et l'épuisement ? THESE DE DOCTORAT. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01199389>
  
- ❖ Perrot, Serge, Sonia Boussaguet, Géraldine Valero-Mentione, Brigitte Charles- Pauvers et Dominique Peyrat-Guillard (2005). « Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle ».
  
- ❖ Poilpot-Rocaboy, Gwénaëlle (1998). « La fonction GRH comme garant du respect du « contrat psychologique relationnel » dans l'entreprise: le cas du harcèlement professionnel », dans J. Allouche et B. Sire (dir.), Ressources humaines: une gestion éclatée, Paris, Economica, p. 273-291.
  
- ❖ Québec. Office québécois de la langue française (2015). Site du Grand dictionnaire terminologique, [en ligne] <http://www.granddictionnaire.com>
  
- ❖ Rojot, Jacques, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe (2009). Comportement organisationnel - Vol. 3 : Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, Bruxelles, De Boeck Université.

- ❖ Rousseau, Denise M., Pascale de Rozario, Rémi Jardat et Yvon Pesqueux (2014). Contrat psychologique et organisations: comprendre les accords écrits et non écrits, Pearson Education France.
  
- ❖ Roussel, Patrice et Frédéric Wacheux (2005). Management des ressources humaines : méthodes de recherche

**Sites Internet :**

- ❖ [Www.cairn.info](http://www.cairn.info).
- ❖ [Webmaster @ mémoire online.com](mailto:Webmaster@memoireonline.com).

# Les Annexes



Université d'Abderrahmane Mira de Bejaia.

Faculté des sciences humaines et sociales.

Département des sciences sociales

Option : Psychologie du travail et de la gestion des ressources humaines

## 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 la résilience au travail** »

Nous jugeons important de vous rassurer que l'anonymat est garanti et que vos coordonnées personnelles ne seront pas divulguées. 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 cadre objectif et scientifique.

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

**Elaboré par :**

**BELLILI Nacereddine**





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

Très mauvais	Plutôt une mauvaise	Moyenne	Est bon	excellent

➤ **L'échelle de Hardiesse/Résilience (ÉHR)**

	1	2	3	4	5
	Presque jamais	Rarement	La moitié du temps	Fréquemment	Presque toujours
xiv					
<b>Lorsque survient une grande difficulté (adversité, stress), j'ai tendance à :</b>					
1. Chercher une solution pour y faire face	1	2	3	4	5
2. Ne pas la laisser affecter toutes les sphères de ma vie	1	2	3	4	5
3. Me sentir capable d'influencer le cours des choses	1	2	3	4	5
4. Voir la difficulté comme un défi	1	2	3	4	5
5. Persévérer dans la résolution du problème	1	2	3	4	5
6. Croire que je peux faire avancer les choses	1	2	3	4	5
7. Douter que je vais surmonter le problème	1	2	3	4	5
8. Continuer d'avancer malgré les embûches	1	2	3	4	5
9. Me sentir impuissant devant la difficulté	1	2	3	4	5
10. M'impliquer dans la résolution du problème	1	2	3	4	5
11. Croire que je peux contrôler ce qui arrive	1	2	3	4	5
12. Voir la difficulté comme une opportunité d'avancer	1	2	3	4	5
13. Voir l'obstacle de façon positive	1	2	3	4	5
14. Prendre les choses en main	1	2	3	4	5
15. Croire que je possède les habiletés pour agir sur le problème	1	2	3	4	5
16. Voir le côté positif du problème	1	2	3	4	5
17. Voir les bénéfices que la résolution de cette difficulté peut m'apporter	1	2	3	4	5
18. Me voir réussir plutôt qu'échouer	1	2	3	4	5
<b>Suite à une grande difficulté (adversité, stress), j'ai tendance à :</b>					
19. Rebondir avec plus de compétences	1	2	3	4	5
20. Ressortir plus fort	1	2	3	4	5
21. Développer de nouvelles habiletés	1	2	3	4	5
22. Être davantage en mesure de faire face à une nouvelle difficulté	1	2	3	4	5
23. Développer de nouvelles connaissances	1	2	3	4	5

**Tableau N° 7:** présentation des items du contrat psychologique.

**Source :** questionnaire de l'enquête.

<b>N° de contrat psychologique</b>	<b>Le contrat psychologique</b>	<b>N°d'item</b>
<b>01</b>	Le climat de travail	03.09.11.14.15.19.20
<b>02</b>	L'évolution de carrière	05.16.21
<b>03</b>	La rétribution	01.02.22
<b>04</b>	Les conditions de travail	04.18.25.28.29
<b>05</b>	La sécurité d'emplois	24.10
<b>06</b>	L'intérêt du travail	06.07.08.23
<b>07</b>	Les responsabilités	12.17.26.27

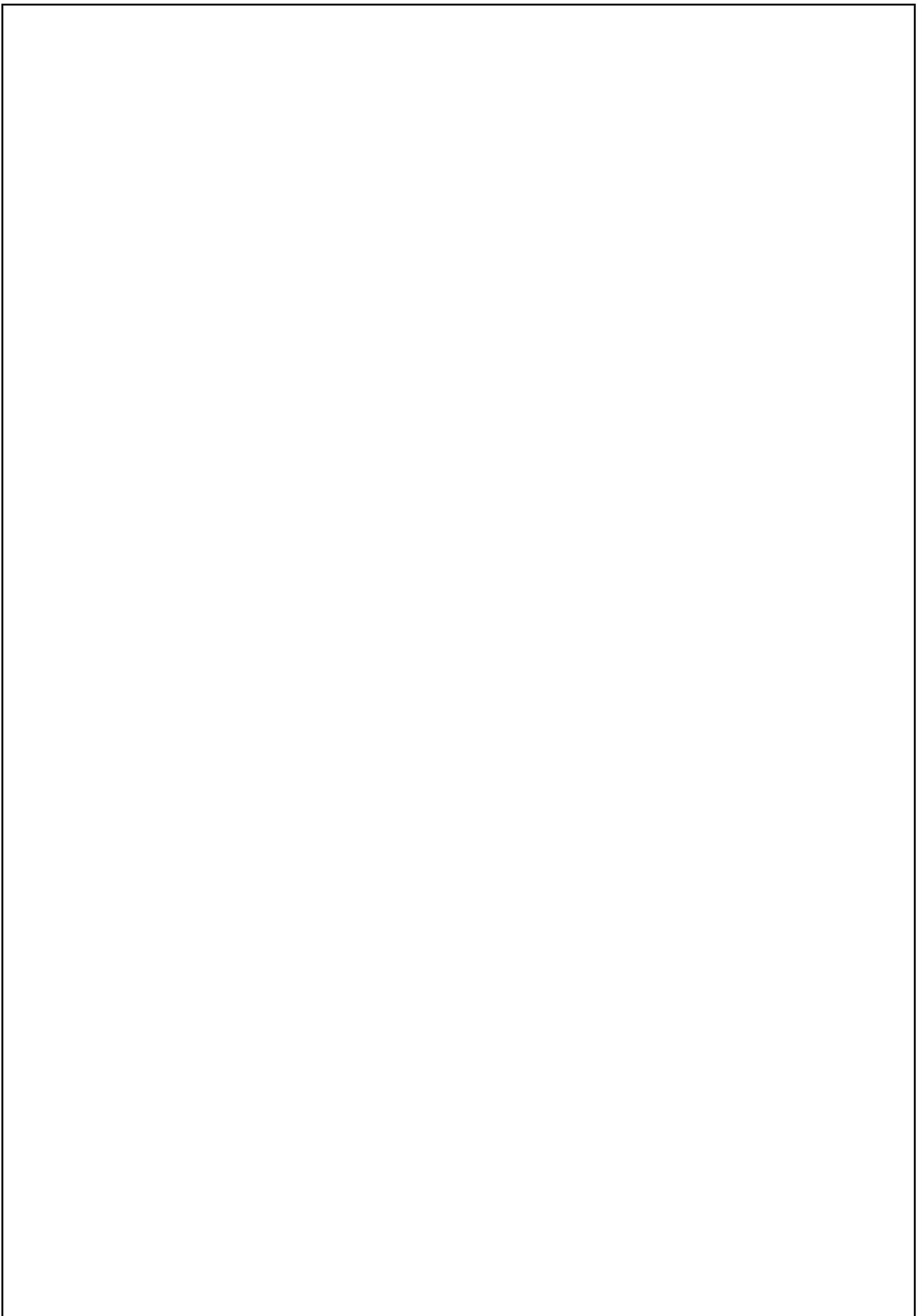
**Tableau N° 8:** présentation des items de la résilience.

**Source :** questionnaire de l'enquête.

<b>N° de la résilience</b>	<b>La résilience</b>	<b>N° d'item</b>
01	l'auto-efficacité	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12
02	l'optimisme	13.14.15.16.17.18
03	La croissance	19.20.21.22.23

**Tableau N°9:**présentation des notes attribuées pour les réponses des enquêtes :

<b>Réponse</b>	<b>Note attribuée en cas de question positive</b>	<b>Note attribuée en ca de question négative</b>
<b>Tout a fait en désaccord</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>En désaccord</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Sans avis</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>D'accord</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>Tout a fait d'accord</b>	<b>5</b>	<b>1</b>



ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SARL RAMDY

