

Université Abderrahmane Mira De Bejaïa.

Faculté des sciences humaines et sociales.

Département des sciences sociales.



Mémoire de fin de cycle sous le thème de :



La relation entre la rupture du contrat psychologique

Et l'ajustement au travail.

Etude réalisée au près de la branche commerciale

De l'ENIEM. Tizi- Ouzou



En vue d'obtention du diplôme de Master en psychologie

Option : Psychologie du travail et des organisations

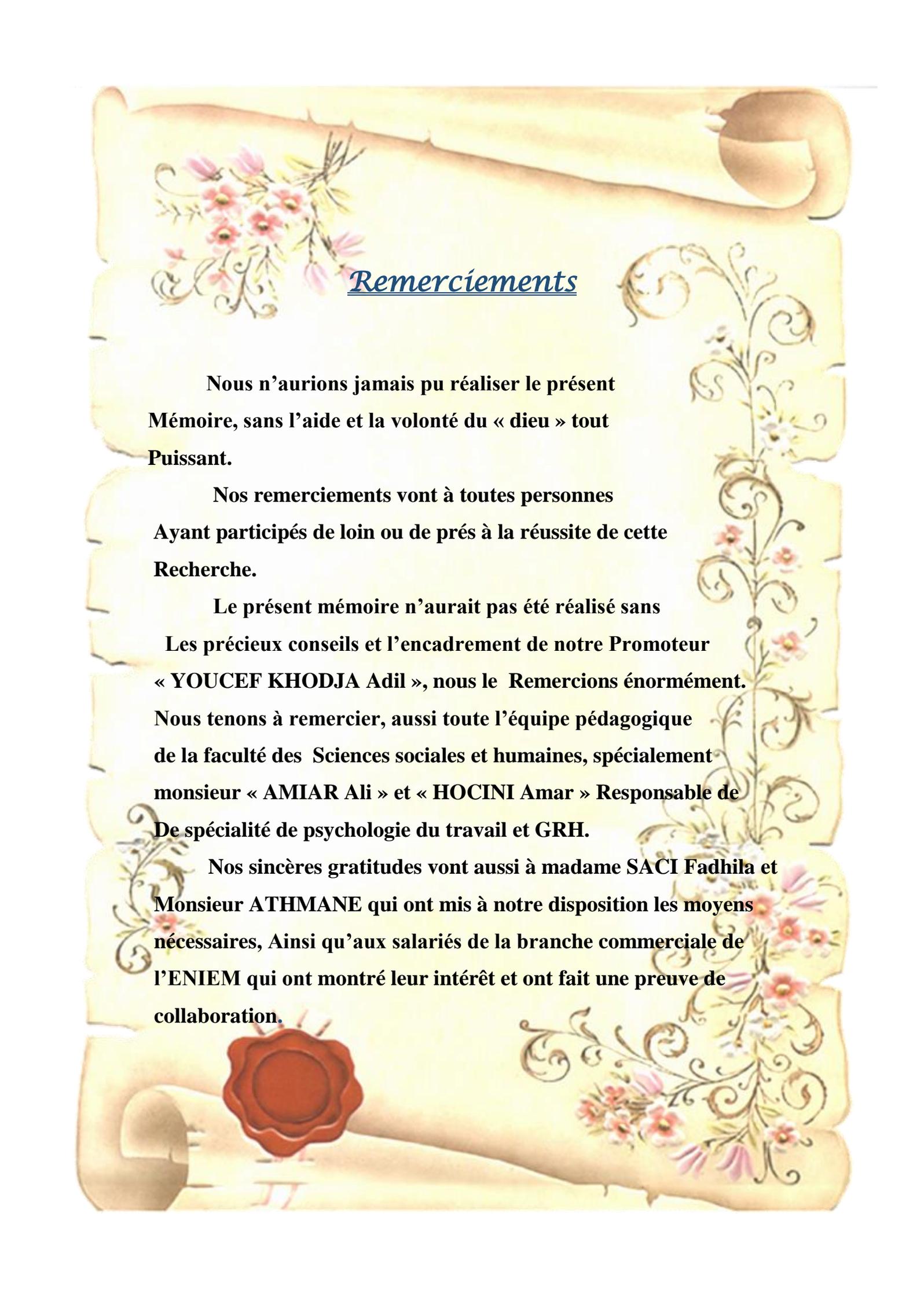
Réalisé par :

M. TAHARBOUCHET
Hamza.

Encadré par :

M. YUCEF KHODJA
Adil.

Année Universitaire : 2019-2020



Remerciements

Nous n'aurions jamais pu réaliser le présent Mémoire, sans l'aide et la volonté du « dieu » tout Puissant.

Nos remerciements vont à toutes personnes Ayant participé de loin ou de près à la réussite de cette Recherche.

Le présent mémoire n'aurait pas été réalisé sans Les précieux conseils et l'encadrement de notre Promoteur « YUCEF KHODJA Adil », nous le Remercions énormément. Nous tenons à remercier, aussi toute l'équipe pédagogique de la faculté des Sciences sociales et humaines, spécialement monsieur « AMIAR Ali » et « HOCINI Amar » Responsable de De spécialité de psychologie du travail et GRH.

Nos sincères gratitudes vont aussi à madame SACI Fadhila et Monsieur ATHMANE qui ont mis à notre disposition les moyens nécessaires, Ainsi qu'aux salariés de la branche commerciale de l'ENIEM qui ont montré leur intérêt et ont fait une preuve de collaboration.

Dédicace

*Je dédie ce travail à
Mes chers parents, qui se sont
Pleinement consacré pour me permettre
Un meilleur avenir et qui m'ont mis dans
Les meilleures conditions possibles pour
Réussir, tout en ne cessant de m'encourager.*

A

*Mon frère Yacine et mes sœurs
Imane et Wissam.*

A

*Mes oncles et mes tentes
A mes cousins Ismaïl, Oussama et Zakaria.
Je ne saurais terminer sans citer mes chers amis :
Djaber, Fatah, Majid, Mourad, Rachid, Lamine,
Farouk, Nacereddine, Wahiba, Sekoura, Karima,
Sihem Mendil, Cylia MELCHANE, Saïd, Azibi...*

*Je dédie aussi ce travail à Nawal qui m'a
Soutenu et qui m'a encouragé et toutes
Personnes me connaissant de loin ou de près
Milles mercis.*

T. Hamza.

Résumé :

La présente étude, sous le thème « la relation entre la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail » a été réalisée au près d'un échantillon de travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM. N=184.

L'objectif de cette recherche, est de mesurer la relation qu'il y a entre la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail. Nous avons donc adopté une méthode descriptive à base d'une approche quantitative. Nous avons aussi, opté pour un échantillon stratifié (60) travailleurs. Les hypothèses que nous avons formulé, ont été vérifiées par l'intermédiaire des échelles suivantes :

- 1- L'échelle de Guerrero (2005) : pour la mesure de la rupture du contrat psychologique.
- 2- L'échelle de Maslach testée par Moisson (2008) : pour la mesure de l'efficacité (performance).
- 3- L'échelle de stress perçu (la PSS'14 de Cohen, de Lemyre et de Tessier (2002) : le stress perçu.
- 4- L'échelle de l'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1996), (Belghiti- Malut et Briole, 2004) : Implication affective.

Nous avons obtenus un niveau de fidélité de $\alpha= 0.954$ pour le contrat psychologique et un taux de fidélité de $\alpha= 0.966$ pour le construit de l'ajustement au travail.

Nos résultats confirment nos hypothèses formulées dès le début du travail, nous sommes arrivés à déterminer une relation entre la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail.

Ce mémoire peut s'avérer utile pour explorer le contrat psychologique, sa rupture, voir même sa relation avec l'ajustement.

Les mots- clés : Contrat psychologique, la rupture du contrat psychologique, l'ajustement au travail, le stress perçu, l'implication, la performance.

Summary :

The present research, under the theme of: “ The relation between the breach of psychological contract and work adjustment” has been done among the employees of the commercial department of (ENIEM). N=184.

The aim of this study, is to measure the relation between the breach of psychological contract and the work adjustment. We've adopted the descriptive method, which is based on a quantitative approach. We've used a stratified sample of 60 workers.

The hypotheses that we've proposed were been verified, using scales:

- 1- Scale of Guerrero (2005): For measuring the breach of psychological contract.
- 2- Scale of Maslach used by Morrison: in order to measure efficacy or performance on work.
- 3- The scale of perceived stress (The PSS'14 of Cohen, Lemyre and Tessier 2002).
- 4- Scale of organizational involvement (Allen and Meyer, 1996), (Belghiti- Mahut and Briole, 2004): affective involvement.

We've got a strong level of fidelity and validity for psychological contract with $\alpha=0.954$ and $\alpha=0.966$ for work adjustment.

Our results have confirmed the hypotheses that we've done, finally we've identified a relation between the breach of psychological contract and work adjustment.

This dissertation may be useful for exploring the psychological contract and the adjustment.

Key words: Psychological contract, Breach of psychological contract, work adjustment, perceived stress, involvement, performance.

Liste des abréviations :

Les abréviations	Les significations
RH	Ressource Humaines
CP	Contrat psychologique
CT	Contrat de Travail
TAD	Théorie de l'autodétermination
ENIEM	Entreprise Nationale d'Industrie Electroménager
CNRTL	Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales
OSHA	Occupational Safety and Health Administration
RCP	Rupture du contrat psychologique
REMEST	Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le travail
USA	Etats unis d'Amérique
UE	Union Européenne
GB	Grande Bretagne
CDI	Contrat de durée Indéterminée

QMI	Quarter Master Inspector
AFAQ	Association Française pour l'Assurance de la Qualité
SMCP	Service Magasin Central de Produits Finis
SPL	Service de Programmation et Livraison
CSP	Catégorie Socioprofessionnelle
BAC	Baccalauréat
SPSS	Statistique package for sociale sciences

Liste des tableaux :

N°	Les titres des tableaux	Page
1	Eléments constitutifs du contrat psychologique	24
2	Types de la rupture du contrat psychologique	41
3	Les huit dimensions de la performance d'après Campbell (1990)	49

4	Répercussions du stress au travail sur la santé de l'individu	58
5	Synthèse de cinq grandes formes d'implication	66
6	Les dimensions du contrat psychologique	91
7	Présentation des notes attribuées pour les réponses des enquêtés	94
8	Présentation de la fidélité du contrat psychologique	95
9	Présentation de la fidélité de l'ajustement au travail	95
10	La répartition de l'échantillon selon la CSP	84
11	La répartition des membres de l'échantillon selon le genre	93
12	La répartition des membres selon le genre	85
13	La répartition des membres de l'échantillon selon la CSP	87
14	La répartition des membres selon l'ancienneté	95
15	Présentation des résultats relatifs au niveau du CP des travailleurs	99
16	Présentation des résultats relatifs au niveau d'ajustement	100
17	Mesure de l'ajustement au travail	102

18	Présentation des corrélations de rupture du CP et de l'ajustement	102
19	Présentation de l'impact de la rupture du CP sur le stress perçu	110
20	Présentation de la variance de l'impact de la rupture du CP sur le stress au perçu	104
21	Présentation de l'impact de la variable de la rupture du CP sur la variable de l'ajustement	110
22	Présentation de la variance de l'impact de la rupture du CP sur la variance de la performance	106
23	Présentation descriptive de la relation genre/ ajustement	109
24	Présentation des résultats du T-TEST pour les deux échantillons ajustement et genre	110
25	Présentation des descriptives de l'âge et ajustement	111
26	Présentation des données descriptives de la relation catégories socioprofessionnelles et ajustement	112

Liste des figures :

N°	Les titres des figures	Pages
1	Théories des attentes de VROOM	37
2	Typologie des conséquences de la rupture du contrat psychologique	40
3	Triangle de la performance (Gibert, 1982)	47
4	Remise en cause du salarié	53
5	La théorie de Selye en trois phases	53
6	Le modèle de demande	55

7	Organigramme de l'entreprise de l'ENIEM	78
8	Organigramme de l'unité commerciale	81
9	Organigramme de la structure de la gestion de stocks	83
10	Répartition des travailleurs selon le genre	93
11	La répartition des membres de l'échantillon selon la CSP	87
12	La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté	96
13	Présentation de la variance de la rupture du CP et le stress perçu	104
14	Présentation de la variance de l'impact de la rupture du CP sur l'efficacité.	113
15	Présentation graphique de l'ajustement/ âge	111
16	Présentation graphique de l'ajustement/ CSP	113

Sommaire

Sommaire

Remerciements.

Dédicace.

Résumé.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Introduction

Partie théorique :

Chapitre1 : le cadre général de la problématique

- Préambule.
- 1- Problématique -----05
- 2- Hypothèses de recherche-----09
- 3- Raisons du choix du thème----- 10
- 4- Objectifs de recherche----- 10
- 5- Définition des concepts----- 10
- 6- Etudes antérieures. ----- 13
- Résumé du chapitre.

Chapitre2 : La rupture du contrat psychologique.

- Préambule
- 1- Bref historique sur le concept du contrat psychologique----- 21
- 2- Les différentes définitions du contrat psychologique----- 22
- 3- Les éléments constitutifs du contrat psychologique----- 22
- 4- La mesure du contrat psychologique-----25
- 5- Le contrat psychologique selon les perspectives de l'employé et l'employeur----- 26
 - a- Perspectives de l'employé.
 - b- Perspectives de l'employeur.
- 6- L'importance du contrat psychologique pour la pratique en ressources humaines----- 27
- 7- La formation du contrat psychologique-----29
- 8- Les différents types du contrat psychologique-----30
 - 8.1- La typologie de MacNeil (1985)

8.2-	La typologie de Rousseau (1985)	
9-	Les dimensions du contrat psychologique-----	32
10-	Les théories du contrat psychologique-----	36
	a- Théorie de l'échange de Blau	
	b- Théorie des attentes de Vroom.	
	c- Théorie de l'équité d'Adams	
11-	La définition de la rupture du contrat psychologique-----	38
12-	Les formes de la rupture du contrat psychologique-----	39
13-	Les conséquences de la rupture du contrat psychologique.-----	39
14-	Entre la rupture et la violation du contrat psychologique-----	40
15-	Les réactions vis-à-vis de la rupture/ violation du contrat psychologique-----	41
	Résumé.	

Chapitre3 : L'ajustement au travail.

•	Préambule.	
1-	La définition de l'ajustement-----	44
2-	La performance au travail-----	44
	2-1- La définition-----	44
	2-2- Les déterminants de la performance-----	45
	2-3- La différence entre l'efficacité et la performance-----	46
	2-4- Les modèles concernant la performance au travail-----	48
	2-5- L'évaluation de la performance individuelle-----	51
3-	Le stress au travail-----	52
	3-1- La définition du stress-----	52
	3-2- Les différents modèles du stress-----	53
	3-3- Les signes d'alertes-----	55
	3-4- Les conséquences du stress au travail sur la santé-----	56
	3-5- Les causes du stress au travail-----	60
4-	L'implication organisationnelle-----	60
	4-1- Les différentes définitions-----	60
	4-2- Les théories de l'implication organisationnelle-----	62
	4-3- Les formes d'implication organisationnelle-----	64
	4-4- Les dimensions de l'implication-----	66
	4-5- Les déterminants de l'implication-----	67
	4-6- Les conditions du développement de l'implication-----	68
	4-7- Les conséquences attendues de l'implication organisationnelle des travailleurs-----	69
	4-8- La TAD comme base théorique pour « l'ajustement au travail »-----	69
•	Résumé	

Partie pratique :

Chapitre 4 : Présentation du lieu de l'enquête et la démarche méthodologique.

- Préambule
- 1- Présentation de l'organisme d'accueil-----74
 - 1-1- Aperçu général sur l'entreprise ENIEM
 - 1-2- Présentation de l'unité commerciale ENIEM
- 2- La population et échantillon d'étude-----84
- 3- La méthode utilisée-----89
- 4- La technique utilisée-----90
- 5- Les étapes de la recherche (Pré-enquête et enquête)-----96
- Résumé.

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.

- Préambule
- 1- Présentation et analyse des résultats.
 - 1-1- Présentation et analyse de la première hypothèse-----102
 - 1-2- Présentation et analyse des résultats de la deuxième hypothèse-----103
 - 1-3- Présentation et analyse des résultats de la troisième hypothèse-----109
- 2- Discussion et interprétation des résultats.
 - 2-1- Discussion et interprétation des résultats de la première hypothèse-----114
 - 2-2- Discussion et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse-----115
 - 2-3- Discussion et interprétation des résultats de la troisième hypothèse-----119
- 3- Recommandations-----122
- Résumé du chapitre.
- Conclusion.
- Limites de la recherche.
- Liste Bibliographique.
- Les annexes.

Introduction

La fonction des ressources humaines, est une fonction de grande importance, elle est stratégique et chapeaute toute les autres fonctions que nous pouvons trouver dans une entreprise, pour le fait qu'elle s'intéresse et travaille dans le but d'assurer un certain équilibre entre les besoins des travailleurs et ceux des entreprises en assurant les meilleures compétences possibles.

Les psychologues de travail et les gestionnaires de Ressources Humaines (RH), font face à présent à de multiples phénomènes et problématiques concernant leurs travailleurs, la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail, occupent une place importante dans les travaux de la psychologie du travail. Le terme de l'ajustement dans le monde organisationnel réfère à cette aptitude du travailleur à se modeler et se réguler à des situations jugées délicates afin de minimiser ses conséquences. Tandis- que la rupture du contrat psychologique fait référence au non- respect des promesses et des attentes entre l'employeur et son employé, ce qui crée par la suite, des conséquences qui affectes le bon fonctionnement du travail et la relation des deux parties.

C'est donc là, ou réside l'importance du contrat psychologique, en effet même un contrat de travail très sophistiqué, ne peut garantir à lui seul le bien être du travailleur et son implication organisationnelle.

L'objet de notre recherche porte essentiellement sur deux variables distinctes, qui sont : la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail. Notre objectif principal est de démontrer la relation entre les deux variables.

Pour traiter notre sujet, comme tout autre travail de recherche, nous avons juger qu'il important de diviser le notre, en deux parties principales : (1) la partie théorique : qui comporte trois chapitres, et (2) la partie pratique, avec deux chapitres.

Notre plan de travail établis est le suivant :

- Le volet théorique : cette partie regroupera trois chapitres, dans le premier chapitre nous présenterons le cadre général de notre recherche avec notre problématique, nos objectifs, nos définitions des concepts utilisés, nos études antérieures... En ce qui concerne notre deuxième chapitre, celui- ci sera consacré à notre première variable qui est la rupture du contrat psychologique : sa définition, historique du contrat psychologique, les éléments du CP, ces dimensions, les formes de la rupture, ses conséquences... Le troisième chapitre traite de « l'ajustement au travail » sur la base de trois variables : performance, stress au travail, implication au travail, en abordant

leurs différentes définitions, la théorie adaptée, les typologies leur influence au milieu de travail.

- Quant à la partie pratique, nous tenterons à partir du quatrième chapitre : de présenter le lieu du stage pratique, les techniques et méthodes utilisées. Concernant le cinquième chapitre : nous présenterons les résultats les résultats obtenus à partir de notre stage et nous essayerons d'interpréter les résultats et de tester la validité de nos hypothèses.

Pour finir, nous élaborerons une conclusion générale pour notre travail, qui résumera nos résultats aux quels nous avons aboutis concernant les hypothèses que nous avons formulé concernant le thème de notre mémoire.



*Partie
théorique*

Chapitre 1 :

« Le cadre général de la problématique »

- Préambule
 - 1- Problématique.
 - 2- Les hypothèses de la recherche.
 - 3- Les raisons du choix du thème.
 - 4- Les objectifs de la recherche
 - 5- Définition des concepts.
 - 6- Les études antérieures.
- Résumé du chapitre.

1- La problématique :

La relation de travail est une notion juridique largement utilisée dans des pays du monde entier pour désigner la relation entre une personne appelée « salarié » souvent aussi « travailleur » exécutant un travail dans des conditions définies, contre rémunération, et son employeur. Quelle que soit la définition qui en est donnée, c'est cette relation qui crée des droits et des obligations réciproques entre salarié et employeur. Depuis toujours, et aujourd'hui encore, c'est principalement par ce biais que les salariés accèdent aux droits et prestations associées à l'emploi en vertu de législation du travail et de la sécurité sociale. C'est le critère clé pour déterminer la nature de l'emploi, des droits et obligations des employeurs vis-à-vis des travailleurs (BIT, 2006, page3).

Ces mêmes droits et obligations sont, aujourd'hui, définis dans un contrat de travail (CT). Le CT fait la loi des parties dont il fixe entièrement les droits et les obligations, sous réserve du respect des prescriptions minimales légales ou conventionnelles. (Dominique et al, 2012). Ceci dit, avec les changements que connaît le monde du travail, de part les évolutions technologiques, et d'une autre, la concurrence accrue, les organisations se voient dans l'obligation de renforcer les liens avec les travailleurs. Il ne s'agit pas d'en rester à un simple contrat de travail, mais d'établir un contrat psychologique avec les travailleurs. L'article de Denise ROUSSEAU « psychological and implied contracts organizations », publié en 1989 caractérise une véritable révolution dans la recherche relative au contrat psychologique qui y est proposée rompt radicalement avec l'acception historique fondée, jusque là, sur une perspective relationnelle basée sur la notion d'attentes. D'autres parts, la nouvelle conceptualisation défendue, plus individuelle et basée sur la perception de promesses, cristallise autour d'elle la majorité des publications lui ayant succédé. Cette recherche s'inscrit également dans ce second paradigme qui, au fil du temps, a su prouvé sa solidité conceptuelle. Dans ce cadre, le contrat psychologique se définit comme « Les croyances d'un employé en ce qui concerne les termes et les conditions d'un accord d'échanges réciproques entre lui et son organisation. Les questions ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, lient les parties à un ensemble d'obligations réciproques » (Garbody, 2016).

Ainsi, la perception des employés que l'organisation a tenu ses promesses en livrant ce qu'elle a promis (i.e. *le respect du contrat psychologique*) a été liée à la

satisfaction au travail, à la productivité et à l'intention de poursuivre la relation avec le même employeur et à la performance. Le respect des promesses du contrat psychologique a également des effets importants sur l'affect des employés, sur leur motivation au travail, sur leur bien-être et sur leur identité de soi. Il est donc clair que le respect du CP, est très important pour l'épanouissement des organisations et leurs réussites : avoir un travailleur satisfait de sa situation au milieu du travail veut dire que celui-ci est fidèle à son organisation et qu'il est motivé et prêt à toute initiative. Nous avons jugé donc, nécessaire de se référer à la théorie de l'échange social qui fut élaborée par P. Blau (1964) afin de bien cerner notre sujet. L'échange social tel que défini par P. Blau n'inclut que des actions volontaires des individus « motivées par les récompenses qu'elles devraient entraîner, et qu'en fait elles entraînent, de la part des autres » ; l'échange social exclut les actions réalisées sous la contrainte de la force, celles répondant aux suggestions impératives des passions ou aux seules injonctions de prescriptions collectives (Ferrand, 2008, p8). Par contre, dans le monde organisationnel si le travailleur a l'impression que l'organisation n'a pas respecté ses promesses, il limitera à son tour son investissement dans la relation. Les recherches antérieures ont démontré que la perception de rupture du contrat psychologique pouvait influencer négativement l'engagement organisationnel affectif des employés envers l'organisation. En se basant sur la théorie de l'échange social, Lester et al. (2002) expliquent cette relation par le fait que les employés ont généralement tendance à rechercher un échange juste et équilibré avec l'organisation.

Dés lors, dans la mesure où le travailleur a l'impression que l'organisation n'a pas rempli ses obligations envers lui, il aura tendance à limiter sa contribution dans cette dernière pour rétablir l'équilibre dans la relation d'échange. Cette contribution peut s'exprimer par son niveau d'engagement envers l'organisation. (Suazo et al, 2005). Dans ce cas, cette dernière se verra dans des situations critiques, étant donné que l'environnement dans lequel elle active est purement concurrentiel, et exige des salariés engagés, motivés et fidèles à leurs organisations respectives.

La rupture du contrat psychologique, par son importance et son impact sur le bon fonctionnement des organisations, a connu de nombreuses recherches au fil du temps, avec objectif de mesurer et de définir son impact, parmi les études qui se sont penchées sur la mesure de la rupture du CP, nous notons les études qui ont opté pour une mesure globale à

l'aide de questions générales. Il s'agit notamment de Robinson et Rousseau (1994), de Robinson et Morrison (2000), ainsi que de Johnson et O'Leary-Kelly (2003). D'autres recherches ont adopté des mesures de rupture en identifiant des items spécifiques (i.e. rémunération basée sur la performance, formation, sécurité d'emploi à long terme, reconnaissance des accomplissements, horaire de travail flexible). (Dufour, 2009, p2).

Toute fois, la rupture du contrat psychologique, de plus à son impact sur les organisations, elle nuit aussi au travailleur et provoque un mal-être pour ce dernier. La souffrance au travail (stress, épuisement, burn out) fait partie des conséquences étudiées dès les premiers travaux sur le concept (Robinson et Morrison, 1995). Cependant, les travaux empiriques portant spécifiquement sur ce type de conséquences sont relativement peu nombreux même si la thématique semble émergente.

Le stress professionnel, par exemple, les études ayant trait à son impact sur la santé et le bien-être de diverses catégories socioprofessionnelles et s'inspirant du modèle transactionnel sont rares. Rasclé (2000) a observé sur 145 employés ayant subi une mutation que ce n'est pas l'importance objective de la mutation, mais différents processus transactionnels (stress perçu, soutien social perçu, stratégies de *coping* évitantes ou vigilantes), qui ont un effet sur le non-ajustement professionnel ultérieur de ces employés (anxiété, insatisfaction, baisse des performances, absentéisme) (Laugaa, Brunchon-Schweitzer, 2005). Les ressources sociales et personnelles dont une personne dispose pour faire face au stress ont été étroitement liées au maintien d'une bonne santé mentale. Certains stipulent que les stratégies d'adaptation que la personne utilise de même que le soutien dont elle bénéficie exercent une influence plus importante sur son niveau d'ajustement psychologique que les stressés vécus (Lavoie, p8). Le processus dynamique et continu par lequel la personne cherche à accomplir et maintenir une correspondance au travail s'appelle l'ajustement au travail, il permet de diminuer l'importance du stress subi. (LETENDRE, p98).

Pour bien comprendre, nous avons jugé qu'il est essentiel de se référer à la théorie de l'autodétermination. Cette théorie s'appuie sur le postulat que l'être-humain est par nature un être proactif qui peut agir et maîtriser les forces internes et externes qu'il rencontre au lieu d'être passivement contrôlé par celles-ci. De cette théorie découle le fait qu'un individu peut s'engager dans un comportement pour les différentes raisons, qui varient selon leurs orientations de causalité perçues (internes, externes et impersonnelles) et selon leur niveau d'internationalisation, d'intégration de soi (Deci et Rayan, 1985).

La TAD (Deci & Ryan, 2000 ; Ryan & Deci, 2002) propose que trois grands types de motivation existent : (1) La motivation intrinsèque, la plus autodéterminée, fait référence au fait de réaliser une activité pour l'intérêt qu'on lui porte et pour le plaisir qu'elle procure. A contrario, lorsque l'activité n'est plus réalisée par satisfaction ou intérêt personnel, mais perçue comme un moyen pour atteindre un autre objectif, on parle de (2) motivation extrinsèque. Enfin, (3) l'amotivation correspond à une absence de régulation comportementale et renvoie à une absence de perception du lien entre son comportement et les conséquences de ce comportement. Selon cette théorie, la motivation extrinsèque se décompose en différentes régulations plus ou moins internalisées au Soi. La régulation intégrée est la plus autodéterminée de la motivation extrinsèque, car le comportement va être produit par un choix interne à l'individu. En effet, il adoptera ce comportement car celui-ci est en accord avec ses valeurs et avec les différentes parties de son Soi. La régulation identifiée implique que l'individu va adopter un comportement parce que celui-ci va lui permettre d'atteindre d'autres buts qu'il valorise et qui sont utiles en société; le comportement devient alors autodéterminé car le choix sera effectué librement. La régulation introjectée correspond à des raisons initialement externes à l'individu, mais que celui-ci est intériorisé; c'est donc l'individu lui-même qui va générer une pression interne (par ex., culpabilité, orgueil) qui sera à la base de sa motivation. La régulation externe correspond à des situations où les comportements sont empruntés dans le but d'obtenir des récompenses (par ex., salaire, prestige) ou, au contraire, pour éviter des sanctions ou des contraintes extérieures (par ex., réprobation sociale). Le comportement est donc ajusté par des facteurs externes à l'individu. (Forest, 2017, page 123).

Des études antérieures dans les domaines du sport (*e.g.* Ulrich-French et Smith, 2006) et de l'éducation (*e.g.* Baker, 2004) ont montré que plus les étudiants étaient intrinsèquement motivés, moins ils percevaient de stress, alors que l'amotivation était associée à des niveaux élevés de stress perçu. Des recherches ont également mis en évidence des relations positives entre la motivation intrinsèque et la performance au travail (*e.g.*, Kuvaas, 2006a, 2006b), et d'autres ont montré que la motivation autodéterminée était positivement reliée à l'implication affective (*e.g.*, Ganesan et Weitz, 1996 ; Karatepe et Uludag, 2007).

Pour que le salarié soit performant, impliqué et moins stressé il doit être animé par une source interne comme il peut être par une source externe autrement dit, il doit être ajusté par rapport à une quelconque situation. Le travailleur, comme nous l'avons dit au début, peut se trouver face à des contraintes, la rupture du contrat psychologique en est

une. Comme le soulignent Dabos et Rousseau (2004), dans le cas du contrat psychologique, les employés cherchent à maintenir un équilibre entre les contributions et les rétributions échangées au niveau de leur relation (Muresanu, p 23). Il est donc, très important pour le travailleur de percevoir un certain équilibre entre ses efforts fournis et ce qu'il reçoit de la part de ses supérieurs quel qu'en soit la nature.

Nous jugeons que pour bien mener notre recherche, il est essentiel de se référer aux théories de l'autodétermination et l'échange social, pour objectif : de savoir s'il y a une relation entre la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail chez les salariés de la branche commerciale de l'entreprise ENIEM Tizi- Ouzou, et ce en abordant plusieurs points en ce qui suit de notre travail.

Afin de parvenir à mener à bien notre enquête de terrain en vue de comprendre et d'analyser la dite relation, il est important de poser la question de départ suivante :

- Y a-t-il une relation statistiquement significative entre la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail ?

Autrement dit :

Le

Q1- Quel est le niveau de la rupture du contrat psychologique chez les travailleurs de l'ENIEM?

Q2- Quel est le degré de l'ajustement des salariés de l'ENIEM ?

Q3- Y a-t-il un impact significatif de la rupture du CP sur l'implication affective et le stress des travailleurs de l'ENIEM ?

Q4- Y a-t-il une différence d'ajustement des travailleurs, selon le genre, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle ?

2- Les hypothèses :

D'après Madeleine GRAWITZ, l'hypothèse, « est une réponse provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs variables ».

Cette recherche va nous permettre de vérifier ces hypothèses et de voir aussi en se référant aux salariés :

H1- il existe une relation significative entre la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail chez les travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM.

H2- Il y a un impact significatif de la rupture du CP sur l'implication affective et le stress perçu des travailleurs de l'ENIEM.

H3- Il existe une différence du CP chez les travailleurs, selon le genre, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle.

3- Raisons de choix du thème :

Nous portons l'intérêt de mener une recherche sur la relation entre la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail, car :

- c'est un thème nouveau et plusieurs chercheurs confirment son importance au milieu organisationnel et professionnel.
- Les relations professionnelles ne reposent plus seulement sur un simple contrat de travail, mais d'attentes tacites entre l'employeur et l'employé, nous avons donc jugé important de l'aborder aux côtés d'une autre variable qui est l'ajustement au travail, qui à son tour, connaît une importance dans les recherches relatives à la psychologie du travail.
- Ce qui nous motive vers une telle étude est : la rareté des recherches locales menées dans cet angle, précisément.
- Elle nous permet de susciter de nouvelles questions et des hypothèses qui ouvrent des pistes de recherches.

4- Objectifs de la recherche :

Dans le cadre de cette étude, nos objectifs se résument comme suit :

- Evaluer le niveau le plus dominant du contrat psychologique chez les travailleurs.
- Evaluer le niveau de l'ajustement des salariés de l'ENIEM.
- Evaluer l'impact de l'intérêt au travail sur la performance des travailleurs
- Vérifier si l'ajustement contribue à y remédier aux conséquences de la rupture du contrat psychologique (CP).

5- Définition des concepts :

Définitions théoriques du contrat psychologique :

Si Argyris a créé ce terme, ce sont Levinson (1962) et Schein (1965) qui ont contribué à son développement. Ces auteurs présentent le concept comme une série d'« attentes mutuelles » qui gouvernent les relations entre deux parties – l'individu et l'organisation-, mais dont les parties peuvent être parfaitement conscientes (Levinson, 1962, p.21)

Rousseau appréhende le CP comme « l'analyse que fait un salarié des promesses et des engagements qu'il prend avec son employeur » (Rousseau,1990)

La définition la plus couramment utilisée est celle de Rousseau et Robinson (1994) qui définissent le contrat psychologique comme étant : « un ensemble d'attentes tacites entre

les membres d'une organisation et leurs gestionnaires et, plus précisément, des promesses et des obligations réciproques entre employeurs et employés. » (Derome, p.21)

- **Définition opérationnelle du Contrat psychologique :**

Le terme du contrat psychologique se réfère communément aux attentes réelles, mais non écrites, d'un employé ou d'une main-d'œuvre vis-à-vis de l'employeur. Dans la présente étude, c'est les résultats obtenus par les enquêtés sur les 23 items du questionnaire de Guerrero(2005) qui mesure les 7 dimensions du contrat psychologique.

• **Définition théorique de la rupture du Contrat psychologique :**

Rousseau (1995) définit la rupture comme étant l'échec à respecter les termes du contrat psychologique. Sa perspective comporte trois éléments, soit les bases de la rupture, les formes, ainsi que le processus en lui-même. Pour Rousseau (1995), la rupture du contrat psychologique repose sur trois bases: l'opportunisme, la négligence, ainsi que l'échec à coopérer. L'opportunisme désigne l'adoption d'un comportement d'autosatisfaction aux dépens des autres. La négligence, de son côté, représente l'échec à remplir certaines responsabilités. L'échec à coopérer remet en question la capacité de maintenir la relation d'emploi. (Dufour, p.32)

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

La rupture du contrat psychologique réfère au non- respect des conditions d'emploi. Elle est un élément majeur de la théorie du contrat psychologique qui a fait l'objet de plusieurs études qui se sont surtout concentrées sur le processus et les conséquences individuelles et organisationnelles qui en découlent. Elle se situe dans les réponses des enquêtés par l'échelle de mesure de la rupture du contrat psychologique dans cette recherche, constituée de 23 items subdivisés en 7 dimensions qui mesurent cette rupture.

• **Définition de l'ajustement au travail :**

En psychologie, l'ajustement sera le processus plus ou moins conscient, par lequel un sujet s'adapte au milieu physique, culturel ou social. Cela suppose quelques modifications de sa conduite personnelle afin d'obtenir un accord et des relations harmonieuses avec le milieu (cnrtl , 2019)

- **Définition opérationnelle de l'ajustement au travail :**

La présente étude entend par le concept d'ajustement sous trois dimensions essentielles telles que l'efficacité professionnelle, le stress perçu et l'implication affective, un salarié qui est efficace lors de l'exécution de ses tâches, moins stressé, et plus impliqué dans son travail veut dire qu'il est ajusté.

- **Définition théorique du stress :**

Selon C. Dejours, « La souffrance au travail, c'est le vécu qui surgit lorsque le sujet se heurte à des obstacles insurmontables et durable, après avoir épuisé toutes ses ressources pour améliorer l'organisation réelle de son travail vis-à-vis de la qualité et de la sécurité. En d'autres termes la souffrance pathogène commence lorsque la rapport de sujet à l'organisation du travail est bloqué ».

Aujourd'hui cette souffrance a un nom, elle est appelée « stress ». Nos sociétés actuelles sont envahies.

Il est défini par l'OSHA : « Le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences ».

Une autre définition proposée par l'INRS (Institut National de la Recherche Scientifique) nous permet d'apporter quelques compléments à la définition de l'OSHA : Ici le stress « survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, l'effet du stress n'est pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité » (Chazot, p. 13)

- **La définition opérationnelle du stress :**

Etat de tension, de préoccupation. Le stress perçu correspond à un ensemble d'évaluation concernant non seulement la situation (aversive, menaçante), mais aussi les ressources disponibles ressenties comme insuffisantes. Dans le travail qui suit, cela représente les résultats obtenus de l'échelle de mesure du stress perçu composé de 9 items.

- **La définition théorique de l'efficacité :**

LEGENDRE, dans l'édition de 1993 du dictionnaire actuel de l'éducation (2ème édition) définit l'efficacité comme « degré de réalisation des objectifs d'un programme ou degré d'atteinte d'un objectif ». (Legendre, 1993)

- **La définition opérationnelle de l'efficacité au travail :**

La performance désigne dans cette recherche le résultat obtenu avec l'échelle de mesure de l'efficacité qui est composée de 6 Items en s'appuyant sur le fait qu'un travailleur ne peut être efficace sans être performant. Et que l'efficacité est une composante de la performance.

- **La définition théorique de l'implication organisationnelle :**

Mowday, Porter et Steers (1982) ont proposé une définition de l'implication organisationnelle qui repose sur une description des attributs du concept. L'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celui-ci et un fort désir d'en rester membre. Pour Mowday (1998), l'implication peut-être comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille. Selon Commenas (1991), l'implication organisationnelle permet de caractériser la relation entre le salarié et l'organisation et de préconiser des actions, des moyens pour agir sur elle ou pour la développer. Il y avait une interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication (Prat, 2006, p.128).

- **La définition opérationnelle de l'implication organisationnelle :**

Selon la recherche présente, l'implication affective est aussi appelée implication psychologique et attitude, elle concerne l'orientation positive envers l'entreprise. L'implication est une force relative à l'identification et l'engagement de salariés dans son organisation. Dans notre recherche, l'implication organisationnelle désigne le résultat obtenu avec l'échelle de mesure qui est composée de 6 items.

6- Les études antérieures :

- **Etudes antérieures sur le contrat psychologique et la rupture du contrat psychologique :**

a- **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 périphériques et présentant un niveau limité d'attachement et d'investissement dans les organisations. Cette 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. Gorin a effectué son étude auprès de travailleurs d'agence du secteur bancaire canadien. Ses 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 montrent 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).

b- Etude (Sylvie Guerrero, 2005) :

Dans son étude, «la mesure du CP dans le domaine du travail français » Guerrero trouve que le CP, est un concept qui permet l'étude de l'échange social, c'est-à-dire des deux côtés, le salarié et l'employeur.

Il vise à comprendre et analyser la dynamique de cette relation, comment échanger, Guerrero constate qu'avec le temps et avec les développements récents de la relation de travail elle a ajouté une deuxième idée, c'est l'échange et la réciprocité, cela est résumé en deux points:

- Que les deux parties participent au contrat psychologique (employé et employeur) à condition qu'il y ait un échange entre elles.

- Le contrat psychologique peut être compris comme un processus de modification dans le temps, les modifications peuvent être interprétées comme:

Comment sensibiliser chaque partie avec un degré à réaliser les promesses de la deuxième partie, ainsi elle affirme que dans l'étude du CP, il faut étudier la loyauté de chaque partie et ces promesse. (Guerrero, 2005, p113, 114).

c- Etude (M. R. Parzefall & J. Hakanen, 2010):

Cette étude visait à utiliser le modèle «Sources de demande de travail» pour tester les caractéristiques de soutien et de santé, ainsi Motiver le processus d'accomplissement. Avec des engagements du contrat psychologique et sa réalisation. L'étude a été menée sur un échantillon de 178 travailleurs en utilisant la méthode des équations structurelles.

Les résultats de l'étude 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 roulement du travail, et réduit les réactions négatives des travailleurs, et soulève également leur moral.(Parzefall et Hakanen, 2010).

d- Etude de (Marie- Eve DUFOUR , 2008)

L'objectif de son étude vise à mieux comprendre les conditions d'emploi dont la rupture engendre certaines conséquences, notamment le cynisme cognitif, la voix et le silence, et de quelle façon la culture organisationnelle et la congruence personne-organisation peuvent

faire la différence en atténuant les conséquences de la rupture du contrat psychologique. Cette étude est principalement descriptive et explicative: Dufour a réalisé une étude empirique auprès d'employés de l'administration publique fédérale auxquels elle a administré un questionnaire, dont 791 ont été retenus comme valides. Elle a mesuré les indicateurs relatifs à la rupture du contrat psychologique, au cynisme cognitif, à trois types de voix (voix d'acquiescement, voix défensive, voix pro- sociale), à trois types de silence (silence d'acquiescement, silence défensif, silence pro- social), à trois types de cultures organisationnelles (culture bureaucratique, culture organique, culture apprenante), ainsi qu'à la congruence personne-organisation.

De façon générale, ses hypothèses de recherche ont été confirmées. Le non respect global du contrat psychologique et le non respect de conditions liées à l'atmosphère sociale et à la performance dynamique expliquent des comportements néfastes pour l'organisation, notamment le cynisme cognitif, la voix d'acquiescement, la voix défensive, le silence d'acquiescement et le silence défensif . Également, le respect global et le respect de conditions relatives au contenu d'emploi expliquent un comportement bénéfique, soit le silence pro-social. Dans certaines dimensions de la culture organisationnelle, particulièrement celles de la culture apprenante, certains comportements sont moins susceptibles de se manifester, notamment le cynisme cognitif, la voix d'acquiescement, la voix défensive et les trois types de silence. D'autres dimensions de la culture organisationnelle favorisent la manifestation de la voix défensive et du silence défensif, alors que la congruence personne-organisation favorise la voix pro- sociale. (Dufour, 2008)

e- Etude de ([Sabine Trentzsch-Joye](#) ,2018)

Cette recherche a pour objet l'étude des déterminants et des effets psychosociaux des situations de travail en termes de stress et de souffrance. C'est sous l'angle du contrat psychologique qu'elle s'intéresse à l'impact des transformations du travail de ces dernières années sur les conditions de son exercice et les relations d'emploi. Elle porte plus particulièrement sur les processus d'interprétation des ruptures du contrat psychologique et les processus d'ajustement et de restructuration des sujets consécutifs aux évolutions de ces relations d'emploi.

Au plan théorique la recherche se démarque sensiblement des modèles traditionnels en intégrant, dans l'étude du stress et de la souffrance au travail, les dynamiques subjectives. La position théorique de la chercheuse considère que, le sujet est actif et pluriel dans sa

socialisation et dans le développement de ses relations avec son contexte de travail, autant que dans la recherche de réponses aux exigences de l'organisation et aux siennes que dans les régulations subjectives des conflits qui en naissent.

Une consultation hospitalière de souffrance au travail constitue le cadre de cette recherche. Les données recueillies auprès de 103 personnes reçues en accompagnement psychologique dans ce dispositif ont fait l'objet d'une analyse qualitative et d'une analyse quantitative. Des observations cliniques ont été systématiquement confrontées aux résultats d'analyses statistiques. Trentzsch- Joye met en évidence un lien entre la perception d'une violation du contrat psychologique et la dégradation de l'état de santé psychologique des personnes reçues en consultation. Elle souligne l'impact de la rupture du contrat, souvent déclenchée par une transformation dans le milieu du travail, autant sur l'individu que sur sa relation de travail.

De ces observations et résultats ressort la nécessité de développer des démarches de prévention pluridisciplinaires. ([Trentzsch-Joye](#), 2018)

f- Etude de (Laurent Lamargot,2016) :

Le secteur de la santé connaît depuis plusieurs décennies une transformation continue qui contribue à la perte de repères des soignants et qui affecte leur relation d'emploi. La thèse examine cette dernière au travers du concept de contrat psychologique.

S'inscrivant dans les voies de recherche suggérées par la littérature qui soulignent la focalisation des travaux sur les conséquences de la rupture et de la violation de contrat psychologique au détriment de sa formation et de sa dynamique, ce travail doctoral propose d'apporter une contribution sur ces aspects moins étudiés par le biais d'une approche qualitative longitudinale.

Ainsi, nous avons réalisé une étude de cas, sur une période d'une année, auprès d'une cohorte de 40 infirmiers venant d'être diplômés et ayant été recrutés dans 18 établissements sanitaires répartis sur le territoire français. La réciprocité du contrat est également étudiée du point de vue des représentants de la direction. Les données issues des 219 entretiens réalisés ont été complétées par des observations et une analyse documentaire.

Sur le plan théorique, la démarche adoptée permet de comprendre la dynamique du contrat psychologique et d'en proposer une modélisation, de sa formation anticipée, lors des études infirmières, jusqu'à sa stabilisation après une année d'activité professionnelle dans un service de soins. Sur le plan managérial, ce travail élabore des pistes de réflexion pour la

construction d'une relation d'emploi durable et satisfaisante entre structure hospitalière et membres soignants. (Lamargot, 2016)

- **Etudes antérieures sur l'ajustement au travail :**

- a- Etude de (Richer et ses collaborateurs 2002) :**

Richer et ses collaborateurs (2002) ont par exemple mené une étude visant à analyser l'influence de la motivation des salariés sur l'épuisement émotionnel, la satisfaction au travail et les intentions de changer d'activité professionnelle. Quatre cent quatre-vingt-dix salariés canadiens (181 femmes et 309 hommes) âgés en moyenne de 38,92 ans et travaillant aussi bien dans le secteur privé (53 %) que dans le secteur public (37 %), ont participé à cette recherche. Les résultats ont révélé que la motivation autodéterminée prédisait négativement l'épuisement émotionnel et positivement la satisfaction au travail. En retour, l'épuisement émotionnel et la satisfaction au travail avaient respectivement une influence positive et négative sur les intentions de changer d'emploi. ([Gillet, Berjot et Paty, 2010](#))

- b- Etude de (Boiché et ses Collaborateurs (2008)**

Dans une étude récente dans le domaine de l'éducation, Boiché et ses collaborateurs (2008) ont eu recours à l'analyse en cluster pour identifier la combinaison des différentes formes de motivation proposées par Déci et Ryan (1985), et analyser les relations entre les différents profils motivationnels et la performance scolaire. La première étude ($n = 215$) a permis de mettre en évidence trois profils motivationnels distincts : (1) Un profil «Autonome» caractérisé par des niveaux élevés de motivation Autodéterminée (*i.e.*, motivation intrinsèque et régulation Identifiée), des Niveaux modérés de régulation introjectée et des niveaux faibles de régulation externe et d'a motivation ; (2) un profil « modéré » caractérisé par des niveaux modérés sur l'ensemble des formes de motivation ; et (3) un profil « non autonome » caractérisé par des niveaux faibles de motivation Autodéterminée et de régulation introjectée ainsi que des niveaux relativement Élevés de régulation externe et d'a motivation. Les résultats de cette première étude ont également révélé que les élèves du premier cluster (*i.e.*, Profil « autonome») obtenaient les meilleures performances en éducation physique, suivis par ceux des deuxième et troisième groupes. Les résultats De la seconde étude ($n = 210$) ont confirmé ceux obtenus initialement. Ces résultats particulièrement intéressants sont complètement en accord avec les propositions théoriques de Déci et Ryan(1985). ([Gillet, Berjot et Paty, 2010](#))

c- Etude de (Daniel PASQUIER et Patrique VALEAU ,2011) sur l'implication au travail :

A partir de questionnaires administrés à 369 personnes, cette recherche montre que si l'implication affective et normative assure un équilibre psychologique émotionnellement épanouissant, des émotions négatives telles l'anxiété contribuent au développement d'une implication calculée et conduit à la névrose et au repli.

La variable la plus discriminante est la distance socio-normative au travail : plus l'individu est intégré socialement, plus il est impliqué et équilibré ; inversement moins il est intégré, plus il est anxieux au travail et plus il bascule dans des formes de stress, de déséquilibres psychologiques et émotionnels. Cette recherche relativise ce faisant la primauté généralement accordée aux prédispositions personnelles : ces dernières seraient influencées par les contextes matériels et émotionnels, l'implication affective en serait un stabilisateur. (Pasquier et Valeau, 2011)

d- Etude de (Holmes et Rahe 1967) sur le stress au travail :

Les travaux de Holmes et Rahe (1967), et ceux de Rahe et ses collaborateurs, de même que les études ultérieures entreprises par ses chercheurs dans le cadre de ce qui a été désigné sous le nom de «Life Event Research » ont nettement fait ressortir les liens qui existent entre l'environnement social d'un individu et de son état de santé.

Les chercheurs en question font intervenir des études longitudinales portant sur les membres de cohortes de population pour lesquels on enregistre la fréquence d'apparition d'évènements stressants au cours d'une période de leur existence. Dans cette approche, des facteurs professionnels de stress peuvent fort bien constituer des événements significatifs de l'existence et contribuer au niveau global de stress.

Cette approche présente certes des problèmes, en ce qui concerne les méthodes de sélection, d'enregistrement, d'interprétation, d'évaluation et de classement. (Ferréol ,2003,p 209).

e- Etude de (Mohammed FAYCAL SARKER, 2016) sur l'impact de la motivations sur la performance au travail :

Les travaux de recherche actuels cherchent à connaître l'impact de la motivation sur la performance des employés de Ramchandrapur High School. La méthode descriptive et les questionnaires intégrés à l'échelle de Likert ont été utilisés comme principaux instruments de

collecte des données nécessaires à la réalisation de ces travaux de recherche. Les données sont recueillies à partir de la taille de l'échantillon de 50, parmi lesquelles figuraient des membres du corps professoral, des assistants, un employé de bureau et un employé en formation et en sécurité. La révision critique de la littérature et l'analyse quantitative des données de l'enquête ont montré que le facteur de motivation extrinsèque et intrinsèque joue un rôle important dans la motivation des employés. L'étude a révélé que le salaire est le plus grand facteur de motivation parmi divers facteurs de motivation extrinsèque et intrinsèque comme la sécurité de l'emploi, l'avancement professionnel, les bonnes relations entre collègues, le sens de la réussite, la formation et le développement et le sens de la reconnaissance. L'étude révèle en outre que le niveau de motivation des employés du lycée de Ramchandrapur est faible par rapport aux attentes des employés.

Bien que le facteur extrinsèque et intrinsèque soit responsable de la motivation des employés dans une organisation, cette étude a révélé que l'employé de Ramchandrapur High School est davantage motivé par un facteur extrinsèque qu'intrinsèque. La gestion de l'école devrait se concentrer davantage sur la satisfaction du besoin extrinsèque des employés de retenir l'employé pendant longtemps, ce qui contribue par la suite à augmenter la qualité de la production produite par celui-ci et la performance de ses travailleurs. (SARKER, 2016).

Résumé du chapitre :

Nous nous sommes attardés dans notre présent chapitre à présenter notre problématique de recherche, ainsi que nos études antérieures, nos objectifs de recherches, nos raisons du choix de notre thème, et même nos hypothèses.

Chapitre II :

« La rupture du contrat psychologique ».

Le plan du chapitre II :

Préambule.

- 1- Bref historique sur le concept du contrat psychologique.
- 2- Les différentes définitions du contrat psychologique.
- 3- Les éléments constitutifs du contrat psychologique.
- 4- La mesure du contrat psychologique.
- 5- Le contrat psychologique selon les perspectives de l'employé et l'employeur.
 - a- Perspectives de l'employé.
 - b- Perspectives de l'employeur.
- 6- L'importance du contrat psychologique pour la pratique en ressources humaines.
- 7- La formation du contrat psychologique.
- 8- Les différents types du contrat psychologique.
 - 8.1- La typologie de MacNeil (1985).
 - 8.2- La typologie de Rousseau (1985).
- 9- Les dimensions du contrat psychologique.
- 10- Les théories du contrat psychologique.
 - a- Théorie de l'échange de Blau.
 - b- Théorie des attentes de Vroom.
 - c- Théorie de l'équité d'Adams.
- 11- La définition de la rupture du contrat psychologique.
- 12- Les formes de la rupture du contrat psychologique.
- 13- Les conséquences de la rupture du contrat psychologique.
- 14- Entre la rupture et la violation du contrat psychologique.
- 15- Les réactions vis-à-vis de la rupture/ violation du contrat psychologique.

Résumé.

• Préambule :

Dans ce présent chapitre, il sera question de présenter en premier plan : un bref historique sur le concept de la rupture du contrat psychologique, puis de donner les différentes définitions du CP, par la suite nous pourrons définir ce qu'est une rupture du contrat psychologique. Nous allons aussi, aborder les différentes formes de la RCP, ses causes et conséquences ainsi les attitudes et les comportements qui y sont liés.

1- Bref historique sur le concept du contrat psychologique :

Afin de bien cerner le concept de la rupture du contrat psychologique, nous jugeons qu'il est important déjà, de savoir comment le terme du CP a émergé.

Pour décrire l'historique du concept de contrat psychologique (CP), il nous faut remonter jusqu'à la théorie de l'échange social développée 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 pour décrire les relations entre des employés et leur contremaître. Cependant, il faut noter et ne pas négliger le fait que la grande majorité des travaux effectués sur ce concept ont pris 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, nous pouvons 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 Bernard, 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. (Gorin, p8)

Plus tard, March et 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.

Cependant, Rousseau (1989) marque une rupture dans la conceptualisation du contrat psychologique en le situant clairement au niveau individuel. 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) (ABORD de Chatillon, 2015).

2- Les différentes définitions du contrat psychologique.

Le concept de contrat psychologique n'est pas nouveau et est d'origine multiple. Son fondement remonterait au concept de contrat social des anciens philosophes grecs, ainsi qu'à la théorie de l'équilibre de Bernard (1938), qui présente une perspective d'échange décrivant les conditions sous lesquelles une organisation est en mesure d'obtenir une participation continue de ses membres. Le terme de « contrat psychologique » en lui-même a été introduit dans les travaux en gestion au début des années 1960 par Argyris (1960) qui l'a utilisé pour décrire la compréhension implicite qui se manifeste entre un groupe d'employés et leur contremaître. (Dufour, p7)

Pour sa part, Rousseau définit le contrat psychologique comme « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques » (Rousseau, 1989, p123).

Blau dans sa théorie de l'échange social, distingue deux types de relations d'échanges : 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 contre partie ne peut- être négociée, mais doit être laissée à la discrétion de l'auteur » (Molm, 2003).

3- Les éléments constitutifs du contrat psychologique :

S'il n'y a pas de consensus sur les éléments que devrait contenir un contrat psychologique, il est généralement admis dans la communauté des chercheurs, et tel que

l'indique le tableau 1, qu'il a été significativement modifié au cours des dernières années (Sharpe, 2003).

Jusqu'au début des années 1990, la plupart des organisations avaient adopté une structure hiérarchique et bureaucratique et développé une relation d'emploi paternaliste. Dans les organisations caractérisées par la stabilité, la prévisibilité et la croissance, la place des employés, tant pour l'avenir que pour le temps présent, était clairement établie : l'organisation garantissait aux employés, en échange de leur loyauté, de leur implication au travail et de niveaux de performances conformes aux valeurs organisationnelles, la sécurité d'emploi, des occasions de carrière, des augmentations salariales annuelles, des bonis de performance, des avantages sociaux additionnels et des investissements dans la formation et le développement des compétences.

Bref, l'ancien contrat psychologique était clair et pouvait se résumer comme suit : en échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, celle-ci offre à l'individu la possibilité d'y construire progressivement l'ensemble de sa carrière, le travail satisfaisant ou supérieur entraînant ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités.

Selon Sharpe (2003), l'un des changements les plus significatifs de la relation d'emploi des années 1990 a été la perte de sécurité d'emploi : par exemple, des programmes de réaménagement d'effectifs des organisations publiques et privées ont affecté des catégories d'employés traditionnellement protégés contre les crises économiques, de nombreuses mises à pied n'ont pas été suivies des traditionnels rappels au travail, des changements dans les structures et stratégies de gestion des organisations ont eu des effets dévastateurs sur les cheminements de carrière anticipés, des réductions budgétaires ont eu un impact direct sur le nombre de gestionnaires, des programmes de rémunération basés sur l'augmentation du coût de la vie et l'ancienneté ont été remplacés par des programmes incitatifs basés sur la performance individuelle ou la contribution à une équipe de travail.

De plus, la nécessité de renforcer la flexibilité des organisations par des pratiques de gestion comme l'impartition et la sous-traitance vient modifier l'organisation du travail d'un nombre croissant d'employés, qu'ils soient qualifiés ou non. Le nombre de travailleurs à temps partiel est aussi en croissance. Il est clair que les conditions du contrat psychologique de ces individus à statut précaire ont été plus significativement modifiées que celles des individus qui ont continué à occuper des postes permanents.

Alors que les organisations ne peuvent plus offrir les mêmes conditions à leurs employés, la charge de travail de ceux-ci augmente, le succès de l'organisation étant basé désormais non seulement sur la réduction de ses coûts mais aussi sur l'amélioration de sa performance. Les attentes des organisations envers leurs employés se transforment parfois drastiquement, parfois progressivement : on recherche la flexibilité, on enrichit les responsabilités, on élargit les descriptions d'emploi et on exige le développement de compétences multiples, notamment pour mieux saisir toute la complexité des changements technologiques, des produits et services offerts par l'organisation et pour renforcer chez les employés la capacité à évaluer des situations, à améliorer les communications interpersonnelles et à résoudre des problèmes (Remest ,2005, p.8)

Tableau1 :
Éléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique)

Éléments du contrat psychologique	Ancien contrat psychologique	Nouveau contrat psychologique
Environnement	Stable, concentration sur le court terme	Turbulent, changements continus
Culture	Paternalisme, ancienneté, sécurité d'emploi en échange de l'engagement organisationnel	Respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle / collective répond aux attentes de l'organisation
Récompenses	Rémunération basée sur le niveau, la position et le statut	Rémunération basée sur les contributions individuelles / collectives
Élément de motivation	Promotion(s)	Enrichissement de l'emploi, développement des compétences
Critères de promotion	Promotion(s) selon un cheminement anticipé basé sur	Moins de possibilités de promotion(s), nouveaux critères, selon le principe du mérite

	l'ancienneté et la compétence technique	
Mobilité	Rare et selon les conditions de l'organisation	Horizontale, comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion
Licenciement / ancienneté	Emploi à vie si les attentes organisationnelles en matière de performance sont comblées	Employés considérés chanceux d'avoir un emploi, pas de garantie d'emploi à vie
Habilitation	Conception instrumentale des employés, échange de la promotion contre plus de responsabilités	Responsabilisation encouragée, en équilibre avec les responsabilités, en lien avec l'innovation
Statut	Très important	Doit être mérité par la compétence et la crédibilité
Développement personnel (employabilité)	Responsabilité de l'organisation	Responsabilité de l'individu
Confiance	Possibilité d'un niveau élevé de confiance entre les parties	Souhaitable, mais employés davantage attachés à leur projet ou à leur profession qu'à leur organisation

Source : Adapté de : Sharpe, A. (2003). *The psychological contract in a changing work environment*, The Work Institute. Tiré de : *Organisation change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutalism*, Thesis (Ph.D.), Leicester, De Montfort University.

4- La mesure du contrat psychologique :

La littérature fait état de trois voies susceptibles de proposer des mesures du contrat psychologique (CP). Une première voie est l'appréhension de son contenu, tandis que la deuxième traite de ses facettes, appelées également des caractéristiques. Cette deuxième voie mesure donc la nature du CP. Sur la base de ces deux éléments, une typologie du contrat

psychologie a été proposée (Rousseau, 1995). La troisième voie propose la mesure du CP par rapport à sa réalisation (son évaluation), en s'intéressant essentiellement à l'analyse des sentiments de brèche et de violation. (Muresanu, p.28)

5 - Le contrat psychologique selon les perspectives de l'employé et l'employeur :

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

a- Perspective de l'employé :

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

a.1- La perception de rupture du contrat psychologique :

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

a.2- Contrat psychologique dans les emplois non- traditionnels :

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

La recherche sur le contrat psychologique s'est essentiellement centrée sur l'employé « traditionnel » travaillant à temps plein, dans une situation où il y a un accord implicite ou explicite quant au fait que l'emploi sera maintenu, à condition que la performance soit satisfaisante tant du côté travailleur que de l'organisation. Cependant, les organisations confrontées aux pressions de la globalisation et à une économie volatile et incertaine ont réagi en employant du personnel à temps partiel ou sur une base temporaire, en vue d'accroître la flexibilité organisationnelle et de réduire les coûts associés au travail. Le travail à temps partiel

constitue 20% de la force de travail aux Etats- Unis qui dénombre 22 millions d'employés. Aux Etats-Unis, le travail temporaire a connu une augmentation impressionnante de 15% à 20% de tous les nouveaux emplois. Cette fréquence d'emploi non- traditionnel ne se limite pas aux USA. Dans les états membres de l'Union Européenne (UE), plus de 17% des travailleurs avaient un emploi à temps partiel en 2003. Le taux le plus élevé se situait en Grande- Bretagne (GB), Ou 25% de la force de travail travaillait à temps partiel. La proportion de personnes ayant un contrat à durée indéterminée (CDI) est en déclin en Europe également.

Durant la période de 1995 à 2000, les contrats de travail temporaires ont augmenté de manière deux fois plus importante que les CDI. (Delobbe et al. , 2005, p. 33)

b- Perspectives de l'employeur :

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

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

- Certains auteurs étudient la relation d'échange à un niveau dyadique, c'est-à-dire entre l'employé et son supérieur hiérarchique direct.
- Pour d'autres auteurs les supérieurs hiérarchiques ne peuvent être considérés comme des représentants de l'organisation. Mais pour Lewis et Taylor (2009), les supérieurs hiérarchiques, en étant impliqués dans la communication aux subordonnées de certaines exigences, jouent un rôle dans la construction de la perception des employés concernant les obligations (notamment celles des employés) et donc dans la formation du contrat psychologique. Rousseau et Tijoriwala, (1998) avancent l'idée selon laquelle les individus peuvent avoir de multiples contrats psychologiques avec différentes personnes ou groupes issus de l'organisation.

La recherche sur la perspective de l'employeur est encore à ses débuts même si certains chercheurs s'intéressent de plus en plus aux questions de réciprocité et de mutualité. (Trentzsch-Joye, 2011, P101-102)

6- L'importance du contrat psychologique pour la pratique en ressources humaines :

Les professionnels RH trouveraient dans la théorie du Contrat Psychologique quelques pistes de réflexion concernant l'amélioration des pratiques de la gestion des ressources humaines des entreprises. Guerrero, en s'appuyant sur la typologie de Rousseau (1996) pour catégoriser les types de contrats psychologique, argue que l'une des raisons du succès du Contrat Psychologique est le fait qu'il offre des explications concernant la mobilité externe des employés. Ainsi, les contrats de type relationnel et de développement déterminent des comportements au travail les plus positifs, tandis que le contrat de type transactionnel a comme conséquence des comportements négatifs de la part des employés.

Les recherches de Tsui et al. (1997) ont démontré que dans le cas du contrat psychologique de type relationnel les salariés ont un élevé niveau de confiance par rapport à leur employeur et une implication organisationnelle importante, ce que contribue à un moindre taux de turnover comparativement au contrat de type transactionnel où l'employé manifeste moins d'attachement à l'entreprise. Dans ce cas, l'implication de l'employé par rapport au group ou par rapport aux taches « extra-roll » est faible, donc l'intention de départ est élevée est la mobilité externe l'est tout autant. Un autre aspect qui explique la mobilité externe des employés est représenté par le degré de respect des promesses qui ont été faites dans la relation d'emploi.

Quand l'employé perçoit qu'il y a un écart entre ce que lui a été promis et ce qu'il reçoit effectivement, il va avoir des sentiments qui vont du mécontentement jusqu'à la frustration, à la trahison ou même à la colère, des sentiments associés à la violation du Contrat Psychologique. Dans ce sens, les chercheurs qui s'occupent du Contrat Psychologique mettent en garde les praticiens de la gestion, et surtout les professionnels RH sur le danger de promettre ce qu'ils sont mandatés d'offrir aux employés. Par exemple, la recherche de Morrison (1997) qui s'occupe principalement des diplômés MBA conclue que cette catégorie d'employés est plus susceptible de percevoir une brèche ou une rupture du Contrat Psychologique puisqu'elle est la plus recherchée catégorie d'employés par les recruteurs qui ont la tendance d'exagérer les côtés attirantes d'un emploi. Qui plus est, Guerrero recommande aux responsables RH de proposer une vision plus juste et plus « réelle » de l'entreprise et du futur poste pour éviter l'apparition du sentiment de la rupture du contrat psychologique et pour impliquer d'avantage l'employé dans la vie de l'organisation. D'autre côté, il peut apparaître dans la vie d'une organisation des situations dans lesquelles l'employeur ne peut remplir ses promesses suite à des conjonctures économiques défavorables.

Selon Morrison et Robinson (2000), l'incongruence entre les promesses et la réalité peut être diminuée si l'agent organisationnel initie un processus de communication avec les employés visés par les changements dû au déclin organisationnel. Ainsi, selon les chercheuses, même si l'employé blâme l'entreprise à cause de la perception d'une brèche dans son contrat psychologique, le sentiment de violation pourrait être atténué lorsque l'employé perçoit qu'il a été traité avec justice, honnêteté et respect. Qui plus est, l'étude de Robinson (1996), révèle l'importance de la confiance comme antécédent et comme résultat de la brèche du Contrat Psychologique.

Ainsi, les managers sont invités à se rendre compte que l'employé sera plus « tolérant » envers son employeur à qui il fait confiance, même s'il perçoit que, peut-être, les promesses attendues n'ont pas été entièrement rencontrées. Vu que le Contrat Psychologique évolue en temps, son influence sur les pratiques de la gestion intervient dans plusieurs étapes de la relation d'emploi. Ainsi, tel que rappelé plus haut, dès la procédure de recrutement, les représentants de l'entreprise doivent faire attention aux promesses/obligations qui sont véhiculées par rapport à la future relation d'emploi. Par la suite, dans la phase dite de « rencontre », l'employeur devrait ajuster ses pratiques envers les employés en essayant d'adapter les opportunités offertes au spécifique des attentes exprimées par les employés concernant, par exemple, l'avancement de leur carrière ou l'équilibre vie professionnelle- vie privée.

Dans ce processus, l'entrevue périodique d'évaluation joue un rôle crucial. Ceci dit, on peut conclure que, peu importe le pays dont on parle, le respect des promesses qui ont été faites dans le contrat psychologique doit constituer une priorité pour tous les professionnels RH car cela représente une garantie des comportements et des attitudes positifs au travail, ce qui conduira à l'augmentation de la performance des ressources humaines et implicitement, de la performance organisationnelle dans son ensemble. (MURESANU, 2008, p.431)

7- La formation du contrat psychologique :

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

Les auteurs ajoutent, « qu'avant même d'entrer dans son premier emploi, un individu a développé des hypothèses à propos de ce qu'il devrait donner et recevoir dans le cadre d'une

relation d'emploi ». C'est ce schéma qui lui permettra d'interpréter ses expériences professionnelles et qui va influencer les buts qu'ils visent, les moyens dont il se servira, les valeurs auxquelles il s'attachera.

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

- **La phase de « socialisation anticipatoire »** : avant d'intégrer une nouvelle organisation, l'individu possède un « contrat psychologique anticipatoire » qui repose sur des croyances et des présupposés issus d'expériences antérieures.
- **La phase de « rencontre »** : elle s'étend sur les premiers mois de la relation d'emploi. Au cours de cette phase, l'employé développe un schéma de la relation d'emploi plus durable qui va être testé par rapport à la réalité organisationnelle et ses interactions avec l'ensemble des agents organisationnels (collègues, superviseurs, etc.). Ces interactions pourront le conduire à réévaluer ses attentes, ses croyances et ses présupposés.
A cette étape, le CP tend à devenir plus stable.
- **La phase du « changement et d'acquisition »** : c'est-à-dire que le schéma mental de l'individu s'ajuste progressivement à partir des informations environnementales jusqu'à atteindre un niveau de complétude suffisant pour qu'il y ait une certaine consistance, Il devient alors « résistant » au changement. (Brunoh et Naulleau, 2011, p06).

8- Les différents types de contrat psychologique :

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

8.1- La typologie de MacNeil (1985) :

Le premier auteur à s'intéresser aux types de contrats psychologiques est MacNeil (1985). Il propose une typologie du contrat psychologique formée des contrats 20 psychologiques transactionnels et relationnels. La typologie de MacNeil (1985) a inspiré les auteurs subséquents :

- 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.

- 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 »)

La relation entre l'employé et son employeur est basée sur un lien de confiance plus fort et il y a présence d'un engagement réciproque de chacune des parties (Lemire, 2005).

8.2- La typologie de Rousseau (1985) :

Le premier type de contrat psychologique qu'on y retrouve est celui du contrat **transactionnel**, qui implique un échange spécifique (généralement économique ou matériel) et qui s'inscrit le plus souvent dans une optique de courte durée. La portée de ce contrat est limitée, il est extrinsèque et davantage tangible que son opposé. 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).

Le deuxième type de contrat présent dans la matrice de Rousseau est la forme **transitionnelle** du contrat psychologique. 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).

Le troisième type de contrat proposé par Rousseau est celui du contrat dit 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 (O'Neil et Adya, 2007). 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.

Enfin, le dernier type de contrat psychologique présent dans la matrice est le contrat psychologique 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).

9- Les dimensions du contrat psychologique :

- **Le climat de travail :**

Nous avons cité auparavant que la rupture du CP provoque un climat de tension entre l'employeur et son travailleur, par contre son respect offre une base solide pour les organisations afin d'atteindre leurs objectifs.

P.Blau nous dit que « l'échange social requiert de faire confiance aux autres quant au règlement de leur dette ». Autrement dit, on ne peut être dans une situation d'échange sans avoir une relative confiance dans les partenaires de transaction. (MAURINES, 1997)

Promouvoir un climat de confiance au milieu organisationnel semble de plus en plus reposer sur l'adhésion à un ensemble de règles et de principes de conduite, prônant des valeurs éthiques partagées par les membres dans l'entreprise. (Chouaib et Zaddem, 2012)

En sommes, le climat général du travail est donc détendu et sans d'importants conflits, ce qui amène les entreprises vers un épanouissement de leurs affaires. Il est important alors, pour les organisations, d'établir climat de travail favorable pour éviter toute éventuelle crise qui entravera le cours de leur travail.

Le concept de climat de travail est un concept nouveau dont on peut dire que les définitions ont évolué au cours des années et au cours des recherches.

- D'une façon globale, on peut dire, en quelque sorte, que le climat organisationnel serait la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs.
- Pour Cornel, le climat organisationnel réfère "aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation" (Thomas, 1976, p, 222).

- **L'évolution de carrière :**

Selon ROUSSEAU (1993), lorsque l'employé perçoit une insuffisance de la part de l'organisation quant à la réalisation des obligations objets du contrat psychologique, il peut volontairement quitter l'entreprise. Nombreuses sont les études empiriques ayant validé des conséquences pareilles.

Les départs des travailleurs entravent les plans tracés auparavant par ces derniers, concernant leurs évolutions professionnelles dans leurs entreprises respectives. Ceci, obligent les organisations à se pencher aux recrutements externes pour combler les postes dépourvus après les départs enregistrés, ce qui entraîne ensuite des frais et dépenses importantes. Le respect du contrat psychologique, donc permet aux travailleurs de s'évoluer dans leur carrière et atteindre leurs objectifs (postes supérieurs). Le développement de la carrière est un processus continu et progressif qui s'effectue en quatre moments distincts, ces périodes sont présentées comme suit :

a) La période d'exploration : En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisations

b) L'établissement et l'avancement : Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.

c) La croissance, le maintien ou la stagnation : Cette période correspond à la « mi-carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.

d) La période de détachement graduel : L'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite. (CERDIN Jean-Luc, op cit, p109-110)

- **La rétribution :** la théorie de l'échange social affirme que l'échange de rétributions tangibles ou intangibles fait en sorte que les employés restent en entreprise. Inversement, le manque d'échange volontaire et de réciprocité aura un effet contraire : les employés quitteront davantage l'entreprise et ce manque d'échange volontaire et de réciprocité fera donc augmenter le roulement en entreprise.

Cette théorie permet d'expliquer le principe d'échange entre un employeur et son employé. Un employé qui reçoit une rémunération qu'il considère satisfaisante développera un sentiment d'obligation envers son employeur. Ce sentiment d'obligation motive les employés à respecter leurs engagements envers l'employeur. Cette motivation a pour effet d'augmenter l'intention de rester des employés au sein de l'entreprise, puisque ceux-ci se sentent redevables envers celle-ci. (Vincent, p67)

- **Les conditions de travail :**

Dans les études qui s'attardent aux conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique, les auteurs se sont principalement intéressés aux engagements généralement pris par l'employeur. Ces éléments déterminent les attentes des employés dans le cadre de la relation d'emploi (Dufour, 2009, p1).

La qualité des échanges sociaux permettrait d'améliorer le bien-être des individus réduisant par le fait même l'épuisement émotionnel. L'épuisement émotionnel se définit comme une réaction à un stress continu qui se traduit par une perte graduelle des ressources énergétiques menant l'individu à un état de fatigue physique et psychologique, en d'autres termes : absence de conditions favorables au travail. Plusieurs facteurs de stress liés au travail peuvent concourir à engendrer un état dépressif et de désordre psychologique. Un contexte de travail qui implique une forte demande psychologique associée à un faible degré d'autonomie décisionnelle résulte souvent en une augmentation du niveau d'anxiété et de dépression (Chénevert, Vandenberghe et Trembley, 2011).

- **Les responsabilités :**

D'après Gouldner (1960), il existe une norme de réciprocité universelle et omniprésente dans les relations sociales, motivée par un sentiment d'obligation morale. Cette norme implique deux principes fondamentaux : (1) les personnes doivent venir en aide à celles qui les ont précédemment aidées, et (2) elles ne doivent pas porter atteinte à celles qui les ont précédemment aidées.

La théorie de l'échange social édicte que lorsque les employés perçoivent recevoir de l'aide, du soutien, de l'attention ou d'autres dispositions bienveillantes, ils sont davantage susceptibles de rétrocéder en manifestant des attitudes et comportements de travail positifs et créateurs de valeur (Cropanzano & Mitchell, 2005).

- **L'intérêt du travail :**

Voici une définition succincte du terme "intérêt" selon le CNTRL: "Ce qui importe à quelqu'un." La notion d'intérêt est très utilisée dans le champ de l'orientation professionnelle ou scolaire.

Pour preuve, la multitude de tests psychométriques existants -IRMR, Hexa3D, Strong, 2IP, Vocation ...

"Qu'est-ce qui vous intéresse" est une des questions les plus fréquentes lors des premiers entretiens d'accompagnement d'une personne en transition professionnelle. A priori, l'enthousiasme et l'intérêt qu'une personne porte à son travail est un signe fort de motivation

Plusieurs grands théoriciens comme Super, Allport, Kuder, Strong, Holland, ont étudié cette question et leurs conclusions démontrent que l'intérêt professionnel :

- constitue un prolongement de la personnalité
- motive la personne à s'investir afin d'éprouver bien-être et satisfaction
- reste stable dans le temps, mais peut évoluer au cours des différentes étapes de la vie.

Néanmoins, un intérêt n'est pas une compétence. Un intérêt indique les préférences d'une personne pour une activité spécifique, mais ne mesure pas ses savoir-faire dans un domaine respectif. Évaluer les intérêts professionnels permet de mieux comprendre le comportement d'une personne face aux sollicitations de l'extérieur, anticiper sa façon à résoudre les tâches et déterminer ainsi les fonctions et les métiers en accord avec sa personnalité. (Laurent, p42)

- **La sécurité d'emploi :**

Selon Sharpe (2003), l'un des changements les plus significatifs de la relation d'emploi des années 1990 a été la perte de sécurité d'emploi : par exemple, des programmes de réaménagement d'effectifs des organisations publiques et privées ont affecté des catégories d'employés traditionnellement protégés contre les crises économiques, de nombreuses mises à pied n'ont pas été suivies des traditionnels rappels au travail, des changements dans les structures et stratégies de gestion des organisations ont eu des effets dévastateurs sur les cheminements de carrière anticipés, des réductions budgétaires ont eu un impact direct sur le nombre de gestionnaires, des programmes de rémunération basés sur l'augmentation du coût de la vie et l'ancienneté ont été remplacés par des programmes incitatifs basés sur la performance individuelle ou la contribution à une équipe de travail. (Lemire, 2005, p7).

10- Les théories du contrat psychologique :

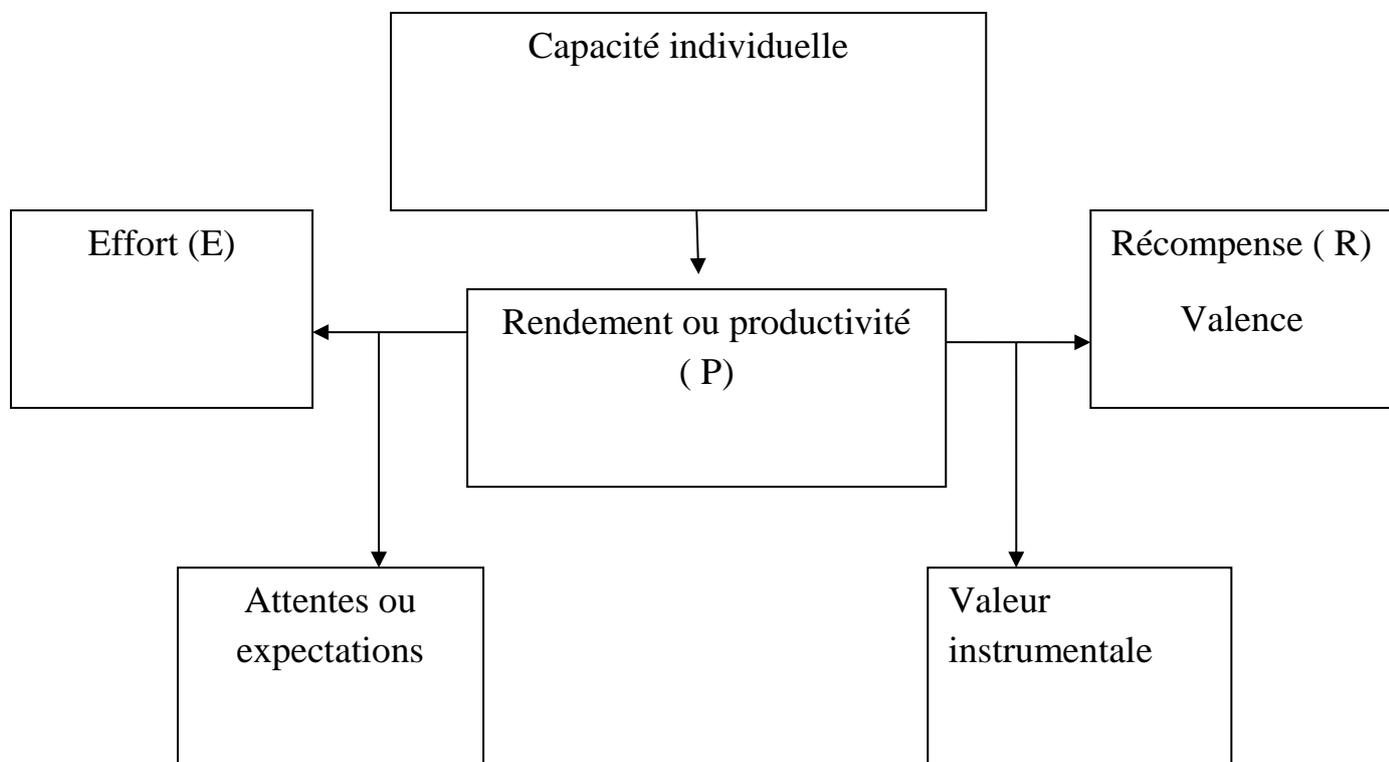
a) Théorie de l'échange social de Blau :

Selon la théorie de l'échange social, un individu ou un groupe va entrer volontairement en relation avec un autre et lui fournir des avantages dans le but d'obtenir en retour des bénéfices. Les individus ou les groupes sont poussés à entrer en relation avec d'autres par l'attraction sociale. La relation d'échange qui en résulte se caractérise par différents éléments, notamment l'obligation, la perception et la réciprocité. L'individu ressent une obligation à rendre ce qui lui a été est une question de perception de la part de bénéficiaire. La réciprocité d'un équilibre des relations sociales. Dans l'échange social, la satisfaction des individus dépend de leurs attentes, qui sont basées sur leurs expériences sociales antérieures, ainsi que sur leurs standards de références. L'échange social est un processus central de la vie sociale et fait appel des individus à deux conditions essentielles. D'une part, les comportements des individus impliqués doivent être orientés vers des buts qui ne peuvent être atteints que dans l'interaction avec d'autres individus. D'autre part, ces comportements doivent amener la recherche de moyens pour faciliter l'atteinte des buts visés. (Dufour, p.9)

b) La théorie des attentes (Vroom, 1964) :

Selon la théorie des attentes de Vroom (1964), un individu va choisir rationnellement, parmi un ensemble de comportements possibles, celui qui lui semble le plus approprié et qui va lui permettre d'obtenir les récompenses aux quelles il attache une certaine importance ou une certaine valeur. Les efforts individuels ne sont ainsi pas fournis de façon routinière, mais plutôt dans une perspective couts/ bénéfices. Dolan, Gosselin, Carrière, et Lamoureux (2002) ont offert une illustration de cette théorie qui se trouve à la figure1.

Figure1 : Théorie des attentes de Vroom (1964).



Source : Dolan, Gosselin, Carrière, et Lamoureux, 2002, p.89

Selon Vroom (1995), le comportement d'un individu est motivé par sa perception de la relation entre d'une part, son effort au travail et son rendements et d'autre part, les récompenses qu'il est susceptible d'obtenir. Le comportement est influencé par les attentes, qui sont les croyances momentanées relatives à la probabilité qu'un acte particulier soit suivi par un résultat particulier, la valeur instrumentale, qui a trait à la probabilité que le rendement visé entraîne les conséquences voulues, et la valence, qui est l'attrait ou la valeur symbolique accordée à une récompense. (Dufour, p.12)

D)- Théorie d'équité (Adams, 1965) :

La théorie de l'équité d'Adams (1965) se fonde sur le rapport intrants- extrants en milieu de travail. Les intrants sont essentiellement ce que l'individu apporte à l'organisation, ou ses attributs, tels que l'éducation, l'intelligence, l'ancienneté, les habilités, la loyauté, le rendement, le statut social ou même l'apparence personnelle. Pour Adams (1965), certaines conditions relatives aux intrants, notamment la reconnaissance par l'employé et l'employeur, ainsi que leur pertinence. Les extrants consistent en tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution, comme le salaire, les récompenses intrinsèques en emploi. Les extrants ne sont pas forcément positifs. Ils peuvent avoir une connotation négative, notamment de mauvaises conditions de travail ou de l'incertitude. Tout comme les intrants, les extrants doivent être reconnus par l'employé et l'employeur, et être pertinents pour la relation d'échange.

Un individu qui se trouve dans une relation d'échange avec d'autres ou avec une organisation évalue donc l'équité de ses gains en comparant son rapport intrant- extrants avec celui de ses collègues de travail, ou avec celui de toute personne ou tout groupe avec qui la comparaison est possible. L'équité peut exister lorsque le rapport intrants- extrants de l'individu correspond au rapport de son comparateur. Lorsque les rapports ne sont pas perçu comme égaux, il apparait un état d'iniquité qui peut être négatif ou positif. Cet état d'iniquité incite les individus à agir pour rétablir l'équité et ce, pour divers moyens dont : l'amélioration ou la diminution de ses intrants, l'amélioration ou la diminution de ses extrants, un changement de comparateur ou l'altération des intrants de l'autre. (Dufour, p.13)

11- La définition de la rupture du contrat psychologique :

Rousseau (1995) définit la rupture comme étant l'échec à respecter les termes du contrat psychologique. Pour leur part, Morrison et Robinson (1997) partent du fait que les écrits présentent une double conception de la rupture du contrat psychologique : la rupture et le

sentiment de violation. Selon ces auteurs, la rupture désigne la perception de l'employé selon laquelle l'employeur a échoué à rencontrer une ou plusieurs de ses obligations, de façon proportionnelle aux contributions qu'il a fournies. La rupture est cognitive et reflète un calcul mental entre ce que l'individu a reçu en relation avec ce qui lui avait été promis. (Dufour, p35)

12 - Les formes de la rupture du contrat psychologique.

selon Rousseau (1995), trois éléments peuvent mener à la rupture du contrat psychologique. Il s'agit de ce qu'elle appelle les formes de rupture, soit l'inadvertance, l'interruption et la rupture :

- *L'inadvertance* se produit lorsque les deux parties impliquées dans la relation, soit l'employeur et l'employé, sont capables et prêtes à respecter le contrat psychologique, mais leurs interprétations divergentes amènent une des parties à agir différemment de la compréhension et des intérêts de l'autre.
- *L'interruption* se manifeste lorsque les circonstances empêchent une ou les deux parties de respecter leur part du contrat psychologique, même si elles sont prêtes à le faire.
- La *rupture* fait référence au fait qu'une des deux parties impliquées dans la relation d'emploi refuse de remplir ses engagements, même si elle est en mesure de le faire. (Dufour, p 33)

13- Les conséquences de la rupture du contrat psychologique.

La rupture du contrat psychologique engendre diverses conséquences individuelles et organisationnelles qui ont fait l'objet de nombreux écrits. En nous inspirant de Rousseau (1995), nous avons synthétisé l'ensemble des conséquences de la rupture du contrat psychologique sous forme d'une typologie. Cette typologie, illustrée à la figure 6, se base sur deux dimensions, à savoir le caractère passif/actif de la réponse, ainsi que son aspect destructif/constructif. Ces dimensions font ressortir quatre catégories de conséquences de la rupture du contrat psychologique: la voix, la négligence, le silence/ loyauté, et la sortie. Selon Rousseau (1995), ces conséquences sont influencées à la fois par des prédispositions personnelles et des facteurs situationnels. À cet effet, parmi les caractéristiques personnelles se trouve notamment la sensibilité à l'équité qui prédispose les individus à croire que la relation est importante et qu'elle peut être sauvée. Elle conduirait à des réponses de voix ou de loyauté/silence. Sans cette croyance, ce sont plutôt des réponses de sortie ou de destruction qui apparaîtraient. Rousseau (1995) véhicule également l'idée d'une influence de facteurs situationnels, tels que l'apprentissage social, la présence de modèles comportementaux et la culture organisationnelle,

sur le type de réponses à la rupture du contrat psychologique. Par exemple, une organisation de type bureaucratique, à cause d'un style de gestion plus autocratique, serait susceptible de susciter davantage de négligence et de silence, et moins de voix.

Figure 2 Typologie des conséquences de la rupture du contrat psychologique

		Aspect	
		Constructif	Destructif
Caractère	Actif	VOIX Actions adoptées par les victimes pour remédier à la violation. Devant une violation du contrat psychologique, elle met l'emphase sur (a) réduire la perte et (b) restaurer la confiance.	SORTIE Mettre fin volontairement à une relation d'emploi.
	Passif	LOYAUTÉ/SILENCE Le silence est une forme de non réponse. Reflète le fait d'être prêt à endurer ou à accepter des circonstances défavorables.	NÉGLIGENCE/DESTRUCTION Implique une négligence passive ou une destruction active.

Inspiré de Rousseau, 1995, p. 135.

14- Entre la rupture et la violation du contrat psychologique :

Le contrat psychologique est composé par définition de croyances selon les quelles des obligations réciproques basées sur des promesses implicites ou explicites régissent la relation d'échange qui lie l'employé à son organisation (Rousseau, 1995, 1990). La conception de ce contrat en termes de schéma perceptuel, mental et évolutif (Rousseau, 2001) lui donne un caractère subjectif, idiosyncrasique et dynamique. En dépit des controverses sur la stabilité structurelle des composantes du contrat psychologique, nombre d'auteurs (exemple : Rousseau, 1995 ; Robinson et Morrison, 1995 ; Rousseau, 1990) soulignent l'existence parallèle de deux composantes distinguées en fonction de l'horizon temporel et de la tangibilité des promesses. Le contrat transactionnel, enraciné dans l'échange économique, inclut des obligations à caractère monétaire ou matériel, explicites et à court terme. Le contrat relationnel, enraciné dans la théorie de l'échange social de Blau (1964), inclut essentiellement des obligations, d'ordre socio-émotionnel, généralement implicites, difficilement spécifiés d'avance et qui sont à long terme.

Dans un contexte marqué par des restructurations renouvelées, le développement de la flexibilité, des nouvelles formes du travail et de l'individualisation des pratiques a généré des modifications dans la nature et le contenu de l'échange entre individu et l'organisation.

L'accent est donc davantage mis sur l'examen des effets de la transgression perçue des termes du contrat communément désignée par l'expression de rupture du CP. Elle est définie par Morrison et Robinson (1997, p.230), comme suit :

« *La rupture perçue est relative à la cognition qu'une organisation a échoué dans la réalisation d'une ou plusieurs obligations faisant partie du contrat psychologique d'une manière commensurable avec ses contributions* ». Il s'agit donc d'un état cognitif qui reflète une divergence perçue entre ce qui a été promis et ce qui a été donné par l'organisation (Morrison, et Robinson, 1997). La rupture peut être de différents types selon le degré d'intentionnalité des décideurs et leur niveau de contrôle des contraintes (voir le tableau...). Elle peut être intentionnelle et délibérée de la part des responsables organisationnels, due à des circonstances économiques ou financières particulières ou à une attitude opportuniste de la part des dirigeants, comme elle peut être non intentionnelle et dans ce cas due à la non- congruence des perceptions relatives à l'existence ou au degré de la réalisation d'une ou de plusieurs obligations organisationnelles. (Remest, 2010, p.97)

Tableau 2 : Types de rupture du contrat psychologique.

	Contraintes des décideurs	
	Existence de contraintes	Absence de contraintes
Les décideurs ont l'intention d'abandonner les promesses	Abandon unilatéral et délibéré des obligations	
	Abandon pour incapacité (difficultés financières, directives de l'entreprise mère, crise).	Abandon par non- disposition ou renonciation (opportunisme, manipulation des décideurs)
Les décideurs n'ont pas l'intention d'abandonner leurs promesses	Inadvertance ou non- congruence divergence des perceptions concernant l'existence ou la réalisation d'une ou plusieurs obligations ou promesses.	

Adapté de Morrison et Robinson (1997).

15- Les réactions vis-à-vis la rupture/violation du contrat psychologique :

Concernant les réactions attitudinales par la suite d'une rupture / violation du contrat psychologique entre l'employeur et son employé. Celle-ci est reliée, négativement à :

- la satisfaction au travail (i.e La violation du CP engendre de l'insatisfaction chez les travailleurs) ;
- La confiance (i.e Le travailleur qui fut sujet de violation du CP, développera un sentiment de méfiance à l'égard de son supérieur) ;
- L'implication envers son organisation ;

D'autre part, d'un point de vue comportemental, il est fait d'état d'une diminution du niveau de performance intra- rôle et extra- rôle du subordonné et du sentiment d'obligation à l'égard de l'organisation. (Garbody, 2016)

Résumé :

Le contrat psychologique décrit la relation étroite qui lie le travailleur à son employeur ou à l'organisation. Le respect de ce contrat permet d'inciter les subordonnés à être plus performants et plus productifs, ce qui s'impacte positivement sur les organisations. Par contre, dans le cas d'une rupture du contrat psychologique, le travailleur sera insatisfait de sa situation, il n'aura plus confiance envers ses supérieurs, son niveau de performance diminuera, par la suite il se verra dans l'obligation de quitter son poste, ce qui se répercute négativement sur son entreprise. Le CP est donc, un enjeu au quel il faut accorder de la considération et de l'importance.

En conclusion, ce deuxième chapitre porte sur le contrat psychologique et sa rupture, et nous avons développé ce concept avec les points que nous avons traité tout au long de ce chapitre

Chapitre III :

« L'ajustement au travail ».

- Préambule
 - 1- La définition de l'ajustement.
 - 2- La performance au travail.
 - 2-1- La définition.
 - 2-2- Les déterminants de la performance.
 - 2-3- La différence entre l'efficacité et la performance
 - 2-4- Les modèles concernant la performance au travail.
 - 2-5- L'évaluation de la performance individuelle.
 - 3- Le stress au travail.
 - 3-1- La définition du stress.
 - 3-2- Les différents modèles du stress.
 - 3-3- Les signes d'alertes.
 - 3-4- Les conséquences du stress au travail sur la santé.
 - 3-5- Les causes du stress au travail.
 - 4- L'implication organisationnelle.
 - 4-1- Les différentes définitions.
 - 4-2- Les théories de l'implication organisationnelle
 - 4-3- Les formes d'implication organisationnelle
 - 4-4- Les dimensions de l'implication.
 - 4-5- Les déterminants de l'implication.
 - 4-6- Les conditions du développement de l'implication.
 - 4-7- Les conséquences attendues de l'implication organisationnelle des travailleurs.
 - 4-8- La théorie de l'auto-détermination comme base théorique pour « l'ajustement au travail ».
- Résumé

- **Préambule :**

Dans ce présent chapitre, nous nous attarderons à la variable de « ajustement des salariés au travail ». Elle est subdivisée, comme nous l'avons cité dans la problématique, en trois dimensions essentielles que nous allons traiter dans ce présent chapitre, à savoir : la performance au travail, le stress perçu et l'implication organisationnelle

- 1- Définition de l'ajustement au travail :**

Le concept d' « ajustement » sous-entend un établissement d'une relation (individu-environnement) d'harmonie, de complémentarité ou de congruence. Au travail, cette correspondance serait décrite comme l'individu répondant aux demandes de l'environnement. Le processus dynamique et continu par lequel la personne cherche à accomplir et maintenir une correspondance au travail. (Letendre, p.98)

- 2- La performance au travail :**

- 2-1- Définition :**

La performance au travail est un concept multidimensionnel. Sur le plan basique, nous pouvons distinguer entre un aspect résultat et aspect processus. L'aspect processus renvoie à ce que les gens font au travail, à l'action elle-même. Cependant, la performance n'est pas définie par l'action elle-même, mais par le jugement et le processus évaluatif. Par ailleurs, seules les actions qui peuvent être hiérarchisées et mesurées sont considérées dans la constitution de la performance (Campbell et al., 1993). L'aspect résultat, quant à lui, désigne la conséquence du comportement de l'individu (l'action menée). (Volmer et al., 2008)

Campbell (1990) affirme que « la performance est que l'organisation recrute un individu pour faire et le faire bien ». Il définit la performance comme les actions ou les comportements sous le contrôle de l'individu, qui contribuent aux objectifs de l'organisation, et qui peuvent être mesurées en fonction du niveau de compétence de l'individu. Ainsi, « la performance est définie comme la valeur totale attendue de l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période de temps donnée ». (Motowildo, 2003, p.39)

Nous pouvons donc constater que la performance correspond à l'ensemble des comportements des individus visant à améliorer l'efficacité sur des périodes variées.

La performance individuelle peut être considérée comme « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles » (Jamal, 2016).

Cette définition, plus développée, met l'accent sur les deux composantes principales de la performance ; l'efficacité et l'efficience.

Ce qui implique que la performance correspond à l'atteinte des objectifs tout en faisant bon usage des moyens déployés par l'organisation pour les atteindre.

2-2- Les déterminants de la performance au travail:

La littérature sur la performance tend à considérer ce concept comme dynamique et dépendant à la fois de facteurs individuels et environnementaux ou organisationnels.

- **Les déterminants personnels de la performance au travail :**

Sur le plan individuel, Campbell (1990) distingue entre trois grands déterminants de la performance : les connaissances déclaratives, les connaissances et compétences procédurales et la motivation. La connaissance déclarative comprend la connaissance des faits, des principes, des buts et du soi. Elle est supposée être fonction des capacités, de la personnalité, des intérêts, de l'éducation, de la formation, de l'expérience et des interactions aptitude-traitement d'une personne. Les connaissances et compétences procédurales comprennent les habiletés cognitives et psychomotrices, les habiletés physiques, les compétences en gestion de soi et les compétences interpersonnelles.

Les prédicateurs des connaissances et des compétences procédurales sont à nouveau les capacités, la personnalité, les intérêts, l'éducation, la formation, l'expérience et les interactions entre l'aptitude et le traitement, ainsi que la pratique. La motivation comprend le choix à effectuer, le niveau d'effort et la persistance de l'effort.

Les différences individuelles en termes de motivation peuvent être dues à des différences dans les traits de motivation mais aussi à des différences dans les compétences de motivation (Kanfer & Heggestad, 1997). Les traits de motivation sont étroitement liés aux constructions de personnalité, mais ils sont plus étroits et plus pertinents pour les processus de motivation, c'est-à-dire l'intensité et la persistance d'une action. D'après Sonnentag et Frese (2005), il existe une relation forte entre la capacité cognitive et la performance au travail. Les personnes ayant des capacités cognitives élevées obtiennent de meilleurs résultats que les personnes ayant de faibles capacités cognitives dans un large éventail d'emplois différents. Ces auteurs supposent un mécanisme sous-jacent de capacité cognitive aidant à acquérir des connaissances et des compétences professionnelles qui ont un impact positif sur la performance au travail.

Cette perspective des différences individuelles est intéressante à prendre en compte dans le recrutement du capital humain afin de maximiser la performance individuelle au travail.

- **Les déterminants organisationnels de la performance :**

Contrairement aux déterminants individuels, la perspective organisationnelle de la performance renvoie aux facteurs du milieu du travail qui peuvent venir faciliter ou freiner la performance des individus.

Le modèle de Hackman & Oldham (1976) constitue une bonne illustration de la première catégorie de facteurs, notamment ceux qui facilitent et encouragent la performance au travail. Dans ce modèle, Hackman et Oldham ont supposé que les caractéristiques du travail (La diversité des compétences, l'identité des tâches, l'importance des tâches, l'autonomie, le feedback) influent sur les états psychologiques critiques (sens de l'expérience, responsabilité éprouvée pour les résultats du travail, connaissance des résultats des activités de travail) qui, à leur tour, ont un effet sur les résultats personnels et professionnels, y compris la performance au travail.

Les approches de la deuxième catégorie mettent l'accent sur les facteurs qui nuisent aux performances. Dans la théorie des rôles (Kahn et al, 1964), l'ambiguïté des rôles et les conflits de rôles sont conceptualisés comme des facteurs de stress. Ainsi, les contraintes organisationnelles comprennent les facteurs de stress tels que le manque d'informations nécessaires, les problèmes de machines et de fournitures ce qui impacte directement la performance au travail.

Sonnentag et Frese (2005) concluent que, dans une perspective organisationnelle, les facteurs d'amélioration de la performance (par exemple, le contrôle au travail, les tâches significatives) jouent un rôle plus important que les facteurs de stress. Autrement dit, le manque de caractéristiques positives dans la situation de travail telles que le contrôle au travail menace la performance plus que la présence de certains facteurs de stress.

2-3- La différence entre l'efficacité et la performance :

Malgré la grande pertinence de la performance individuelle et son utilisation généralisée comme mesure de résultat à la fois dans les milieux académiques et professionnels, il s'avère que peu d'efforts ont été consacrés à la clarification de ce concept. Il s'agit en effet d'un construit complexe relevant de plusieurs disciplines et revêtant plusieurs dimensions d'où son caractère polysémique (Idrissi & Loulid, 2018).

Campbell (1990) définit la performance comme les actions ou les comportements sous le contrôle de l'individu, qui contribuent aux objectifs de l'organisation et qui peuvent être mesurés en fonction du niveau de la compétence de l'individu.

Ainsi « la performance au travail » est définie comme la valeur totale attendue pour l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période donnée de temps ». (Motowildo, 2003, p39)

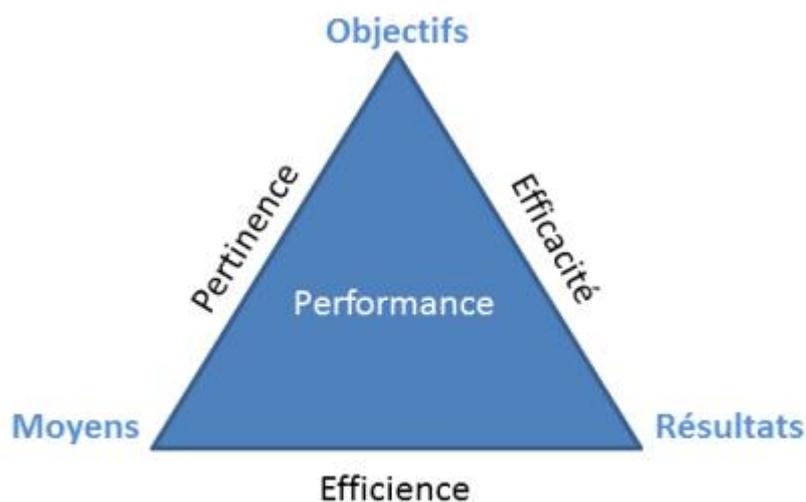
Nous pouvons donc constater que la performance correspond à l'ensemble des comportements des individus visant à améliorer : le degré de réalisation des objectifs d'un programme autrement dit, l'efficacité.

En effet, lorsque l'on parle de performance ou d'efficacité au travail, certaines études se focalisent sur la finalité et donc la mesure de la performance tandis que d'autres se concentrent sur les mécanismes ou facteurs de performance au travail.

D'une manière générale, au-delà de ces deux notions, la performance peut désigner « la réalisation des objectifs organisationnels au sens strict, c'est-à-dire en terme de résultat ou d'aboutissement, ou au sens large, en terme du processus qui mène à ce résultat ».

Ainsi, on retiendra qu'elle s'inscrit au sein du triptyque objectif-moyen-résultat qui caractérise toute organisation. Cette combinaison objectifs/moyens/résultats a été décrite par GIBERT (1980) 16 au travers de son triangle de la performance :

Figure3 : Triangle de la performance (Gibert, 1980)



Triangle de la performance (Gibert 1980)

- **Objectifs** : Les résultats mènent à l'efficacité et répondent à la question : L'entreprise est-elle suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs ?

- **Résultats** : Les moyens conduisent à l'efficacité et répondent à la question :
L'entreprise arrive-t-elle à atteindre ses objectifs au meilleur coût ?

- **Moyens** : Les objectifs ramènent à la pertinence et répondent à la question :
L'entreprise se munit-elle des moyens adéquats et optimise-t-elle leur allocation pour
atteindre ses objectifs ? (Motowildo, p.23, 2003)

2-4- Les modèles concernant la performance au travail :

La littérature sur la performance a été marquée par des modèles génériques applicables aux différents contextes comme par des modèles spécifiques à des domaines précis ; militaire ou sportif par exemple. Or, les principaux modèles ayant tenté de cerner la performance sous ses différentes facettes restent le modèle multifactoriel de Campbell (1990) et le modèle de Borman et Motowildo (1993).

• **Le modèle multifactoriel de Campbell (1990)** : Ce modèle a été développé pour la première fois dans le domaine militaire avant d'être revisité pour s'adapter aux différents contextes. Il s'agit de l'un des premiers modèles ayant abordé la performance en développant huit facteurs qui la constituent. Ces dimensions, ou facteurs, présentent trois grandes caractéristiques. Elles sont génériques, universelles et indépendantes (Charles-pauvers et al, 2007). Voici les dimensions comportementales proposées par Charles- Pauvers et al (2007) :

- **Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi** : Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.

- **Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi** : Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité

- **La communication écrite et orale** : Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit.

- **Les efforts au travail** : Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance).

- **Le maintien d'une discipline personnelle** : Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)

- **La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues** : Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.

- **La supervision** : L'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités du leader exprimées par l'individu ou observées dans son art de manager une équipe

- **Le management et l'administration** : L'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

Tableau n°3 : Les huit dimensions de la performance d'après Campbell (1990)

Dimension comportementale	Signification
Les comportements dans les tâches spécifiques à l'emploi.	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi.	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
La communication écrite ou orale.	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit.
Les efforts au travail.	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches avec énergies)
Le maintien d'une discipline personnelle.	Eviter des comportements ou habitudes qui nuiront au bon déroulement du travail.
La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues.	Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues et à concourir à l'unité de

	l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
La supervision.	L'apptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités du leader expérimentées par l'individu.
Le management et l'administration	L'apptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe et le développement d'un service.

Source : Adaptation d'après Charles- pauvres et al. (2007)

• **Le modèle bidimensionnel de Borman et Motowildo (1993) :**

Ce deuxième modèle distingue entre deux dimensions essentielles quant à la composition de la performance individuelle. Il s'agit de la performance dans la tâche et de la performance contextuelle. Motowildo (2003) définit la performance dans la tâche comme étant « la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour la production des biens ou des services de l'organisation ». Cette performance est relative aux différentes tâches réalisées par les individus en vue d'atteindre des objectifs prescrits. La performance contextuelle quant à elle, renvoie à la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour maintenir et améliorer le contexte psychologique, social et organisationnel du travail (Motowildo, 2003). L'objectif de cette deuxième dimension est, donc, d'améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles par la promotion de comportements productifs dans les milieux de travail. Borman et Motowildo (1993 ; 1997) distinguent entre cinq dimensions de la performance contextuelle (Charbonnier & Silva, 2007):

- Persister avec enthousiasme et déployer des efforts pour accomplir ses tâches avec succès ;
- S'engager volontairement dans des tâches et activités qui ne font pas formellement partie de son travail ;
- Aider et coopérer avec les autres ;

- Suivre les règles et les procédures organisationnelles
- Approuver, défendre et soutenir sincèrement les objectifs organisationnels.

2-5 - L'évaluation de la performance individuelle :

Evaluer la performance consiste à porter un jugement sur le travail et les comportements, attendus du salarié et ce, sur une période donnée. Les dispositifs d'évaluation sont ainsi au cœur de la qualification et donc de la détection des salariés performants et non performants. Cela n'induit toute fois pas que des entreprises n'ayant pas mis en place un dispositif formalisé d'évaluation soit dans l'incapacité de détecter la performance au travail et à fortiori la non-performance. Cette absence de formalisation n'empêche pas qu'une évaluation, quand bien même elle serait fortement subjective, soit réalisée. Certains travaux considèrent même qu'une grande formalisation peut laisser de côté des éléments difficiles à mesurer dans l'accomplissement de la tâche (Lentile- Yalenios, Alain, 2010, p.5) Les objectifs de ces dispositifs ne sont pas seulement de mesurer la performance en sois. Ils permettent également de poursuivre :

- Des objectifs organisationnels : Ils permettent d'ajuster les missions mais aussi les responsabilités attribuées au salarié de se situer par rapport à ses objectifs et aux attentes de son manager et par conséquent de nourrir le sentiment de reconnaissance.
- Des objectifs de développement : Ils permettent d'identifier les actions en matière de développement des compétences et d'adaptation au poste.

Comment peut-on évaluer la performance d'un salarié ? Comment être certain que le système mis en place permettra d'atteindre les objectifs qui lui sont dévolus et en définitive, d'être efficace ?

Pour répondre à ces questions, il est reconnu qu'un dispositif d'évaluation doit-être défini comme un processus rationnel et neutre qui permet une mesure la plus objective qui soit et la plus précise par le superviseur chargé de la mener. Il s'agit de limiter les biais autant que possible afin de d'avoir une mesure de la performance la plus exacte possible.

- L'alignement avec la stratégie de l'organisation : les objectifs individuels du salarié doivent être en lien avec la stratégie et les attendus de l'organisation.
- La pertinence : les items de l'évaluation doivent être reliés à la nature de la tâche ou du comportement sur les quels le salarié est évalué.
- La validité : les indicateurs chiffrés doivent être incontestables.
- L'acceptabilité : Le salarié est en accord avec les items sur les quels il sera évalué.
- Légalité : Les objectifs doivent être en conformité avec la législation.

- Temporels : Ils doivent porter sur une période donnée.

Le deuxième concerne le superviseur ou l'évaluateur, il s'agit là aussi de réduire la part de subjectivité dans le processus d'évaluation. Cela peut comprendre ce sur quoi le salarié est évalué. Par exemple, évaluer des résultats chiffrés et des comportements, des mesures quantitatives et des mesures qualitatives peut être plus ou moins soumis à la subjectivité du superviseur. Nous ferons ainsi appel, par exemple à des échelles de comportements afin de rendre plus précise l'évaluation (Morin, Saint Onge, Vandenberghe, 2007, p.153). Pour réduire l'imprécision, les entreprises auront également recours à la formation des évaluateurs afin que ces derniers puissent correctement maîtriser le dispositif d'évaluation. La plupart des études s'accordent ainsi sur les conditions suivantes pour faire d'un dispositif d'évaluation un processus limitant le nombre de biais :

- La possibilité d'observer régulièrement la performance ;
- L'accès à des informations pertinentes ;
- La connaissance et la maîtrise de la méthode d'évaluation par le superviseur ;
- La compréhension des normes des performances ; (Carpentier, Martin, Meziere, p.33)

3- **Le stress au travail :**

3-1- **La définition :**

Le stress est une pathologie qui pourrait se qualifier de mal du siècle. En effet, il touche une grande partie des travailleurs et représenterait un coût supérieur à 1 milliard d'Euro pour la Sécurité Sociale. Tom Cox et ses collaborateurs (Cox & al, 2004, p. 3) ont réalisé un rapport sur l'organisation du travail et le stress. Ils nous donnent la définition suivante du stress : « L'ensemble des réactions que les employés peuvent avoir lorsqu'ils sont confrontés à des exigences et à des pressions professionnelles ne correspondant pas à leurs connaissances et à leurs capacités et qui remettent en cause leur aptitude à faire face. ». De manière plus synthétique, le schéma ci-dessous nous résume la définition suivante.

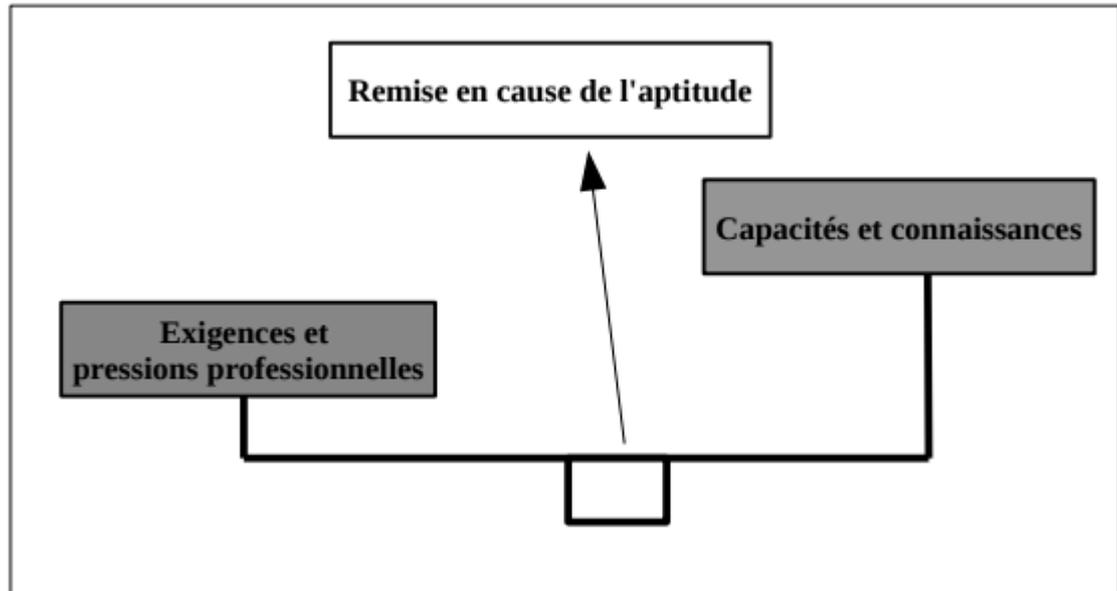


Figure 4 : Remise en cause du salarié

3-2- Les différents modèles du stress au travail :

a- Le modèle de Selye :

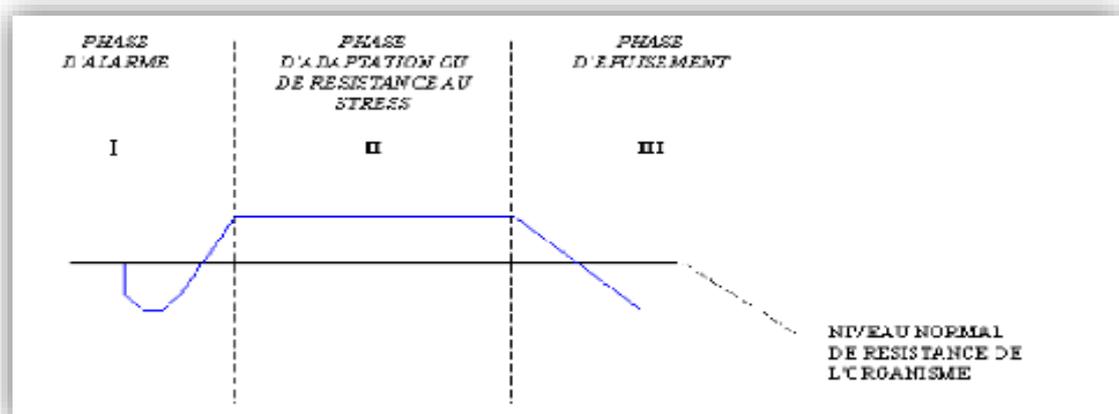
Hans Selye est un des pionniers de l'étude du stress, il a élaboré une théorie du syndrome général d'adaptation.

D'après Selye, le stress est la réponse non-spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite. A cet effet, les réponses physiologiques provoquées par une demande de l'environnement sont semblables et ce, peu importe la nature de la demande, d'où la notion de réponses non- spécifiques.

En grosso modo notre organisme va chercher à retrouver un équilibre (homéostasie) après avoir subi une période de stress.

- La description du modèle de Selye en trois phases décrites sur ce graphique :

- **Figure5 : La théorie de Selye en trois phases.**



Source : chazot, 2012.

• **Phase 1 : La phase alarme** : Il s'agit de la première phase après le stress, ce que Selye décrit comme une phase de « mobilisation des ressources hormonales ». On constate durant cette phase que le niveau de stress descend sous le niveau normal, tout simplement car l'organisme réagit à l'agent stressant et va préparer une réponse psychomotrice comme par exemple : la fuite, le combat. L'agent stressant peut- être de tout type : objet, personne, animal...

• **Phase 2 : La phase d'adaptation ou de résistance au stress** : Durant cette étape les résistances de la personne vont passer largement en dessus du seuil normal, c'est un phénomène de compensation. L'individu résiste à l'agent stressant, cette phase va dépendre de la durée d'exposition à l'agent stressant ainsi que de la capacité individuelle de résistance.

- La personne qui reste dans cette phase maîtrise son sujet, mais perd de l'énergie.

• **Phase 3 : La phase d'épuisement** : Il s'agit du moment à partir du quel les ressources biologiques et psychologiques deviennent insuffisantes. Le niveau de résistance de l'individu inexorablement sous le seuil normal. Cette phase a lieu lorsque l'agent stressant persiste par sa durée ainsi que par son intensité et que la personne s'obstine à y faire face et s'en suit des dommages irréparables tel que la dépression ou différentes maladies psychosomatiques. Cette étape peut conduire jusqu'à la mort, à partir du moment où toutes les réserves sont épuisées. (Chazot, p.17)

b- Le modèle demande/ autonomie de KARASEK :

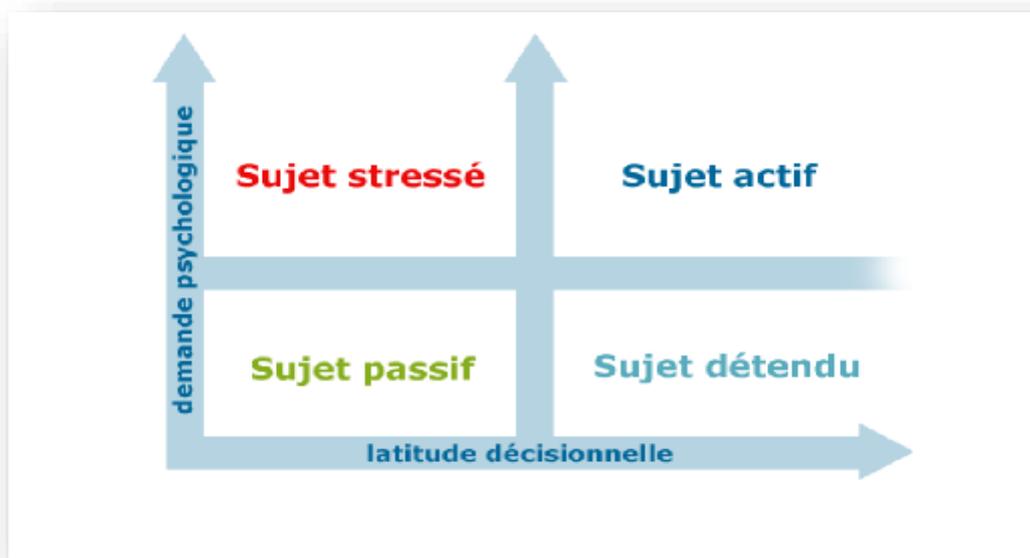
Ce modèle s'intéresse à la mesure du stress au travail, ainsi qu'à la recherche des conditions qui favorisent le stress au travail. Le modèle a été inventé par le sociologue et psychologue Robert Karasek en 1979.

• Description du modèle :

Pour mesurer le stress, Karasek va prendre en compte deux facteurs qui après lui ont un impact sur le stress :

- Le niveau de demande et d'exigences psychologiques : à savoir la quantité de travail ainsi que les exigences intellectuelles. Le niveau d'autonomie décisionnelle : à savoir le degré de contrôle et l'autonomie en termes de décisions. (Chazot, p.19)

- Figure6 : Le modèle de demande.



Source : Chazot 2012

c- Le modèle transactionnel de Mackay et Cooper a pour objectif d'expliquer le stress ressenti en fonction d'un déséquilibre qu'il existerait entre les demandes et les ressources. On distinguera :

- Les demandes externes, comme par exemple les exigences de production ou de qualité des demandes internes telles que l'ambition ou la rigueur.
- Les ressources externes comme les machines, les outils de travail des ressources internes telles que la capacité physique ou intellectuelle ou l'expérience.

2-3- Les signes d'alerte :

A quoi remarque-t-on qu'une personne est en stress dépassé ?

Au niveau relationnel :

Retenons l'apparition d'attitudes inhabituelles pour la personne (irritabilité, propension aux larmes, méfiance injustifiée, attitude négative ou pessimiste, etc.), la déshumanisation de la relation à l'autre (cynisme, humour déplacé, sexisme, racisme, intolérance, jugement critique, agressivité), l'augmentation des demandes émotionnelles auprès de la famille, des amis et des collègues (le besoin de parler sans discontinuer et d'être écouté, d'être pris en charge, etc.), l'apathie, l'évitement des relations familiales et/ou amicales et/ou sociales et/ou professionnelles et le repli sur soi.

Au niveau professionnel :

Nous pouvons observer une détérioration progressive de l'efficacité professionnelle (difficulté de concentration, fuite ou hyperactivité stérile, rigidité dans la manière de penser, résistance excessive au changement, etc.) ainsi qu'une perte d'objectivité quant à ses propres performances, capacités ou compétences et celles des autres (surévaluation ou dévalorisation).

Au niveau comportemental :

Il est fréquent de présenter des troubles du sommeil (insomnies, sommeil agité, réveils nocturnes ou précoces), des troubles de l'appétit (boulimie ou anorexie), une tendance à recourir à des substances psycho-actives (alcool, médicaments psychotropes, drogues), une irritabilité et des comportements à risque pour la personne elle-même et/ou pour autrui (conduite automobile dangereuse, comportement provocateur, rapports sexuels non protégés, etc.).

Au niveau somatique :

Les signes peuvent être une fatigue excessive, l'apparition de problèmes mineurs de santé (maux de tête et de dos, troubles gastro-intestinaux, rhumes et gripes répétés ou prolongés, problèmes dermatologiques, palpitations, vertiges, perturbation du sommeil, etc.), l'aggravation d'un problème de santé existant et les plaintes excessives concernant des problèmes mineurs de santé.

Au niveau émotionnel :

Les répercussions principales sont la modification de la vision de soi, du monde et des autres (attitude négative envers soi-même, son conjoint, le travail, la vie, les collègues, etc.), les troubles de l'humeur (variation importante de l'humeur, exacerbation de la sensibilité, crises de larmes et de colère, état dépressif, angoisses, etc.) (Josse, 2007)

2-4-Conséquences du stress au travail sur la santé :

Le travail peut avoir des conséquences positives sur la santé et le bien-être lorsque les exigences professionnelles sont optimales, lorsque le travailleur jouit d'un degré normal d'autonomie et lorsque le climat de l'entreprise est favorable. Le travail peut alors donner sens et but à la vie, il peut structurer et densifier la vie quotidienne. Il peut apporter une identité, le respect de soi et le soutien social ainsi que la récompense matérielle. En revanche, lorsque les conditions de travail présentent les caractéristiques inverses, elles sont susceptibles, à long terme, de provoquer des problèmes de santé ou d'en accélérer le cours ou d'en déclencher les symptômes. Lorsqu'une personne est exposée à des facteurs de stress, elle

peut avoir des réactions émotionnelles comme par exemple, l'angoisse, la dépression ou la fatigue. Le stress peut également être créé par une interprétation erronée, émotionnelle ou cognitive des conditions de travail que le sujet juge menaçantes. Le stress au travail peut aussi influencer les comportements. Ainsi, certains vont fumer davantage, devenir boulimiques, boire de l'alcool ou adopter des conduites à risques (au travail, en voiture). Ces comportements peuvent aboutir à la maladie voire au décès et le suicide n'en est qu'un exemple. L'être humain réagit également sur le plan physiologique : tension artérielle et rythme cardiaque accélérés ou irréguliers, muscles crispés et douleur à la nuque et à la tête, aigreurs d'estomac, etc. (Direction générale Humanisation du travail, 2006)

Tableau4 : Répercussions du stress au travail sur la santé de l'individu

Cardiopathie et accident vasculaire cérébral	Le European Heart Network (42) note une corrélation entre le stress au travail et le risque de maladie cardiovasculaire, notamment en cas de fortes exigences, de faible maîtrise, de faible soutien social et d'absence de récompense pour un effort important. La proportion de maladies cardiovasculaires provoquées par le stress au travail est estimée à 16% chez les hommes et 22% chez les femmes. Si l'on intègre le travail sédentaire dans ce calcul, la proportion des maladies cardiovasculaires provoquées par le travail dépasse les 50%.
Cancer	Si le stress lié au travail n'est pas en soi une cause de cancer, on sait toutefois qu'il favorise des comportements qui augmentent le risque de cette maladie: tabagisme, trop manger, manger trop gras, vie dérégulée...
Affections musculo-squelettiques	La conjugaison d'une tension musculaire (provoquée par des facteurs de stress liés au travail) et de traumatismes multiples à

	<p>certaines parties du système musculo-squelettique (provoqués par des conditions de travail peu ergonomiques) peut provoquer des douleurs fréquentes, durables, invalidantes, notamment dans la nuque et la région lombaire.</p>
Maladies gastro intestinales	<p>La corrélation entre l'ulcère gastro-duodéal et le stress lié au travail n'a pas encore reçu de confirmation univoque. Toutefois, nombre de ses symptômes sont observés dans des cas fréquents de dyspepsie non ulcéreuse due au stress professionnel. De même, le syndrome du côlon irritable (spasmes douloureux du gros intestin) est une réaction fréquente au stress lié au travail.</p>
L'état de stress aigu	<p>L'état de stress aigu montre un profil d'angoisse et de dissociation survenant pendant ou immédiatement après un événement traumatisant, qui dure au moins deux jours et se résout en l'espace d'un mois.</p>
L'état de stress post-traumatique	<p>L'état de stress post-traumatique survient en réponse à un événement traumatisant et accablant. Il entraîne des réactions débilantes qui durent plus d'un mois. On peut observer ces réactions chez les anciens combattants, les survivants de catastrophes naturelles et aussi en réponse à un traumatisme subi sur le lieu de travail par les policiers, les pompiers, les employés de banque (risque de vol à main armée), en cas</p>

	de violence et de suicide sur le lieu de travail ou en cas d'accidents de travail graves.
Dépression	Même si la dépression (et les phénomènes comportementaux et physiologiques qui en découlent) n'est pas directement liée au travail, elle peut aboutir à des congés de maladie, des consultations médicales et différents types de dysfonctionnement chez la personne, aussi bien dans son foyer que sur son lieu de travail.
Accidents, suicides	Il paraît évident que le stress professionnel figure parmi les facteurs ayant contribué aux quelques cinq millions d'accidents du travail survenus dans l'UE en 1994 (chacun ayant entraîné plus de trois jours d'absence) et à quelque 48.000 suicides annuels et 48.000 tentatives de suicide.

**Source : LE STRESS AU TRAVAIL FACTEURS DE RISQUES, EVALUATION ET PREVENTION
Novembre 2006 Direction générale Humanisation du travail.**

Le stress peut avoir des conséquences sur la quasi-totalité des aspects de la santé. Le stress peut se traduire par les troubles les plus variés, un mal-être mais aussi, pour l'entreprise, une perte de productivité. En outre, le stress a des répercussions sur le plan cognitif. En cas de stress lié au travail, de nombreux travailleurs vont avoir du mal à se concentrer, à mémoriser, à apprendre, à être créatifs, à prendre des décisions.

Enfin, les autres effets concernent les accidents de travail: les travailleurs surmenés, distraits ou frustrés sont plus enclins à ignorer les précautions de sécurité, à prendre des risques inutiles ou à ne pas tenir compte d'un danger imminent. Une autre conséquence particulière du stress professionnel peut être, chez certains travailleurs, le burn-out (burn-out ou syndrome de l'épuisement professionnel). L'individu est alors littéralement consumé par une exposition trop prolongée au stress. Il a des difficultés à séparer sa vie professionnelle, sociale et familiale.

Le stress s'insinue lentement, de façon évolutive jusqu'à devenir une pathologie liée au travail engendrant un désastre social. Pour Perlman, ce syndrome se traduit par un ensemble de signes physiques et comportementaux tels que l'épuisement, le sentiment de toute puissance, la paranoïa... Il se traduit également par une inefficacité grandissante face aux objectifs professionnels. Pour Maslach, le burn-out serait un syndrome d'épuisement physique et émotionnel comprenant une image négative de soi-même, une attitude négative envers le travail et une perte d'intérêt. Toutefois, le burn-out n'est pas une conséquence du stress en soi mais est plutôt dû à une mauvaise gestion de celui-ci. Il se retrouve particulièrement dans les professions où il y a un lien avec la clientèle (grandes surfaces, hôpitaux, services de garde, enseignement...) et où il faut faire sans cesse face à l'urgence. Les travailleurs "touchés" ont tous une prédominance à s'investir dans leur travail, au cours d'une période relativement longue avec un engagement personnel, affectif et émotionnel important. Et malheureusement, cet investissement est souvent peu reconnu et récompensé par autrui (collègues, supérieurs, hiérarchie...). Cependant, tout individu soumis à un stress professionnel ne développe pas un burnout pour autant. Divers facteurs individuels (vulnérabilité de l'individu, personnalité, support social...) interviennent aussi comme protecteur, modérateur ou au contraire comme potentialisateur. (Direction générale Humanisation du travail, 2006)

2-5- Les causes du stress au travail :

Les facteurs du stress au travail sont multiples et peuvent avoir des répercussions non négligeables sur les performances professionnelles. Ils peuvent provenir :

- D'un manque de communication au sein des salariés de l'entreprise qui peut engendrer des discordes, une tension et bien évidemment le stress et l'anxiété.
- D'une surcharge de travail, qui dépasse nos capacités.
- De tâches devenant trop ennuyeuses
- D'un bouleversement au travail qui ne s'est pas passé comme on l'espérait
- D'un isolement des autres
- D'un harcèlement psychologique ou physique, résultant en sentiment de mal-être
- D'agressions
- De mauvaises conditions de travail en général
- De trop lourdes imputations

Les entreprises se doivent d'effectuer des formations pour **mieux gérer le stress au travail**, car c'est un mal qui fait partie intégrante de la société actuelle. (Ecole du stress, 2018)

4- **L'implication organisationnelle :**

4-1- **Les différentes définitions :**

Le mot d'implication organisationnelle a été parfois employé dans un sens étendu pour désigner l'ensemble des comportements qu'adoptent le travailleur favorisant les intérêts de son organisation d'appartenance. Il s'agit, dit Thevenet (2002), « d'un concept très large qui permet d'explicitier le lien que l'individu entretient avec son travail ». (THEVENET, 2002)

- Un employé impliqué est celui qui voit son travail comme une expérience à travers laquelle il se définit, s'identifie à une image parfaite qu'il se fait de lui-même. L'implication découle de la relation que la personne noue avec les différents aspects de l'expérience de travail.
- La valeur-travail : le travail lui-même est considéré comme une valeur comparée à d'autres expériences de la vie comme la famille, le divertissement, l'environnement social, etc.
- L'environnement immédiat : il s'agit des relations de proximité que le travailleur a pu tisser dans son environnement de travail.
- Le produit fabriqué ou l'activité principale de l'entreprise : quand une personne travaille dans un secteur considéré comme porteur de statut social aux yeux des autres.
- Le métier : la personne peut s'attacher au milieu professionnel qui est associé à son domaine d'expertise.
- L'entreprise proprement dite avec ses objectifs, ses valeurs, sa culture, son monde management etc. (Thevenet, 2002, p8).

En somme, l'implication du travailleur est le fait que ce dernier porte une importance majeure à l'égard de sa tâche et le rôle qu'il doit remplir dans une organisation donnée, qui à son tour hérite logiquement de cet intérêt, car ce qui favorise l'implication des travailleurs est l'engagement des entreprises en leurs côtés, en leur procurant les conditions nécessaires

au travail (sécurité, moyens financiers, moyens logistiques...), c'est en fait répondre à leurs attentes.

Selon Etzioni (1975), les organisations sont des unités sociales (ou groupements humains) délibérément construites et reconstruites pour poursuivre les buts spécifiques. Cet auteur précise sa pensée en notant qu'elles sont caractérisées par la division du travail, du pouvoir et des responsabilités, la présence d'un ou de plusieurs centres de décisions et le remplacement du personnel, si les personnes ne donnent pas satisfaction. Selon Neveu (2002), « les théories organisationnelles du contact par voie de conséquences d'implication s'organisent au tour de deux pôles majeurs :

- Le contrat de type transactionnel (mode d'échange calculé).
- Le contrat de type relationnel (mode de communion, mode affectif).

Ce dernier utilise le terme de « *commitement* » pour traduire une attitude positive de la personne dans l'organisation et considère que le terme d' « *organizational commitment* » transcrit un engagement et une attitude positive du salarié vers l'organisation. (Prat, 2006, p.127)

Selon Thévenet (2004), « c'est Buchanan (1974) qui a défini le plus clairement l'aspect composite des sentiments exprimés par les « *impliqués* » : l'identification qui fait référence à une congruence des buts et des valeurs de l'organisation et de ceux de la personne (la congruence en psychologie ne signifiant pas identité de buts et de valeurs mais plutôt une compatibilité, une adéquation) ; l'engagement concerne l'investissement psychologique dans les activités requises par le travail et la loyauté ce qui traduirait un attachement affectif » (Prat, 2006, p.128).

4-2- Les théories de l'implication organisationnelle :

Deux théories de l'implication sont distinguées dans la littérature scientifique jusque dans les années 80 : les théories attitudinales et les théories comportementales (Safy, 2011).

❖ Les théories attitudinales :

Dominantes en sciences de gestion, les théories attitudinales de l'implication portent une attention sur l'implication organisationnelle (*Organizational Commitment*). Les tenants de cette approche (Buchanan, 1974 ; Steers, 1977) considèrent l'implication au travail comme une attitude.

Cette dernière est définie en psychologie comme « un état mental » envers un objet matériel ou idéal (organisation, profession, poste, valeurs, etc).

L'attitude détermine l'action des individus au travail, et en conséquence, permet de prédire leur comportement ou intention comportementale. C'est en ce sens que Modway et al. (1982) définissent l'implication comme un « état d'esprit » positif de l'individu en vers son organisation, et montrent que l'implication attitudinale est fondée sur la notion d'échange et de réciprocité entre les individus et une organisation : elle est ainsi fonction de la manière dont les individus sont traités par une organisation donnée. De ce fait, nous pouvons comprendre que l'implication attitudinale est le résultat des expériences et des situations positives vécues par le salarié au sein de l'organisation qui l'emploie. (SAFY, 2011)

L'attitude est appréhendée au travers de trois composantes , qui permettront par la suite aux chercheurs de définir les dimensions de l'implication :

- La composante affective : qui concerne les émotions et sentiments à l'égard de l'objet de l'attitude.
- La composante cognitive : ou l'état d'esprit concernant l'objet de l'attitude est fonction de raisonnement, de croyance, de jugement (calcul).
- La composante conative : annonçant la conduite, l'action, l'intention comportementale face à l'objet.

Pour Morrow (1993), l'implication attitudinale est une implication affective dans la mesure où les attitudes sont en premier lieu des construits affectifs. C'est ainsi que plusieurs montrent que l'implication affective est liée positivement à des comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance, la présence, l'intention de rester dans l'organisation. (Meyer et al. ,2002)

❖ **Les théories comportementales :**

Moins développées que les théories attitudinales, les théories comportementales se penchent davantage sur les « conditions favorisant la répétition d'un comportement ainsi que les effets de ce comportement sur les attitudes ». Les théories comportementales considèrent l'implication comme un acte effectif de l'individu pouvant amener à comprendre ses attitudes à l'égard du travail. C'est dans ce sens que Salancik (1977) écrit qu' « agir, c'est s'impliquer soi-même ». Si l'implication attitudinale (caractérisée comme un état mental, une tendance ou un mécanisme psychologique) est un processus interne au sujet, impossible à observer directement où le comportement est la résultante de l'attitude ;

au contraire, l'implication comportementale, considérée comme un acte effectif, est un processus d'extériorisation où l'attitude est la résultante du comportement (Safy, 2011).

Comme le souligne Neveu (1993), « si d'un côté, l'implication attitudinale s'inscrit dans un contexte intériorisé de nature affectif, l'implication comportementale, d'un autre côté, est associée à un processus d'extériorisation ». L'implication est donc ici abordée au travers des actes délibérés de l'individu au sein de l'organisation qui l'emploie, et non par le lien psychologique que l'individu entretient avec son organisation (Safy, 2011).

L'implication comportementale se définit alors comme le lien entre un individu et ses actes comportementaux. Fondée sur la notion de dissonance cognitive de Festinger (1975), qui existe lorsque les actes de l'individu ne sont pas cohérents avec ses pensées, son système de valeurs, l'idée qu'il se fait de lui-même, l'implication comportementale repose sur la tendance des individus à « poursuivre une ligne d'action cohérente » avec des intérêts, des objectifs, des actions et des expériences passées. C'est en ce sens qu'O'Reilly et Caldwell (1981) posent deux hypothèses de base à l'implication comportementale : d'une part, les individus sont animés par la résolution des incohérences entre les comportements qu'ils exercent et les attitudes qu'ils tiennent et, d'autre part, les effets de l'implication comportementale sont de faire en sorte que les personnes poursuivent des actions cohérentes avec leurs comportements précédents.

En ce sens, l'implication comportementale découle en partie d'éléments antérieurs, et de choix de comportements pouvant être indépendants à la relation de travail, à la nature objective de l'emploi et à l'action qu'il exerce. En résulte que l'individu peut agir de manière irrationnelle au travail, sans que son comportement ne puisse être expliqué par les situations et expériences du travail ou au sein de l'organisation. L'implication comportementale est alors tributaire de la personne.

Considérée comme un comportement libre, l'implication comportementale est justifiée par des causes intrinsèques plutôt que par des causes extrinsèques. Elle est le résultat d'interprétations, d'autojustifications que les individus se font de leurs actes comportementaux précédents en vue de déterminer leurs comportements ultérieurs (Hammach, p.139)

- **4-3- Les formes d'implication organisationnelle :**

En se basant sur l'analyse de 30 définitions, Morrow construit une typologie d'implication qui distingue cinq formes « universelles » d'implication. (Morrow, 1983)

✓ **L'implication dans les valeurs au travail :**

Cette forme d'implication en relation avec l'éthique protestante du travail est centrée sur les valeurs. Ce positionnement soutient que le travail est intrinséquement bon et qu'il représente une finalité en soi pour l'individu. Weber (1958) met en œuvre une théorie reliant le succès d'affaires et les croyances religieuses, il soutient que la foi protestante renforce le capitalisme et il se base sur l'hypothèse que le travail et la réalisation financière sont des éléments qui permettront de mettre en œuvre les projets personnels. (Hammach, p.141)

✓ **L'implication dans la carrière :**

Elle a pour vocation de mesurer l'importance du travail et de la carrière dans la vie d'une personne. Elle représente la progression de la carrière et son impact au sein de la vie du salarié : « la carrière peut être un élément saillant de la relation à son travail » (Thévenet, 2002)

✓ **L'implication (ou engagement) dans le travail (poste occupé) :**

Pour Morrow (1983), c'est « le degré par lequel un individu s'identifie psychologiquement à son travail ». Deux éléments sont distingués dans cette facette de l'implication :

- Le premier élément, amplement employé, prend en considération la relation qu'il y a entre la performance réalisée et l'estime que l'individu a de lui-même.
- Le second élément « Job Involvement » devient une composante de l'image de soi. Le travail devient une composante de l'image de soi. Le travail devient un facteur d'identification de l'individu. Il s'agit ici spécialement de l'engagement dans le poste occupé. Les fondements de l'engagement dans le travail sont « le contenu même en travail, sa variété, ses conditions » (Thévenet, 2002)

✓ **L'implication dans l'organisation :**

Il est question d'un attachement du travailleur aux valeurs et objectifs de l'organisation. (Morrow, 1983)

✓ **L'implication dans le syndicat :**

Centrée sur les syndicats, c'est une des formes d'implication qui est apparue récemment. Son objectif est d'évaluer les opinions à l'égard du syndicalisme en général, plutôt que d'étudier des sentiments de loyauté ou de ressentis individuels à l'égard de tel ou tel syndicat. (Hammach, p.142)

Tableau5 : synthèse des cinq grandes formes de l'implication (Morrow, 1983)

I. Les différentes formes d'implication	Principales caractéristiques
Les valeurs au travail « éthique protestante du travail »	certitude que le travail est vraiment en soi et que la valeur morale s'estime aux efforts fournis dans le travail.
la carrière	nécessité de la carrière dans la vie de l'individu.
L'emploi (le poste) occupé	préoccupation constante pour le travail à effectuer, identification psychologique avec le poste occupé.
L'organisation	adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation, volonté de participer à son succès, d'y demeurer membre
le syndicat	désir de faire toujours parti du syndicat, croyance aux objectifs du syndicalisme, volontariat.

4-4- Les dimensions d'implication :

En nous basant sur les recherches menées par Allen et Meyer (1997), qui ont développé un cadre théorique sur l'implication organisationnelle, nous retenons que c'est un concept tridimensionnel en se subdivisant en trois dimensions principales : dimension affective, calculée et normative.

❖ L'implication affective :

L'implication affective se définit à partir de trois sous- dimensions, **soit l'identification aux valeurs de l'organisation** (compatibilité des valeurs personnelles avec celles de l'organisation), **l'engagement vers la réalisation de ses objectifs** (Un travailleur qui consacre toutes ses ressources dans le but d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés), **l'attachement affectifs à son égard** (Un travail qui affecte émotionnellement le travailleur et son état psychique, ce qui le pousse à montrer un intérêt important). Sous cet angle Mowday, Steers et Porter (1982) proposent la définition suivante de l'implication : « (a) une forte croyance aux objectifs et valeurs de l'organisation, (b) volonté de déployer des efforts considérables au nom de l'organisation, (c) un désir définitif de demeurer membre permanent de l'organisation ». Il ressort de cette définition que le lien de l'employé à son organisation se situe à un niveau d'abstraction qui a pour effet d'évacuer toute forme d'intérêt personnel autre que ceux qui se rapportent au domaine de l'intérêt général. Ce lien trouve un éclairage important dans la théorie

de l'échange sociale stipulant que les attitudes et les comportements des employés constituent une réponse aux engagements, réels ou perçus de leur organisation (Blau 1964, p.94).

❖ **L'implication calculée :**

Le choix de rester ou de ne pas rester membre de l'organisation peut résulter d'une implication basée sur le calcul. Cette implication ne se réalise qu'à partir du moment où la personne éprouve le sentiment de développer des investissements qui risquent d'être perdus en quittant l'organisation (eg. Un père de famille, travaillant dans une usine, continue à remplir son rôle et travaille, malgré que celui-ci est mécontent de sa situation au travail, car il craint qu'il n'a pas l'alternative de changer d'entreprise). Paillé (2004, p.46) précise que ses investissements constituent une rente professionnelle d'autant moins transférable que l'expérience est plus importante au sein de la même organisation. Ce chercheur signale que « comme cette rente s'amplifie à mesure que l'expérience s'accroît, l'individu en arrive malgré lui à conforter son implication avec son organisation afin d'éviter de perdre tout ou partie de ce capital en cas de départ définitif » (Paillé, 2003, p.46).

❖ **L'implication normative :**

L'implication normative se définit comme « l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour tirer profit mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi » (Gouldner, 1960).

Cette forme d'implication s'explique par la norme de réciprocité régissant les rapports humains, qui amène l'individu à rester fidèle à ses engagements moraux jusqu'à ce que sa dette soit pleinement acquittée (Gouldner, 1960, p.161). L'implication normative se réfère donc à des valeurs éthiques au travail et traduit la décision des employés de rester dans l'organisation comme un devoir.

4-5- Les déterminants de l'implication organisationnelle :

On peut distinguer 3 types de déterminants : individuels, culturels et organisationnels :

a- Les déterminants individuels sont liés à la personnalité, à l'estime de soi et à l'histoire du sujet. Ce sont des aspects relativement stables de la personnalité ; on trouve des personnes qui s'impliquent naturellement.

Les déterminants individuels tournent autour de deux notions :

· Le besoin d'accomplissement (ou de réussite). Ce besoin est fortement lié au besoin d'être efficace, compétent.

· Le besoin d'être « acteur », d'être à la source des événements que l'on vit. Les gens se déterminent comme « actifs » ou « passifs ». Dans le premier cas, ils pensent avoir un réel pouvoir sur l'événement et aiment agir sur leur vie. Les autres sont « passifs », pensent que les choses leurs sont imposées de l'extérieur et qu'ils ont peu de pouvoir de les changer, alors ils ne font rien. Les premiers sont très impliqués, les autres non.

b- Les déterminants culturels sont en rapport avec les systèmes de valeurs rencontrés dans les entreprises : les valeurs des métiers de soins ne sont pas les mêmes que celles de la grande distribution ou de l'administration.

c- Les déterminants organisationnels concernent la relation de l'homme à son travail dans une organisation qui peut soit faciliter, soit bloquer l'implication. Les défis proposés, les moyens mis à la disposition, le système de récompense, l'autonomie, sont autant de facteurs liés à l'implication. Les expériences vécues dans le travail vont stimuler ou au contraire détourner l'implication du salarié vers un autre but. (Paillé, 2003, p.46).

4-6- Les conditions du développement de l'implication :

Trois conditions peuvent permettre de favoriser l'implication des salariés dans l'entreprise : La cohérence, La réciprocité, L'appropriation. (Thévenet, 2002).

a)-La cohérence :

Une cohérence dans les relations humaines est nécessaire pour que les salariés puissent interpréter le monde qui les entoure. Cette cohérence est loin toujours intangible, dans un environnement en perpétuel évolution, dans une entreprise qui peut réajuster ses stratégies rapidement. Pour s'impliquer, les salariés ont besoin de percevoir une cohérence dans la politique de l'entreprise, en tant qu'employeur ou directeur, s'il Ya une décision de changement, il faut veiller à maintenir une cohérence a trois niveaux :

- ✓ Garantir d'abord la pérennité des valeurs, qui fondent depuis des années les actions de l'entreprise.
- ✓ Si les règles changent, et si les procédures doivent évoluer, elles doivent être faites en toute clarté et légitimité.
- ✓ Enfin, on ne doit pas attendre une implication du personnel si le changement a été décidé d'en haut, sans tenir compte de l'avis des salariés. Un changement le plus cohérent possible est un

changement qui a été réfléchi à tous les niveaux hiérarchique.

b)-La réciprocité :

Une personne ne pourrait s'impliquer si elle n'a pas l'impression que l'entreprise s'engage aussi

vis-à-vis d'eux, en effet, l'implication est un contrat moral, et pas seulement administratif.

L'entreprise ne doit pas seulement une rémunération, elle doit également démontrer son implication

par des marques de reconnaissances (promotions, nouveaux défis,....etc.). Si elle montre son détachement par l'ignorance des efforts des salariés, ceux-ci ne vont plus s'impliquer avec la même

énergie, au contraire, ils risquent de se désengager et remettre en cause la productivité.

c)-L'appropriation :

Les salariés ont besoin de s'approprier leurs lieux et outils de travail, cela se réalise généralement de manière naturelle, mais cela ne suffit pas, ils doivent être capable de s'approprier les bons résultats qui sont dus aux contributions de leurs entreprise. De plus, ils doivent aussi se sentir acteurs participants à l'avenir de leurs entreprises, s'approprier les résultats et les projets, sont des pratiques qui permettent de renforcer une implication qui doit constamment être alimentée.

Cohérence, réciprocité et appropriation se déclinent aujourd'hui dans des systèmes, des règles, des politiques, ou des techniques auxquelles les entreprises consacrent beaucoup d'intérêt et d'argent.

4-7- Les conséquences attendues de l'implication organisationnelle des travailleurs :

- Il est possible d'attendre de l'implication des salariés :
 - **des comportements productifs** qui sont le présentisme, le désir de rester dans l'entreprise, le maintien de l'effort au travail, la performance, une attitude éthique, responsable et citoyenne au travail ;
 - **le bien-être des salariés**, bien-être psychologique et physiologique.
- Les conséquences potentielles de ces effets se situent au niveau :
 - **de la performance**, l'idée étant que les salariés les plus impliqués dans leur travail sont les plus performants ;
 - **de la réduction des dysfonctionnements sociaux** dans la mesure où les salariés impliqués sont généralement moins absents et plus fidèles ;

– **du comportement des salariés**, ces derniers cherchant à développer des comportements plus productifs par la formation et le perfectionnement. (Thévenet,2002)

4-8- La théorie de l'autodétermination comme base théorique pour « l'ajustement au travail » :

La théorie de l'autodétermination (TAD ; Deci et Ryan, 2000) est une théorie de la motivation humaine. Parmi les théories contemporaines de la motivation, la TAD se distingue par deux caractéristiques notables. La première est qu'elle considère la motivation comme un construit « qualitatif ».

Dans nombre de théories actuelles, la motivation est souvent conceptualisée comme n'étant qu'un construit « quantitatif », ce qui signifie que plus la motivation est élevée, plus ses conséquences sont positives. En l'appréhendant comme un construit qualitatif, la TAD met en avant plusieurs raisons initiatrices d'un comportement. Par exemple, deux des raisons différentes (e.g. par ce qu'ils trouvent les situations proposées intéressantes, ou par ce qu'ils veulent éviter d'avoir une mauvaise note en EPS qui ferait chuter leur moyenne. Chacune de ces formes de motivation est associée à des conséquences singulières qui sont plus ou moins favorables à l'apprentissage.

Le deuxième intérêt de la TAD pour étudier la motivation dans le sport, est qu'elle adopte une approche « dialectique » selon laquelle les différentes formes de motivation sont le fruit de l'interaction entre les caractéristiques inhérentes à l'individu et les caractéristiques de l'environnement (Sarrazin et al. , 2011). La motivation d'un sportif n'est donc pas seulement une question de personnalité. Nous parlons dans ce cas d'orientation motivationnelle, mais dépend également de l'environnement dans lequel il pratique .

Comme nous venons de l'évoquer, la TAD différencie plusieurs types de motivation qu'elle organise sur un continuum allant des régulations les plus contraintes aux régulations les plus autodéterminées ou autonomes. Trois types de régulations constituent la motivation autonome intrinsèque (i.e., réaliser une activité pour le plaisir et ou/ pour la satisfaction qu'elle leur procure en elle- même), intégrée (i.e., réaliser une activité parce qu'elle est cohérente avec leurs valeurs de l'individu), et identifiée (i.e., réaliser une activité parce qu'elle est jugée importante pour l'atteinte des buts personnels) Deux types de régulations sont considérées comme constituant la motivation contrainte : introjectée (i.e., réaliser une activité sous la pression interne comme le sentiment « d'obligation » de faire les choses, ou de culpabilité de ne pas les faire) , et externe (i.e., réaliser une activité pour les récompenses ou les éloges, ou pour éviter une punition). Dans ce dernier type de régulation, le travailleur ajuste son état, son

comportement et voir même son travail pour atteindre un objectif qu'il s'est fixé personnellement ou fixé par les responsables, il peut aussi s'ajuster dans le but d'éviter une quelconque punition de la part de son supérieur. (Tessier, 2017).

- **Résumé :**

En dépit d'un environnement de travail complexe et de la concurrence accrue qui le caractérise. Le travailleur d'aujourd'hui se voit dans l'obligation de s'y adapter et de faire en sorte d'accomplir son travail. Dans le cas contraire, il pourrait être pénalisé, voir même licencié. Le travailleur est aujourd'hui face à une multitude de contraintes à son travail, pour y remédier, il essaie de créer un équilibre entre ses besoins personnels et son milieu de travail et ce qui est attendu de lui. En résultat, l'importance de « l'ajustement au travail » est que cela permet au travailleur de subvenir à des besoins qui lui reviennent et de répondre aux exigences de son organisation.

Enfin, ce troisième chapitre porte sur l'ajustement au travail que nous avons bien expliqué en mettons en lumière ces trois dimensions qui sont : La performance, Le stress, et l'implication au travail.



Partie Pratique

Chapitre 4 :

« Présentation du lieu d'enquête et la démarche méthodologique »

Préambule

- 1- Présentation de l'organisme d'accueil.
 - 1-1) Aperçu général sur l'entreprise ENIEM
 - 1-2) Présentation de l'unité commerciale ENIEM.
- 2- La population d'étude.
- 3- La méthode utilisée.
- 4- La technique de recherche utilisée.
- 5- Les étapes de la recherche (Pré-enquête et enquête).
- 6- Les difficultés rencontrées.

Résumé.

- **Préambule :**

Dans ce présent chapitre, nous présenterons l'organisme d'accueil, qui n'est d'autre que l'unité commerciale de l'Entreprise Nationale de l'Industrie Electro-Ménager (ENIEM), ensuite nous mettrons en lumière les différentes étapes de l'enquête réalisée sur le terrain, pour finir, nous décrirons les techniques utilisées dans cette présente recherche.

1) Présentation de l'organisme d'accueil.

1-1- Aperçu général sur l'entreprise ENIEM :

❖ Création de l'ENIEM:

L'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité été une priorité, certes mais ce sont les objectifs sociaux qui ont de tout les temps dominé. Mais, les dernières transformations qu'a connues l'économie Algérienne, caractérisées par le passage progressif à l'économie du marché et la libéralisation du commerce extérieur, font que le marché des entreprises nationales devient de plus en plus concurrentiel. De ce fait, l'ENIEM se trouve obligée de tracer une stratégie de défense qui lui permet de faire face à la concurrence.

❖ Mutation de l'ENIEM :

L'Entreprise nationale des industries de l'électroménager est issue de la restructuration de la société nationale de fabrication et de montage du matériel électronique (SONELEC), par décret présidentiel N° 83-19 du 02/01/1983, dont le siège social est à Tizi-Ouzou.

En 1986, elle a procédé à l'extension de son entreprise par l'acquisition d'une nouvelle usine de production et de réfrigération de grand modèle ainsi que la cuisinière modèle pour passer à un chiffre d'affaires de 500 millions de dinars et un effectif de 3500 travailleurs en 1977.

Le complexe d'appareils électroménagers à accumulé plus de deux décennies d'expérience industrielle, de développement, de savoir faire technologique en matière de froid, de cuisson et de climatisation.

En 1988, compte tenu de l'importance des activités de l'entreprise, l'ENIEM a procédé à la restructuration du complexe d'appareils ménagers en 06 unités :dont trois

unités de production, deux unités de prestation et une unité commerciale qui sont les suivantes :

- La direction générale.
- Unité froide.
- Unité climatisation.
- Unité cuisson.
- Unité prestation de service.
- Unité prestation Technique.
- Unité commerciale.

En 1989, l'ENIEM est passée à l'autonomie, les premières reformes ont été engagées et dans ce cadre, l'ENIEM fut doté de tous les organes de gestions légaux :

- ✓ Une assemblée générale
- ✓ Un conseil d'administration
- ✓ Un capital social

Depuis 1996, l'entreprise est organisée en unités et a filialisé l'unité lampes de Mohammedia. En juin 1998, l'ENIEM fut la première entreprise à l'échelle nationale à obtenir la certification pour la norme Internationale ISO 9002/ 94 auprès de l'AFAQ, certificat qu'elle vient de renouveler avec QMI (Canada). L'ENIEM est confrontée à la concurrence directe des plus grands producteurs mondiaux d'électroménager. Les importateurs, bénéficiant de puissants réseaux de soutien et de protection, lui livrent une concurrence que ses cadres qualifient souvent de déloyale.

❖ **Evolution du capital social :**

Depuis le 08/10/1989, l'ENIEM est transformée juridiquement en société par actions, avec un capital de 40.000.000,00 DA, celui-ci a été augmenté à 70.000.000,00 DA. Dans le cadre des mesures d'assainissement arrêtée par la direction centrale du trésor public. En juillet 1993, le capital de l'entreprise a été porté à 2.957.500,00 DA dont les actions sont réparties comme suit :

- 76,82 % fonds de participation.
- 21,93 % fonds de participations diverses.
- 1,25 % fonds de participation en bien d'équipement.

Depuis mars 1994, la totalité des actions est détenue par le fond de participation électronique télécommunication et informatique (ETI), ce fonds a été érigé en holding depuis le 04 juillet 1996. La troisième opération d'assainissement a été finalisée en

octobre 1996, elle est traduite par une augmentation du capital social de 20.000,00 DA par un rapport du trésor. Le capital social actuel de l'entreprise est de 30000000000 DA, détenu en totalité par la société de gestion et de participation INDELEC (industries électrodomestique) son siège est à Tizi-Ouzou.

❖ **Métabolisme de l'ENIEM :**

L'organisation structurelle selon les centres d'activité stratégiques de l'ENIEM se présente comme suit :

- Le siège social (stratégie globale) ;
- Le complexe d'appareils ménagers ;
- L'unité commerciale ;
- La filiale FILAMP (production des lampes électriques) :

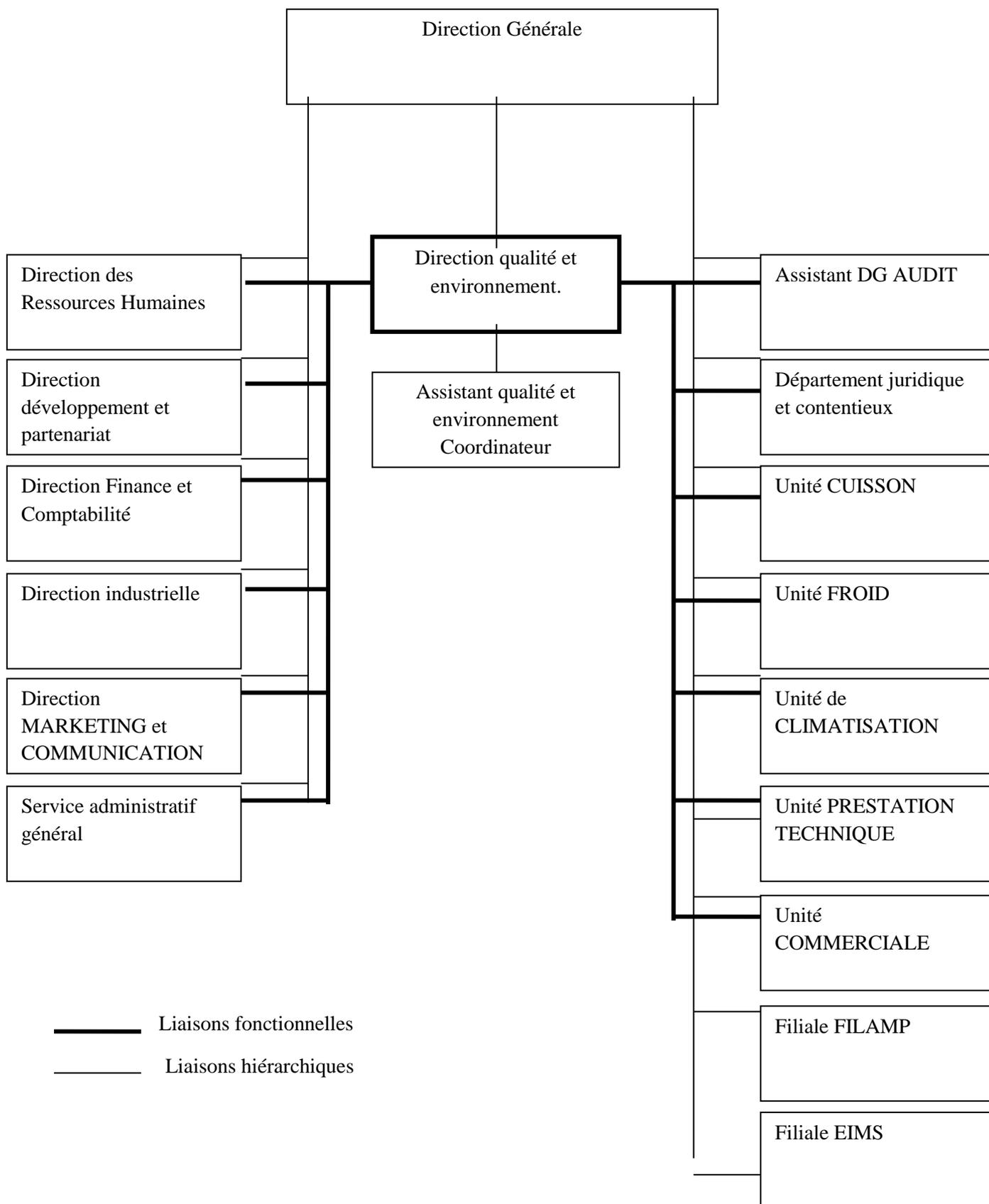
Cette filiale est à l'origine une unité de production ENIEM qui a été filialisée en 1996. Son siège social est situé à la zone industrielle de Mohammedia, wilaya de Mascara. Cette filiale est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que la recherche et le développement des produits d'éclairage. Ses équipements de production sont constitués de : - Sept chaînes de fabrication de lampes standards de 25 W à 200 W de marque Osram (Allemagne) dont les capacités sont par chaîne de 1 700 lampes/heure. - Une chaîne de fabrication de lampes standards flamme, spot et réfrigérateur de marque Falma (Suisse) et d'une capacité de 3500 lampes/heures. - Une chaîne de fabrication de lampes standards E27 et B22 de marque Falma (Suisse) et d'une capacité de 4000 lampes/heure. - Un atelier de fabrication de filaments d'une capacité de 80 millions d'unités/an.

- La filiale EIMS de production de sanitaires (production de lavabos, baignoires, éviers) :

Cette unité est située à Miliana, dans la wilaya de Ain Defla, est entrée en production en 1979 pour la fabrication sous licence RIA (Allemagne) de produits sanitaires (baignoires, éviers, lavabos, receveurs de douche). Elle assure aussi la commercialisation de ses produits et dispose pour la fabrication de pièces en tôle de : - Un atelier de presses mécaniques et hydrauliques. - Un atelier de traitement et revêtement de surface (peinture et émaillage).

- L'unité de froid, cette unité est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produit froid (Réfrigérateurs, congélateurs, conservateurs) ;
- L'unité de cuisson, cette unité est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produit de cuisson (cuisinières, plaque de cuisson) ;
- L'unité climatisation, cette unité est spécialisée dans la fabrication d'une large gamme de produit de conditionnement de l'air (climatiseurs, armoires de climatisation, machine à laver, chauffe bain, radiateurs à gaz) ;
- L'unité de prestation technique, dont le travail qu'on lui confère est de fournir des prestations et une assistance technique, des services nécessaires et un savoir faire accompagnant les unités de production afin d'assurer un bon fonctionnement la figure N.... fait une représentation de l'organigramme de l'ENIEM, suivant les liaisons organisationnelles adéquatement réparties au bon fonctionnement de l'entreprise.

Figure n°7 : Organigramme de l'entreprise ENIEM.



Source : Direction Générale de l'ENIEM :2013

❖ **Mission de l'ENIEM :**

La mission de l'ENIEM consiste dans la conception, fabrication, l'assemblage, la commercialisation et l'assurance du service après vente des produits électroménagers.

Aujourd'hui, l'ENIEM se met sur un autre chemin, ou la rentabilité constitue l'objectif ultime de toute entreprise. Elle affiche les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts.

Les produits s'adressent à des marchés peuvent nécessiter des adaptations particulières à chaque produit qui sont fortement concurrencés.

❖ **Capacité de Production et principaux produits de l'ENIEM :**

La capacité de production de l'ENIEM et les principaux produits peuvent être résumé dans le tableau suivant :

Tableau n°6 : produits et capacité de production de l'ENIEM

Unité/année

Produits	Capacité de production
Cuisinières	137000
Réfrigérateurs	520000
Climatiseurs	65000
Chauffe-eau	50000
Machine à laver	25000
Radiateur a gaz naturel	25000

Source : Données de l'ENIEM

❖ **Objectifs :**

➤ Production :

- Satisfaction des besoins de la demande intérieure avec adaptation des produits aux conditions du marché Algérien, diminution des coûts, réduire les rebuts, augmenter la valeur de la production, modernisation de la production, utiliser les capacités de sous-

traitance, transformer les relations de négociation avec les firmes étrangères en véritable relations industrielle via les licences ou le partenariat.

➤ Commercialisation :

- Couverture du territoire national, proximité, organisation des ventes, améliorer les efforts au niveau des services après vente, formations dans la maîtrise du circuit commercial, notoriété des marques, pérennité de l'image, une plus grande disponibilité des ressources commerciales et du management.
- Accroître la satisfaction des clients, diversifier les produits, améliorer les compétences du personnel, améliorer le chiffre d'affaire.

➤ Marketing :

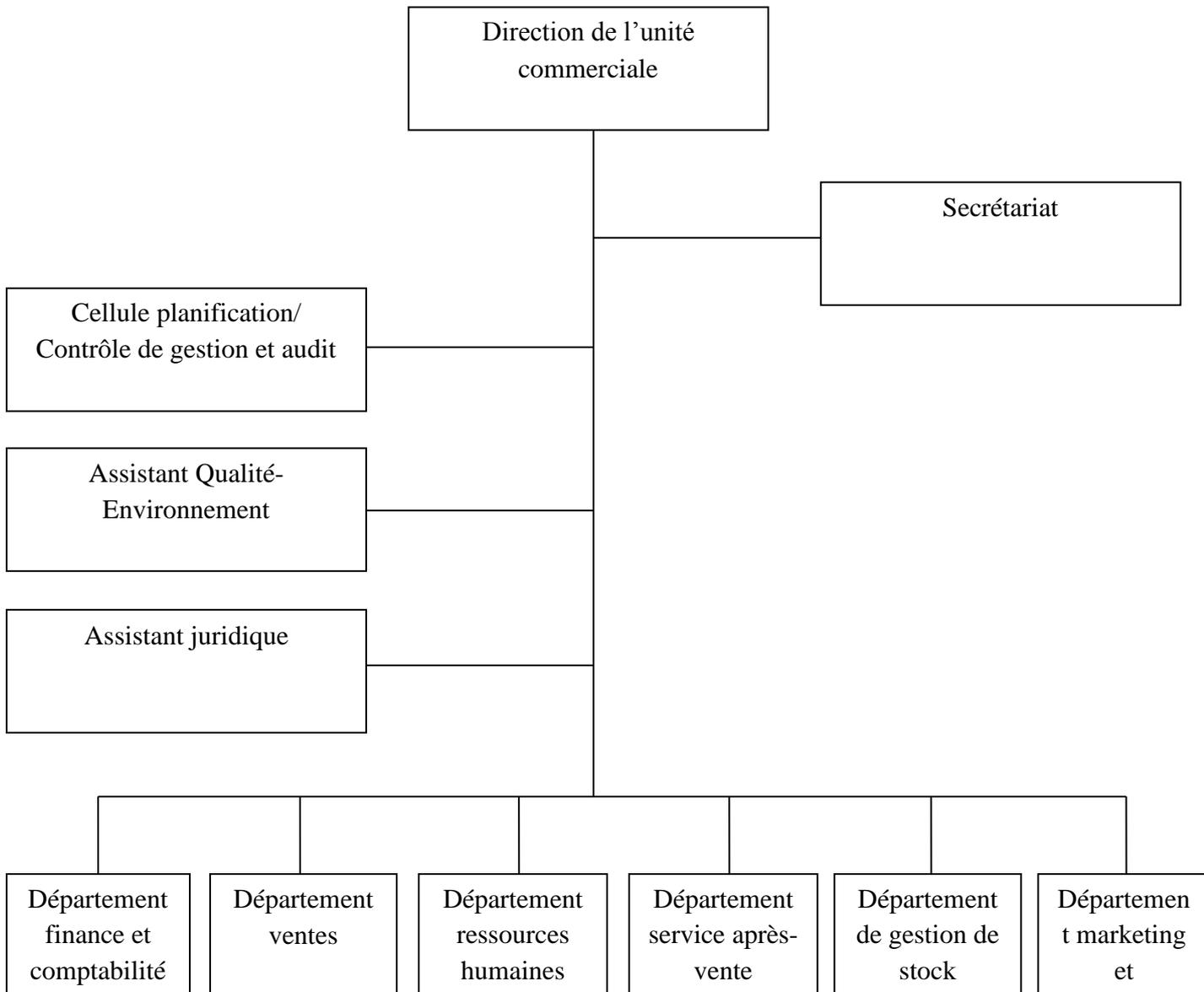
- Adaptation du marketing aux réalités Algériennes et pas seulement un prolongement du marketing international des firmes étrangères, meilleure connaissance du marché Algérien qui ne doit pas se résumer au marché de proximité assimilé à un marché de type relationnel, l'électroménager est un créneau fortement dépendant de la maîtrise commerciale.

1-2 : Présentation de l'unité commerciale :

1-2-1- Organisation de l'unité :

L'unité commerciale est implantée dans la zone industrielle d'Oued Aissi, wilaya de Tizi-Ouzou .Elle est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et de la gestion du réseau du service après vente. Selon l'organigramme, l'unité commerciale est subdivisée en six départements et trois assistants à savoir :

- Départements de ventes.
- Départements marketing et communication.
- Département services après vente.
- Département gestion de stocks.
- Département ressources humaines.
- Département finances et comptabilité.
- Contrôle de gestion et audit.
- Assistant juridique.
- Assistant qualité et environnement.

1-2-2- Organigramme de l'unité commerciale :**Figure n°8 : l'unité commerciale est organisée comme suit.**

Source : document de l'entreprise.

❖ Mission :

Sa mission étant l'étude du marché national et l'écoulement de tous les produits des unités de production.

1-2-3- Activité principale de chaque structure :**• Département Marketing et Exportation**

- Prospecter le marché national et international en vue de placer les produits de l'entreprise.
- Participe à la négociation et à la contribution et à la conclusion des contrats d'exportation
- Participe à la définition de politique de marketing la mettre en œuvre.

• Département administration et ressources humaines

Ce département est chargé de l'animation et du contrôle des activités de l'administration (emploi, formation...) et des moyens communs : transport, meubles, immeubles, logistique et prestation. Il a en charge :

- Le service gestion du personnel
- Le service « moyens généraux »
- La structuration informatique

• Département service après- vente

Il est chargé de :

- L'exécution de la politique du service après- vente fixée par l'entreprise.
- Proposer un programme d'action d'amélioration des prestations et des services
- Préparer et négocier les conventions avec les unités de production
- Veiller à la mise à jour des documents techniques et catalogues

• Département de gestion de stocks de produits finis

Il est chargé de :

- Réception des produits des unités de production
- Service de programmation assure les transferts vers les dépôts et les livraisons des produits finis
- Organise le stockage des produits et prévenir toute conjoncture et perturbation du marché
- Veiller à l'application des orientations de l'entreprise en matière de distribution

❖ Présentation de la structure de gestion de stocks :

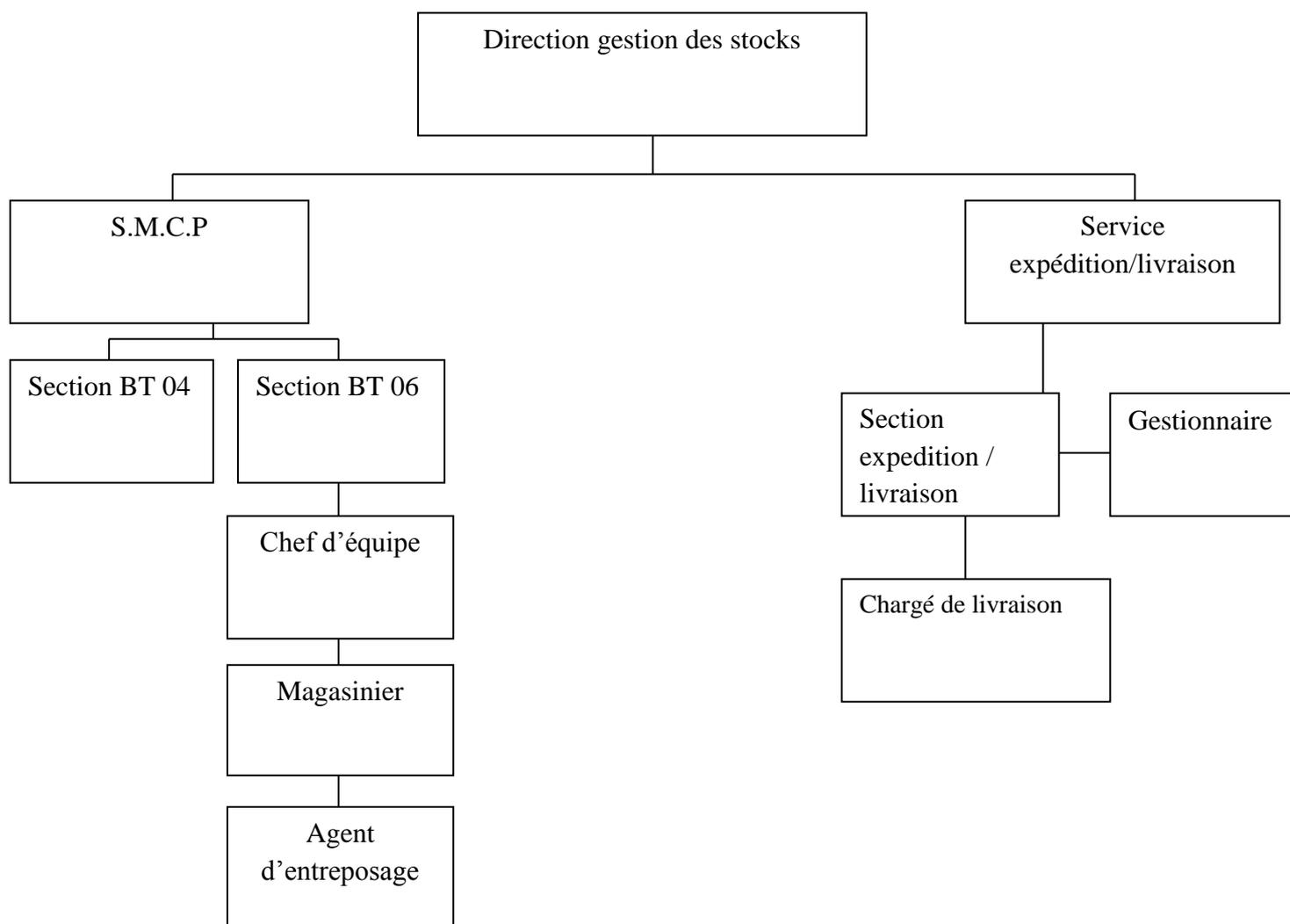
Le département gestion de stocks constitue la structure qui a comme charge la réception, la gestion des stocks et la livraison du produit fabriqué par l'entreprise et tous les produits achetés pour être vendus dans leur état.

La direction gestion de stocks constitue la passerelle entre les deux principales activités de l'entreprise qui sont la production et la commercialisation, à travers l'acheminement quotidien des produits fabriqués par les divers unités de production en amont et les diverses livraisons en aval.

Cette structure est composée de :

- ✓ Service magasin centrale de produits finis (SMCP)
- ✓ Service de programmation et livraison (SPL)
- ✓ Section bâtiment 04
- ✓ Section bâtiment 06
- ✓ Section expédition et livraison concernant le service livraison et expédition.

Figure n°9 : Organigramme de la structure gestion de stocks



Source : document de l'entreprise

1-3 Effectif de l'unité commerciale :

Groupe socioprofessionnel (GSP)	En activité			Nombre de salariées (femme)	Taux
	Permanent	Temporaire	Total		
Exécution	81	3	84	9	45%
Maitrise	49	0	49	12	26%
Cadre	52	1	53	16	28%
Cadre supérieur	2	0	2	0	1%
Total	184	4	188	37	100%

Source : documents de l'entreprise.

2) Population d'étude :

L'effectif total de la branche commerciale est de 184 travailleurs de différentes catégories socioprofessionnelles. Nous avons pris un échantillon de 32% de la population mère

Tableau10 : la répartition de l'échantillon d'étude selon la CSP.

CSP				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide agent exécution	26	43,3	43,3	43,3
agent maitrise	16	26,7	26,7	70,0
Cadre	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Nous avons distribué (70) questionnaires au prés de notre échantillon d'étude. Nous avons ajouté 10 copies afin d'éviter tout imprévu ou défaillance.

Nous avons récupéré 58 questionnaires, ce qui nous mène à chercher deux autres travailleurs et de leur administrer un (01) questionnaire chacun afin de préserver la représentativité de l'échantillon.

Au total, nous ressortons avec 60 questionnaires distribués :

- Agent de maîtrise : 26
- Agent d'exécution : 16
- Cadre : 18

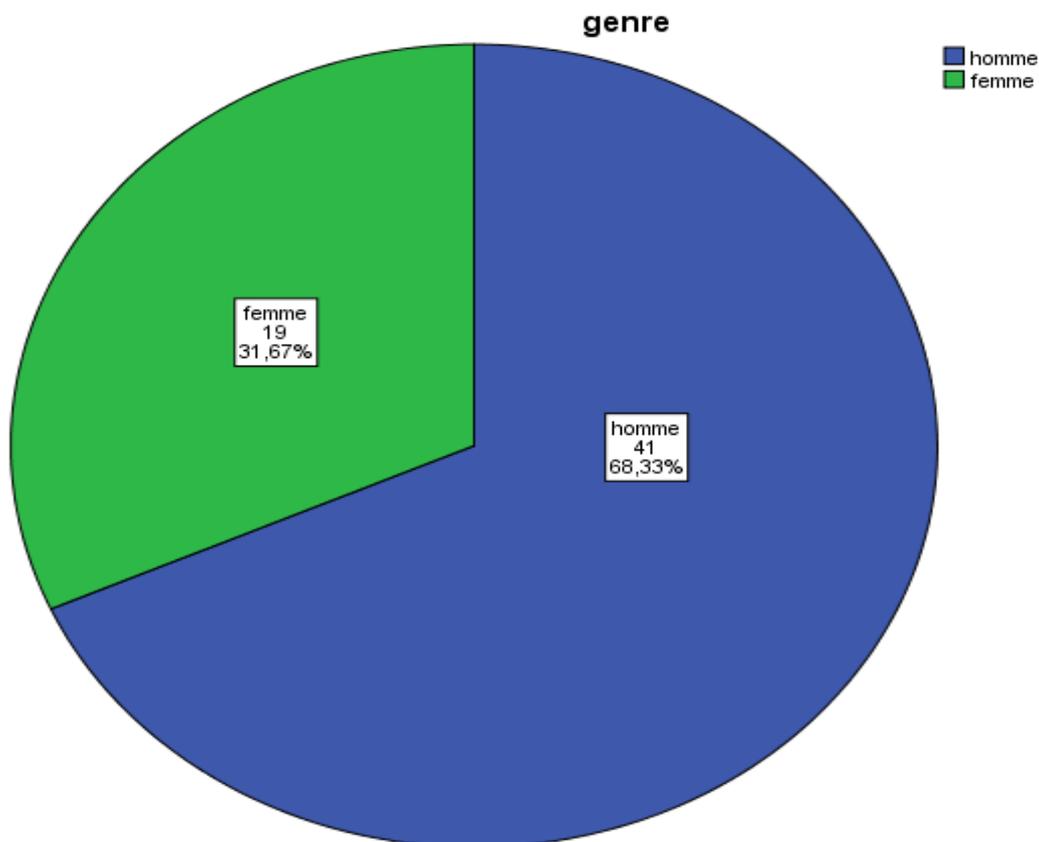
Notre échantillon est réparti selon le genre comme suit :

Tableau N°11 : Les répartitions des membres de l'échantillon selon le genre.

		Genre			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	41	68,3	68,3	68,3
	femme	19	31,7	31,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	

D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons que le pourcentage du sexe masculin est nettement supérieur à celui du féminin, avec (68,3% pour le masculin et 31,7% pour le féminin).

Cette répartition revient au fait que la majorité de l'effectif est constituée d'agents d'exécution, et généralement, c'est le sexe masculin qui occupe ce genre de poste. Nous constatons, par la suite, que la majorité des postes occupés par les femmes sont des postes administratifs.

Figure10 : Répartition des travailleurs selon le genre**Tableau12 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.**

		Age			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	[20-30]	9	15,0	15,0	15,0
	[31-40]	29	48,3	48,3	63,3
	[41-50]	16	26,7	26,7	90,0
	[51 et plus]	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

En observons le tableau ci-dessus, nous constatons que la catégorie d'âge [31-40] est la plus élevée entre les quartes avec un pourcentage de 48.3%, suivie de [41-50] avec 26.7%, et de [20-30] avec 15% , et enfin [51 et plus avec le plus faible pourcentage : 10%.

Tableau13 : La répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

CSP				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide agent exécution	26	43,3	43,3	43,3
agent maitrise	16	26,7	26,7	70,0
Cadre	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Nous constatons que la majorité de nos enquêtés sont des agents d'exécution avec un pourcentage de 43.3%, ce qui est logique vu que la majorité de l'effectif de la branche commerciale est composée d'agent d'exécution, et ce en raison de la nature de la mission de cette structure qui est de découler le produit dans le marché (livrer, vendre...).

Figure 11 : La répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

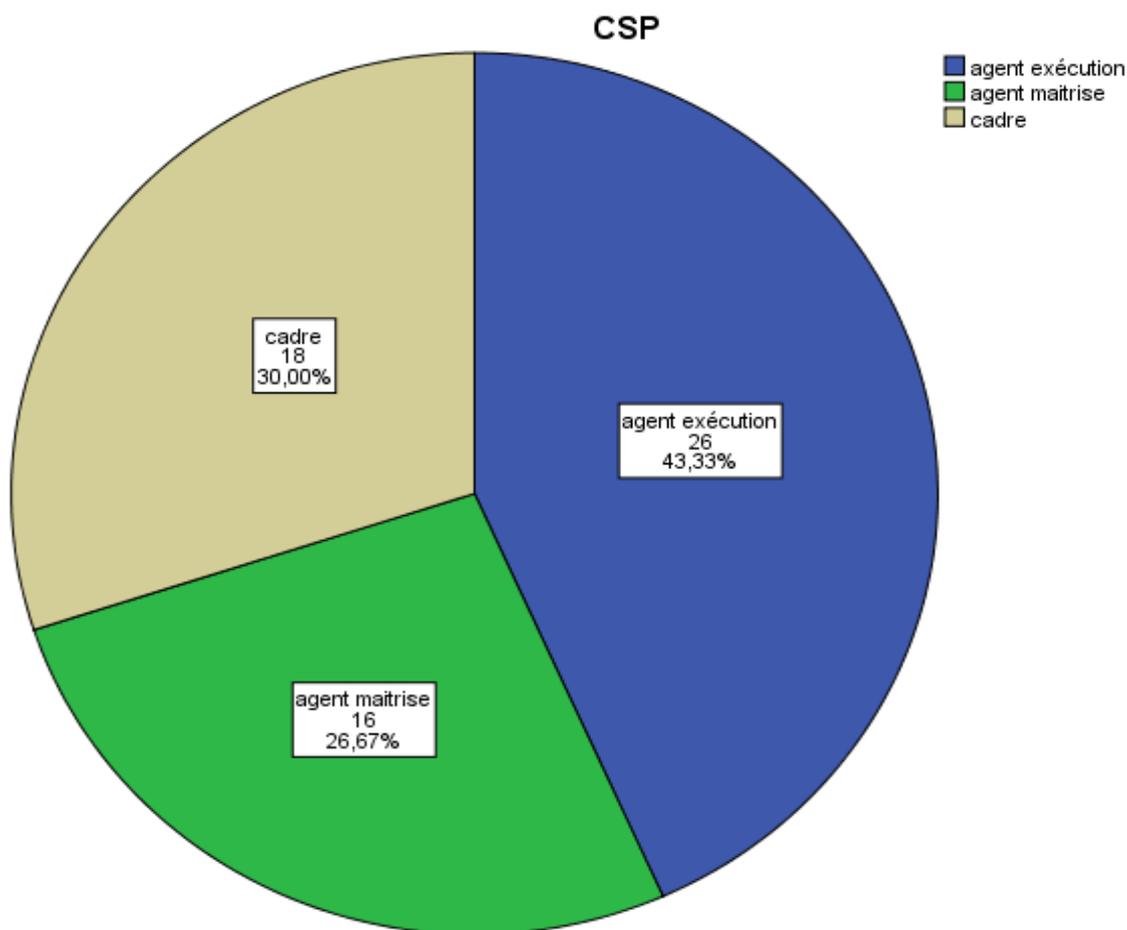


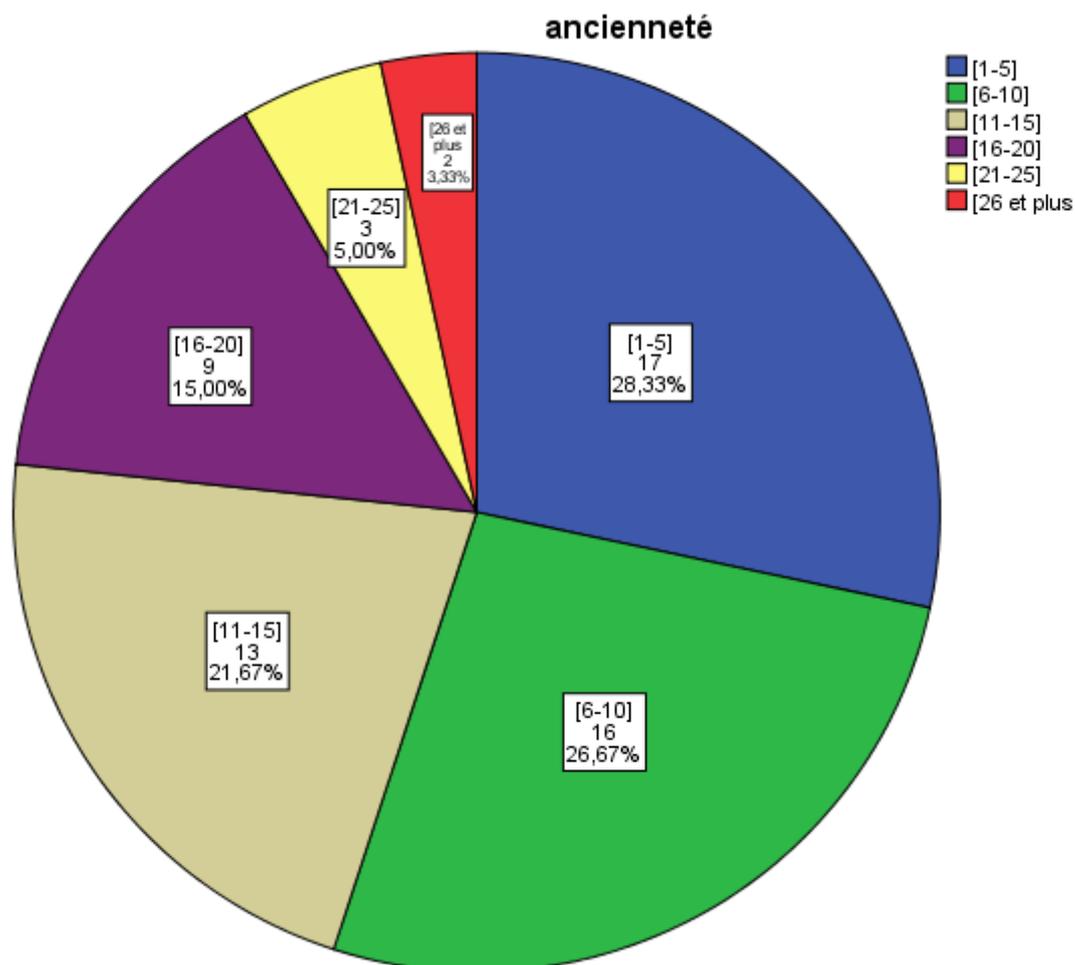
Tableau 14 : La répartition des membres selon l'ancienneté.

Ancienneté				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide [1-5]	17	28,3	28,3	28,3
[6-10]	16	26,7	26,7	55,0
[11-15]	13	21,7	21,7	76,7
[16-20]	9	15,0	15,0	91,7
[21-25]	3	5,0	5,0	96,7
[26 et plus]	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Selon le tableau, nous remarquons que la catégorie d'ancienneté [1-5] a le pourcentage le plus élevé avec 28.3% suivi de [6-10] avec 26.7%, ensuite [11-15] avec 21.7%, après [16-20] avec 15%, [21-25] avec 5% et enfin [26 et plus] :3.3%.

Ce qui nous laisse penser que l'ENIEM travaille afin de rajeunir ses effectifs, vu que le marché est en cours d développement et exige une mise à jour permanente et nouveau savoir-faire basé sur la nouvelle technologie.

Figure n°12 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté



Les outils statistiques utilisés :

Nous avons procédé au dépouillement de nos données recueillies en servant du SPSS (Statistique Package for Social Sciences).

3) La méthode utilisée :

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

Selon Angers Mauris : « la méthode est un ensemble de procédures, de démarches précises afin d'arriver à un résultat » (Angers, 1997, p.09).

Notre recherche porte sur la relation entre « La rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail, cas pratique : Branche commerciale- ENIEM, Tizi- Ouzou. »

Nous avons adopté l'analyse quantitative, qui selon Maurice Anger (1997), « est une méthode qui vise à mesurer le phénomène à l'étude ». Les mesures peuvent être ordinale (Plus

grand au plus petit), (Plus petit au plus grand), ou numérique avec usage de calcul. Il question lorsque nous faisons usage d'indice, de taux, de moyens...etc.

Le principe dans cette recherche est de vérifier si les valeurs observées pour une variable semble être liées aux valeurs observées pour une autre variable.

Nous présentons, ci- dessous, l'ensemble des outils qui ont constitué le protocole de recherche pour l'échantillon de 60 travailleurs.

4) La technique de recherche utilisée :

a- Le questionnaire :

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

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

L'intérêt principal de l'enquête par questionnaire est de rassembler une grande quantité d'informations, aussi bien factuelles que subjectives, au près d'un nombre important d'individus. La représentativité de cet échantillon autorisant d'inférer à l'ensemble de la population d'étude les résultats au près des enquêtés. L'objectif de telles enquêtes peut être de mesurer la fréquence de caractéristiques (situations, comportements, opinion, attitude...) dans une population donnée mais, en sciences humaines et sociales elles visent surtout à analyser les relations entre ses caractéristiques. (Parizot, 2012).

Nous avons conçu un questionnaire sous forme d'échelle, contenant (48) items réparti en trois axes principaux, le premier concerne les données personnelles. Le deuxième axe touche à la première variable qui est « la rupture du contrat psychologique », et pour cela nous avons adopté le modèle de Rousseau (2002) qui fut par la suite modifié par Sylvie Guerrero (2005). Le troisième axe comprend la deuxième variable qui n'est d'autre que « l'ajustement au travail ».

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

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

Les items du deuxième axe, d'un nombre de (23), sont consacrés à la mesure du niveau du respect du contrat psychologique au sein de la branche commerciale de l'ENIEM. Par ailleurs, cela nous permet de juger de la présence ou non de « la rupture du contrat psychologique ».

Nous avons adopté ce questionnaire, aussi car il permet défragmenter notre variable en plusieurs dimensions à traiter, facilitant son étude :

(Le climat de travail, évolution de carrière, la rétribution, les conditions de travail, la sécurité d'emploi, l'intérêt du travail, les responsabilités).

Tableau n°6 : Les dimensions du CP

N°	La dimension du contrat psychologique	N° d'item
1	Le climat de travail	(09, 11, 14, 19, 20)
2	L'évolution de carrière	(5, 16, 21)
3	La rétribution	(1, 2, 13, 22)
4	Les conditions de travail	(18, 25, 28, 29)
5	La sécurité d'emploi	(10, 24)
6	L'intérêt du travail	(6, 7, 8)
7	Les responsabilités	(12, 26)

Source : questionnaire de l'enquête.

- Le climat de travail : 9, 11, 14, 19, 20.
- L'évolution de carrière : 5, 16, 21.
- La rétribution : 1, 2, 3, 13, 22.
- Les conditions de travail : 18, 25, 28, 29.
- La sécurité d'emploi : 10, 24.
- L'intérêt du travail : 6, 7, 8.
- Les responsabilités : 12, 26.

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

Les items du troisième axe « ajustement au travail » chez les travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM. Tizi-Ouzou, est d'un nombre de (21), répartis selon les trois (3) dimensions de l'ajustement au travail : la performance, le stress perçu et l'implication affective.

Concernant la performance, diverses mesures ont été utilisées au cours des dernières années, à titre d'exemple, des échelles d'évaluation, des tests de connaissances professionnelles. Cependant, même les critères « objectifs » tels que (les chiffres de ventes, les enregistrements de production) impliquent des jugements subjectifs et donc, ne sont pas parfaits tout comme les autres mesures de la performance. C'est un construit latent qui ne peut être mesuré directement (Campbell, 1990).

Lee et Maurer (1997) ont recensé trois indicateurs de l'évaluation des performances au travail : L'efficacité, l'efficience et la qualité du travail réalisé. Nous nous sommes donc attardés, à la mesure de l'efficacité, ce qui nous permettra de déterminer le niveau de performance des travailleurs.

➤ **La performance au travail :**

Notre étude adopte l'approche d'auto-évaluation pour mesurer la performance des employés au travail. Un travailleur performant est efficace. Il s'agit donc de la mesure de la perception des employés quant à leur propre efficacité. Notre échelle se réfère à l'échelle de Maslach testé par Moisson (2008), qui compte six (6) items mesurées par l'échelle de sept points (Likert) est utilisée : (1) pas du tout d'accord ; (2) pas d'accord; (4) assez peu d'accord ; (5) indécis; (6) d'accord; (7) tout à fait d'accord.

• **Les caractéristiques psychométriques :**

L'étude de Femet, Lavigne, Vallerand et Austin (2014) soutient les bonnes qualités psychométriques de la validation française de cet instrument. Le MBI-GS mesure la dimension de l'efficacité professionnelle, les études antérieures indiquent de bonnes qualités psychométriques (consistance interne). L'efficacité professionnelle est évaluée au moyen de six items (p. ex : je peux résoudre efficacement les problèmes qui surviennent dans mon travail ; $\alpha = ,87$), les niveaux de cohérence interne correspondent aux valeurs de l'alpha

de Cronbach dans la présente étude et sont de même ordre de grandeur que ceux retrouvés dans la littérature.

➤ **L'échelle de mesure du stress perçu :**

L'échelle de stress perçu (la PSS'14 de Cohen, de Lemyre et de Tessier (2002)) utilisée par Moisson (2008), a été utilisée pour mesurer et évaluer la perception du stress chez les individus. Les items concernent les sensations et pensées ressenties. Les salariés doivent se positionner sur une échelle de Likert en (7) points (« 1 pas du tout d'accord » à « 7 tout à fait d'accord »).

• **Les caractéristiques psychométriques de l'échelle du stress perçu :**

Les caractéristiques psychométriques de cette échelle ont été démontrées. Un alpha de Cronbach de 0.96 a été obtenu avec la version originale et de 0.92 la version courte avec une fidélité test- retest dans une intervalle de deux semaines 0.64.

➤ **L'échelle de mesure de l'implication affective :**

Nous avons utilisé la version française de l'Échelle d'Implication Organisationnelle (IO) Allen et Meyer, 1996 ; Belghiti-Mahut et Briole, (2004) pour mesurer la dimension de l'implication affective. La composante affective fait référence à l'attachement émotionnel à l'organisation, et en particulier l'implication affective, est généralement liée à une bonne performance dans l'entreprise et à une plus grande motivation Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson, (1989). La structure dimensionnelle de cette version française de l'échelle d'Allen et Meyer (1996) comprenant 18 items a été confirmée par Belghiti-Mahut et Briole (2004). Nous avons décidé de prendre en considération que la dimension affective dans la présente étude, qui contient 6 items.

• **Les caractéristiques psychométriques de l'échelle de mesure de l'implication affective :**

L'alpha de Cronbach de cette sous-échelle de l'implication affective est égale à 0.82. Attestant d'une cohérence interne satisfaisante. « ex. je me sens attaché(e) à mon entreprise » ; « je suis fier d'appartenir à mon entreprise », ...etc

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 d'accord jusqu'à tout à fait d'accord. Pour la

cotation des réponses ; les sujets qui répondent avec :

- Pas du tout d'accord auront une note 01.
- Pas d'accord auront une note 02.
- Assez peu d'accord auront une note de 03.
- Indécis auront une note 04.
- Assez peu d'accord. 05
- D'accord.06
- Tout a fait d'accord.07

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

Tableau n°7 : Présentation des notes attribuées pour les réponses des enquêtés

Réponse	Notes attribuées en cas de réponses positives	Notes attribuées en cas de réponses négatives
Pas du tout d'accord	1	7
Pas d'accord	2	6
Assez peu d'accord	3	5
Indécis	4	4
Assez peu d'accord	5	3
D'accord	6	2
Tout a fait d'accord	7	1

C - La validité et la fidélité des échelles :

- **Validité :**

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

compte de ce que nous nous voulions étudié, plus grande est la validité de la recherche (Angers, 1997, p.71)

- ✓ Le contrat psychologique : Nous avons adopté le modèle de Rousseau (2002) qui fut par la suite modifié par Sylvie Guerrero (2005) et qui par la suite des travaux antécédents a su prouver sa validité.
- ✓ L'ajustement au travail : Subdivisé en trois dimensions (l'implication affective, le stress perçu, la performance).
 - Implication affective : nous avons utilisé l'échelle d'Allen et Meyer (1996).
 - Stress perçu : nous avons utilisé l'échelle de Lemire et Tessier.
 - La performance mesurée par l'échelle d'efficacité : nous avons utilisé l'échelle de Maslach testé par Moisson (2008).

Les trois échelles de mesure que nous avons utilisé ont fait preuve de validité de la part de ses concepteurs.

- **Fidélité :**

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

Tableau N°8: Présentation de la fidélité pour le contrat psychologique.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	23

Source : Output du SPSS de la présente recherche

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous retenons que la fidélité du construit du : « contrat psychologique » est très élevée, et représentée par ALPHA de Cronbach ($\alpha=0.954$).

Tableau N°9 : Présentation de la fidélité pour l'ajustement.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,966	21
------	----

Source : Output du SPSS de la présente recherche.

Selon les résultats du tableau ci- dessus, nous remarquons un important niveau de fidélité pour le construit « ajustement au travail ».

5- Les étapes de la recherche (pré-enquête et enquête) :

a) Pré-enquête :

C'est une étape très importante dans toute élaboration de projet de recherche « elle consiste à essayer sur un échantillon réduit, les instruments (questionnaire, échelles, analyse des documents, etc) prévus pour effectuer l'enquête » (Grawitz, 2001, p.550).

Notre pré-enquête a pour objectif, d'examiner la pertinence des données sollicitées relativement à nos hypothèses. Nous avons effectué une pré-enquête de cinq (05) jours, de 03-03-2020 au 08-03-2020 au seins de la branche commerciale de l'ENIEM sise à Oued Aissi de la wilaya de Tizi-Ouzou, durant laquelle nous avons adressé des questions ouvertes aux travailleurs de différentes catégories socioprofessionnelles, par l'intermédiaire d'un guide d'entretien.

- **Le guide d'entretien :**

Dans le but de vérifier la fiabilité des réponses et données qu'on obtienne du questionnaire, nous avons jugé judicieux d'élaborer un guide d'entretien qui traite les deux variables essentielles de la recherches, à savoir la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail, nous avons opté pour un entretien semi- directif qui nous permettra d'orienter nos enquêtés vers l'obtentions de données importantes pour notre recherches, et pour le fait que c'est une méthode qui a sus montrer son efficacité. Notre guide d'entretien est divisé en deux parties :

- 1- Information personnelle : dans laquelle on trouve l'age, la CSP, types de BAC, ancienneté...
- 2- Questions relatives au contrat psychologique : elle comporte onze (11) questions.
- 3- Questions relatives à l'ajustement au travail : elle comporte sept (07) questions.

Nous avons pu réaliser 6 entretiens avec les trois catégories socioprofessionnelles existantes dans l'entreprise à savoir : les cadres (02), les agents de maitrise (02), les agents d'exécution (02).

Nous avons posé ces questions, dans l'objectif de prendre nos repères dans la démarche et d'avoir un point de départ afin d'élaborer le questionnaire.

b) L'enquête :

C'est notre deuxième étape de recherche, elle nous a permis de collecter le maximum d'informations concernant le sujet de notre recherche. Elle a débuté au 08/03/2020, connaissant des perturbations et une mise à l'arrêt, en raison de la pandémie qui a touché de le pays, nous avons pu quand même distribuer des questionnaires au prés des travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM lors des premiers jours de l'enquête.

6- Les difficultés rencontrées :

Il est tout à fait normal que toutes recherches scientifiques menées, soit confrontées à des contraintes, l'important est de les surmonter.

Ce qui est le cas avec notre recherche, durant laquelle nous avons rencontré les difficultés suivantes :

- La coïncidence de notre stage avec la reprise du travail à l'ENIEM, ce qui fait que la plupart des travailleurs sont pris pour l'accumulation du travail.
- Nous avons constaté que la moitié de nos enquêtés était hésitant à adhérer à notre démarche.
- La difficulté de récupérer nos questionnaires.
- La perte de quelques questionnaires.

Résumé :

Nous sommes parvenu dans ce chapitre à présenter notre lieu d'enquête qui est la branche commerciale de l'ENIEM sise à Tizi- Ouzou, tout en présentant ses services ses objectifs, et son organisation en général, de plus à présenter à notre méthode de travail employée fin de récolter les données concernant notre échantillon d'étude et notre sujet de travail

Chapitre 5 :

« Analyse et interprétation des résultats »

- Préambule
 - 7- Présentation et analyse des résultats.
 - 1-1-Présentation et analyse de la première hypothèse.
 - 1-2-Présentation et analyse des résultats de la deuxième hypothèse.
 - 1-3- Présentation et analyse des résultats de la troisième de la quatrième hypothèse.
 - 2- Discussion et interprétation des résultats.
 - 2-1- Discussion et interprétation des résultats de la première hypothèse.
 - 2-2- Discussion et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.
 - 2-3- Discussion et interprétation des résultats de la troisième hypothèse.
 - 3- Propositions et recommandations.
- Résumé du chapitre.

- **Préambule :**

Dans le présent chapitre, nous nous attarderons à la présentation et l'analyse des données et résultats obtenus, en premier lieu. En deuxième lieu, nous nous intéresserons à la discussion et l'interprétation des résultats des hypothèses

1- Présentation et analyse des résultats :

Nous jugeons que pour apporter des éléments de réponses à notre question principale qui traite de la relation entre la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail, il faudra répondre aux questions suivantes :

- Quel est le niveau du contrat psychologique chez les travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM ?
- Quel est le degré de l'ajustement des travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM ?

Tableau N°15 : Présentation des résultats relatifs au niveau du contrat psychologique des travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM.

indice contrat psychologique

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide rupture	47	78,3	78,3	78,3
Réalisé	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Selon les résultats présentés ci- dessus, dans le tableau... Nous observons que le taux de « la rupture du contrat psychologique » chez les salariés de la branche commerciale de l'ENIEM, est élevé avec un pourcentage de 78.3%. C'est ainsi ce que nous avons pu retenir lors des entretiens que nous avons mené. Un cadre nous déclare : « *Avant d'intégrer l'entreprise, j'avais l'idée que c'est une bonne opportunité pour moi* ». Le même cadre, afin de nous informer s'il trouve compatible sa perception de l'entreprise avant son recrutement et après, nous déclare :

« *Que voulez-vous que je vous dise ?! Il est vrai qu'il y a un décalage entre ce qu'on Attends et ce qu'on trouve... Peut être c'est du à la situation difficile de l'entreprise* ».

Néanmoins, 21.7% des salariés attestent de la réalisation de leur contrat psychologique.

Un seul de nos enquêtés, dans la série d'entretiens que nous avons mené, dit :

« Sincèrement, avant que j'intègre l'entreprise je voyais en l'ENIEM le refuge et le bon

Endroit pour moi afin de réaliser mes objectifs. »

Pour répondre à la question sur l'existence d'un possible décalage entre ce qu'il espère et ce qu'il a trouvé, notre enquêté déclare :

« Oui absolument, j'ai la même impression, je suis satisfait, je ne vois pas de dysfonctionnement par rapport à ça, tout va à merveille pour moi. »

Tableau N°16 : Présentation des résultats relatifs au niveau d'ajustement au travail.

		indice d'ajustement			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyen	37	61,7	61,7	61,7
	Elevé	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Selon le tableau..., nous constatons qu'un pourcentage important de notre échantillon (61.7%) présente un niveau moyen concernant leur ajustement face à leurs différentes situations au travail. Un enquêté nous déclare :

« J'ai des difficultés quant à ma gestion de temps »

« Le stress était un problème pour moi, au début de ma carrière, il n'est l'est plus à présent »

Il y a par contre 38,3% qui présentent un ajustement élevé. Ce que nous avons touché dans les réponses de nos enquêtés lors de nos entretiens et qui sont comme suit :

- Concernant le stress :

« Vous savez, c'est normal qu'au début de la carrière vous soyez stressé par peur de ne pas Plaire aux supérieurs, peur de faire un faux pas, faire des erreurs, ne pas comprendre quelques truc...Tout cela fait que le stress prennent place...Mais par expériences et au fur et à mesure vous acquerrez une force psychologique avec laquelle vous ferez face à vos problèmes, pour mon cas j'ai 15 ans de service à l'ENIEM, j'ai pris l'habitude à tout, je ne suis pas stressé »

- Concernant la gestion au travail :

« Je maîtrise mon travail, j'occupe un poste sensible, je suis responsable de la pièce, j'arrive facilement à gérer mon temps de travail »

- Concernant l'implication affective :
« Je me sens chez moi, l'ENIEM c'est ma deuxième famille, je ferez tout pour cette entreprise surtout en cette période difficile »

Revenons à la variable de la rupture du contrat psychologique, nous sommes arrivés à ses résultats en s'étant basés sur les degrés de réponses dans le coté droit de notre grille concernant le CP :

1	2	3	4	5
Beaucoup moins que prévu	Moins que prévu	Comme prévu	Plus que prévu	Beaucoup plus que prévu

Nous sommes partis du fait que la réponse (3) « comme prévu » désigne la réalisation du contrat psychologique (CP), c'est ainsi le cas pour la réponse (4) et (5), contrairement aux réponses (1) et (2) qui à leur tour désigne la rupture du contrat psychologique (CP). Nous nous sommes attardés, par la suite à déterminer une moyenne référentielle pour la réalisation du (CP), et ce en prenant la cotation (3) de la réponse « comme prévu » et la multiplié sur le nombre d'Items : $03 \times 23 = 69$.

Donc si le répondant accumule une note de 69 ou plus (69+), nous concluons qu'il y a une réalisation de son contrat psychologique, par contre en ayant une note de moins de 69, il est question d'une rupture du contrat psychologique. Par la suite, nous avons attribué une cotation de (1) pour la rupture du contrat psychologique, et (2) pour sa réalisation.

En ce qui concerne la variable de l'ajustement au travail, nous l'avons défragmenté en trois dimensions qui sont : le stress perçu, l'implication affective et la performance. Ce sont des éléments qui permettent de mesurer l'ajustement, selon des études antérieures que nous avons cité précédemment dans la problématique de notre thèse.

L'obtention des résultats relatifs à cette variable fut par le suivi d'une méthode précise. Nous avons défini trois degrés d'ajustement identifiables sur nos enquêtés, et ce en se basant sur les études antérieures que nous avons recensé au début : un faible ajustement, un moyen ajustement et un ajustement élevé. Afin d'attribuer les degrés suscités aux données récoltés à partir de notre questionnaire nous nous sommes basées sur les degrés de réponses, il s'agit de les multiplier (les degrés de réponses) par le nombre d'items (21), par la suite nous nous sommes attardés à attribué des notes pour chaque degré, il en ressort :

Tableau N°17 : Mesure de l'ajustement au travail

La cotation du niveau d'ajustement	Le degré d'ajustement	Note attribuée
[21, 42]	Un faible ajustement	1
[43, 105]	Un moyen ajustement	2
[106, 147]	Un ajustement élevé	3

1.1- Présentation et analyse de la première hypothèse :

Après avoir présenté le niveau des deux variables (ajustement au travail et la rupture du contrat psychologique), nous pouvons enfin analyser et vérifier l'hypothèse qui dit « qu'il y a une relation significative entre la rupture du CP et l'ajustement au travail ».

Pour se faire, nous avons utilisé une méthode d'analyse bi variée, elle sert à croiser deux variables statistiques quantitatives. Nous avons utilisé le (R)= le coefficient de corrélation multiple qui est standardisé et variant de (-1 à +1)

Tableau N°18 : Présentation des corrélations de la rupture du CP et l'ajustement au travail.**Corrélations**

		contrat psychologique	Ajustement
Le contrat psychologique	Corrélation de Pearson	1	,288*
	Sig. (bilatérale)		,026
	N	60	60
Ajustement	Corrélation de Pearson	,288*	1
	Sig. (bilatérale)	,026	
	N	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

En observant le tableau 18, nous remarquons qu'il y a une corrélation positive faible entre la variable d'ajustement et la rupture du contrat psychologique,

et ce avec le résultat obtenu ($r=0.288$), et le niveau de ($p=0.026 < \alpha=0.05$) est inférieur au modèle utilisé en science sociale (0.05), cela veut dire que notre hypothèse (H1) est affirmée et qu'il y a une corrélation positive faible entre les dites variables.

1.2- Présentation et analyse de la deuxième hypothèse :

Dans ce qui suit, nous nous intéresserons à l'analyse de la deuxième hypothèse de notre thèse qui stipule qu'« il y a un impact significatif de la rupture du contrat psychologique sur le stress perçu et la performance des travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM ».

Nous pensons qu'il est important de rappeler que pour mesurer la performance des travailleurs nous avons procédé à mesurer leur efficacité et ce en utilisant le MBI- G5 qui mesure les dimensions de l'efficacité. Cette démarche vient après recherches concernant les études antérieures sur la performance, d'après elle, sa mesure présente un problème de subjectivité, c'est pour cela que des chercheurs suggèrent de mesurer l'efficacité, car un travailleur efficace est logiquement performant.

H2a)- L'impact de la rupture du contrat psychologique sur le stress perçu des travailleurs :

Pour y procéder, il est important de vérifier la régression linéaire multiple entre « la rupture du CP » et « le stress perçu » des travailleurs.

Tableau N°19 : Présentation de l'impact de la variable de la rupture du contrat psychologique sur le stress perçu des travailleurs.

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,332 ^a	,110	,094	15,60753

a. Prédicteurs : (Constante), contrat psychologique

b. Variable dépendante : stress perçu

Le coefficient de détermination R^2 compare les valeurs estimées (prédites) de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts et la moyenne.

R^2 prend une de ses valeurs entre 0 et 1, la somme des résidus au carré fait baisser R^2 , indiquant par la même importance relative de ce dont les variables explicatives ne rendent pas compte.

R^2 ajusté= 0.094 est plus faible que le $R^2= 0.110$. Dans le cas de régression qui sert d'exemple, $R^2= 0.110$: les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif ».

Nous avons, par la suite, constaté qu'il y a un impact significatif de la rupture du contrat psychologique sur le stress perçu des travailleurs de l'ENIEM, ce qui fait que nous avons confirmé une partie de notre hypothèse, d'après les résultats obtenus $R= 0.332^a$.

Tableau N°20 : Présentation de la variance de l'impact de la rupture du contrat psychologique sur le stress perçu.

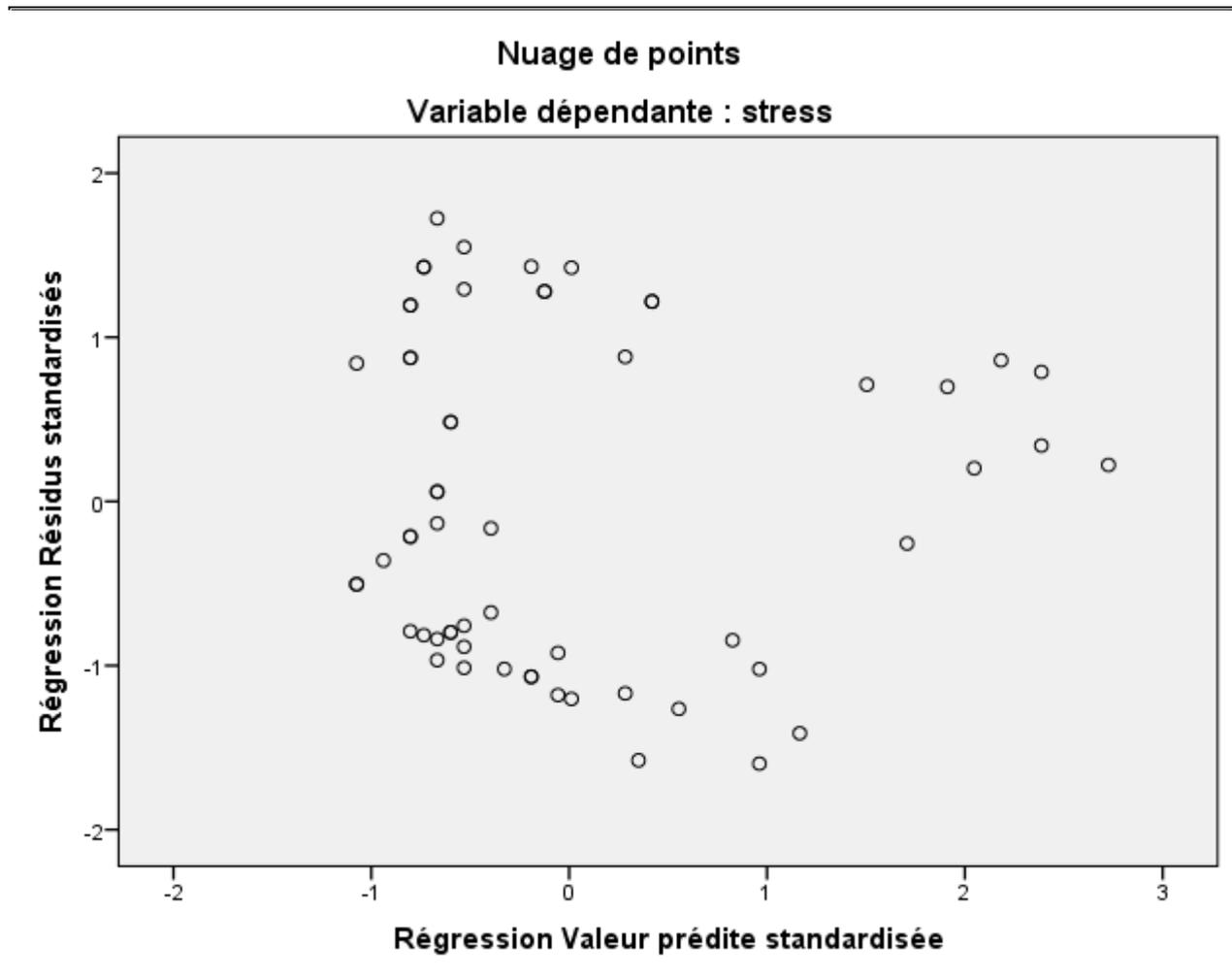
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1715,186	1	1715,186	7,041	,010 ^b
	Résidus	13884,916	57	243,595		
	Total	15600,102	58			

a. Variable dépendante : stress perçu

b. Prédicteurs : (Constante), contrat psychologique

D'après le tableau ci- dessus, les résultats obtenus nous amènent à accepter sans grand risque de se tromper que la rupture du CP porte un impact sur le stress perçu, les résultats de ce tableau (Sig= 0.10^b) viennent donc confirmer ce que nous avons avancé dans l'analyse du tableau précédent. Nous nous sommes référés donc à la signification retenue Sig= 0.10^b qui est supérieur au modèle utilisé en sciences sociales ($\alpha= 0.05$)

Figure N°12 : Présentation de la variance de l'impact de la rupture du CP sur le stress perçu



Le graphique entre régression résidus standardisée et régression valeur prédite standardisée de la variable dépendante (stress perçu) permet de déceler certaines transgressions importantes des hypothèses relatives aux termes d'erreurs. Si les résidus normalisés se distribuent de manière relativement uniforme autour de zéro (0) et sans trop dispersions au-delà des repères (2) et (-2), nous considérons généralement que l'hypothèse de la variance constante des termes d'erreurs est respectée.

Pour détailler, nous avons opté pour une analyse profonde du tableau Output du SPSS. Les prochains paragraphes apportent plus de précision. A l'aide des « B » calculés et des erreurs- types correspondantes « T », il est possible de tester séparément l'hypothèse de la non- incidence de chaque variable sur la variable dépendante.

Dans ce contexte et après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible de confirmer la première partie de notre hypothèse : « il existe un impact significatif de la rupture du CP sur le stress perçu des travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM », d'après les variables sociodémographiques.

H2b)- Impact de la rupture du contrat psychologique sur la performance au travail :

Après avoir présenté les résultats de notre première partie de notre deuxième hypothèse, nous allons à présent présenter les résultats relatifs à notre deuxième partie de l'hypothèse qui stipule qu'il y a un impact significatif de la rupture du contrat psychologique sur la performance des travailleurs.

Comme nous l'avons indiqué au début, la performance des travailleurs est mesuré par l'intermédiaire de l'échelle de l'efficacité, après avoir consulté les études menées dans ce sens en signalant que la mesure de la performance fait face à un problème de subjectivité, c'est pour cela que nous avons mesurer l'efficacité des travailleurs concernés, en partant du fait qu'un travailleur efficace est logiquement performant.

Tableau N° 21 : Présentation de l'impact de la variable de la rupture du contrat psychologique sur la variable de la performance (efficacité)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,345 ^a	,119	,103	11,07790

a. Prédicteurs : (Constante), contrat psychologique

b. Variable dépendante : efficacité

Le coefficient de détermination R^2 compare les valeurs estimées (prédites) de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts et la moyenne.

Le R^2 ajusté= 0.103 est plus faible que le $R^2 = 0.119$. Dans le cas de régression qui sert d'exemple, $R^2 = 0.110$: les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif ».

En conclusion, notre hypothèse est confirmée : il y a un impact significatif de la rupture du contrat psychologique sur la performance des travailleurs avec un résultat de $R= 0.345$.

Tableau 22: Présentation des variances de l'impact de la rupture du contrat psychologique sur la performance (efficacité).

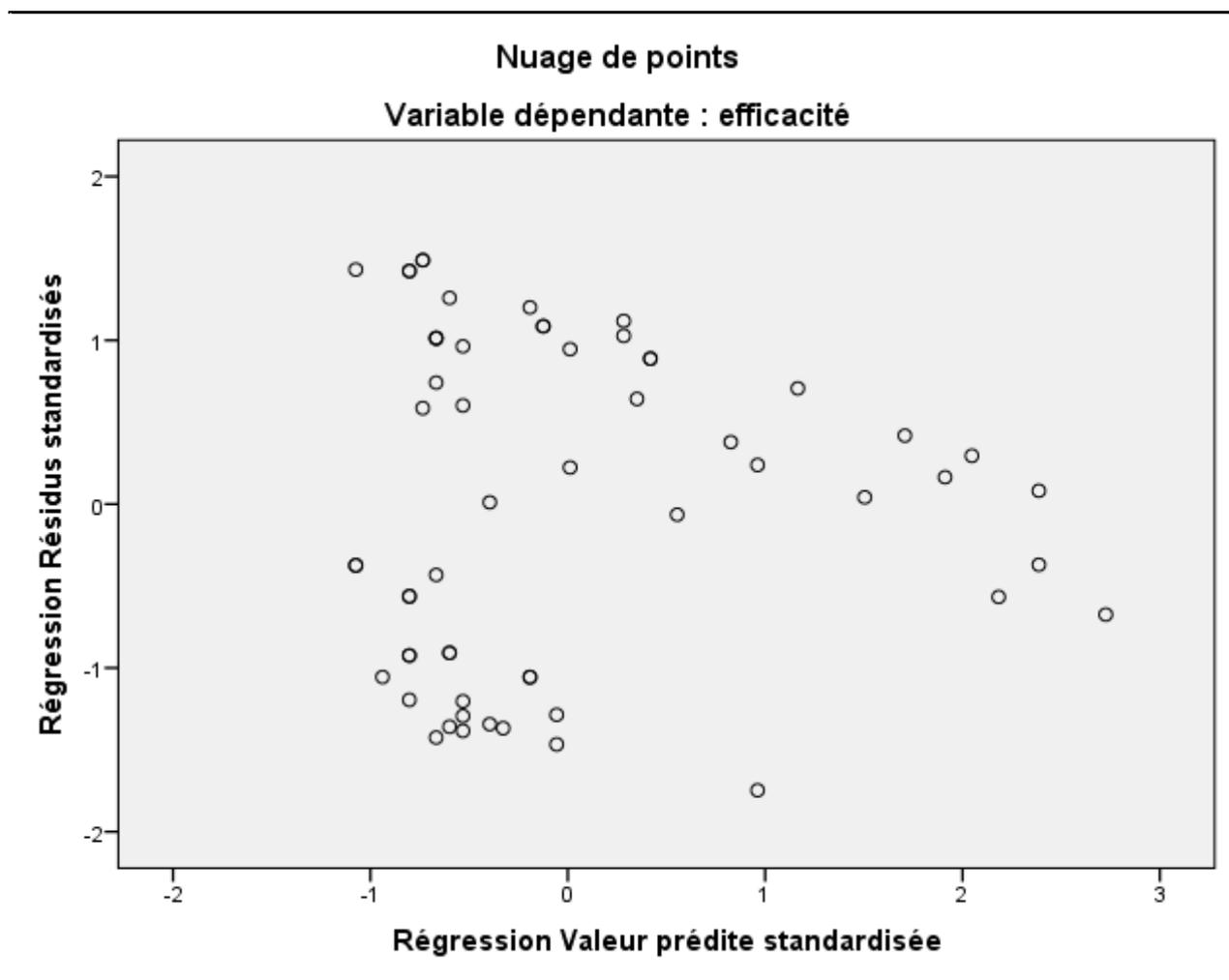
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	943,686	1	943,686	7,690	,007 ^b
	Résidus	6995,026	57	122,720		
	Total	7938,712	58			

a. Variable dépendante : (performance) efficacité

b. Prédicteurs : (Constante), contrat psychologique

En observant les données numériques citées, dans le tableau ci-dessus, nous concluons que l'hypothèse est confirmée, et que la rupture du CP a un impact sur la performance, en se référant au degrés de signification retenu (sig=0.007) qui est inférieur au modèle utilisé en science sociale ($\alpha=0.05$).

Figure N° 14: Présentation de la variance de l'impact de la rupture du contrat psychologique sur l'efficacité (La performance).



Comme il est le cas avec la première variable dépendante « le stress perçu », le présent graphique traite de la relation entre la régression résidus standardisés et la régression des valeurs prédites standardisées de la variable de « l'efficacité » afin de déterminer « la performance des travailleurs ». Si les résidus normalisés se distribuent de manière relativement uniforme autour de zéro et sans une trop grande dispersion au-delà des repères (2) et (-2), nous considérons

généralement que l'hypothèse de la variance constante des termes d'erreurs et respectée.

D'après la présentation de notre graphique et les données qu'il a apportés nous constatons qu'il appuie les résultats obtenus dans les deux tableaux précédents.

Par ce fait, nous avons partagé les résultats obtenus, concernant notre deuxième hypothèse qui dit qu'il y a un impact significatif de la rupture du contrat psychologique sur le stress perçu et la performance des travailleurs. Nous sommes donc, parvenus à confirmer notre deuxième hypothèse.

1.3- Présentation et analyse de la troisième hypothèse :

Dans cette étape nous allons présenter et décortiquer les résultats et données obtenues lors de notre démarche scientifique. Ces données concernent la troisième hypothèse qui suppose "qu'il y a un différence significative de l'ajustement des travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM selon facteurs socioprofessionnels (genre, ancienneté, catégories socioprofessionnelles).

H3a) Selon le genre :

Tableau N°23 : Présentation descriptive du genre/ ajustement au travail.

Statistiques de groupe					
	Genre	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
contrat psychologique	homme	41	57,88	17,486	2,731
	Femme	19	55,16	16,581	3,804
Ajustement	homme	41	87,73	35,537	5,550
	Femme	19	63,05	29,865	6,852

Source : Output SPSS de la présente recherche.

Tableau N°24 : Présentation des résultats du T-test pour deux échantillons indépendants du genre et de l'ajustement au travail.

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Ajustement	Hypothèse de variances égales	3,438	,069	2,625	58	,011	24,679	9,402	5,859	43,500
	Hypothèse de variances inégales			2,799	41,357	,008	24,679	8,817	6,877	42,841

Les tableaux ci- dessus, présentent les résultats relatifs à la relation qui peut y être entre le genre et l'ajustement des travailleurs.

Selon le tableau n 24, il existe une différence significative entre le genre masculin et le genre féminin concernant leur degré d'ajustement, et ce selon les résultats obtenus du T-test (2.799) avec une valeur de F (3.438), cette différence est significative au prés du niveau de ($\alpha= 0.05$) avec une valeur de ($\alpha= 0.069$).

Ces résultats se voient soutenus par les données numériques obtenues dans le tableau 23

D'après le tableau 23 Nous constatons que les travailleurs (Homme) sont plus ajustés par rapport aux femmes , et ce en réalisant un écart type de (35.537), face aux femmes qui présentent une moyenne évaluée à (63.05) et un écart- type de (29.865), donc notre

hypothèse qui avance qu'il y a une différence significative d'ajustement selon le genre, est confirmée.

H3b) Selon l'âge :

Tableau N°25 : Présentation des descriptives de l'âge- ajustement.

ANOVA

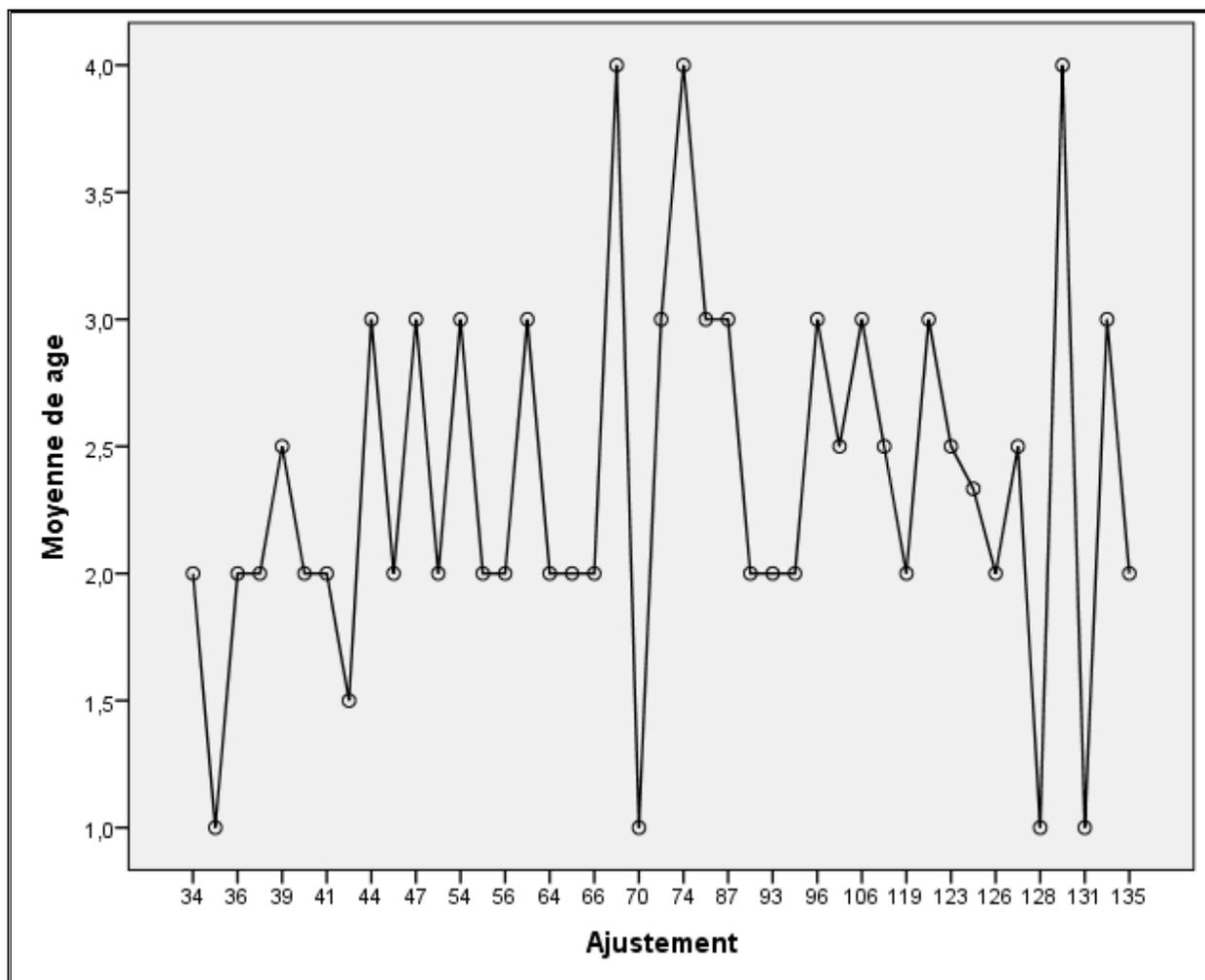
Age

	Somme des carrés	Ddl	Moyennes des carrés	F	Sig.
Intergroupes	27,317	42	,650	,706	,823
Intragroupes	15,667	17	,922		
Total	42,983	59			

Source : Output du SPSS

Selon le tableau ci- dessus, l'hypothèse que nous avons avancé n'est pas confirmée, et ce en se référant aux résultats du tableau, du fait de la non-signification statistique ($p \geq \alpha = 0.05$) ($f = 0.706$, $p = 0.823$).

Figure N°15 : Présentation graphique de l'ajustement/ âge.



Le graphique suivant décrit le degré d'ajustement selon les moyennes d'âge des travailleurs de l'ENIEM. Cette représentation nous permet de déceler et de voir s'il y a une différence d'ajustement au travail selon l'âge.

En observant bien le graphique, nous constatons qu'il n'y a pas de différence significative de l'ajustement au travail selon les moyennes d'âges.

Dans le présent graphique, nous possédons les moyennes d'ajustement qui, au début ont été subdivisées comme suit : [21 ; 42] faible, [43 ; 105] moyen, [106 ; 147] élevé. Comme l'indique le graphique, les moyennes d'âge [1.0 ; 2.5] présentent différents degrés d'ajustement (élevé, moyen, faible), tel est le cas pour les moyennes d'âge [3.0 ; 4.0]. Il est donc possible de voir que les différents degrés d'ajustement sont dispersés sur toutes les catégories d'âges de façon désordonnée. Comme nous pouvons trouver un ajustement élevé pour la moyenne d'âge (1.0), nous le trouvons aussi chez la moyenne d'âge (4.0).

En conclusion, il n'y a pas de différence significative de l'ajustement au travail selon l'âge des travailleurs, ce qui nous amène à l'hypothèse nulle (H0).

H3c) Selon la catégorie socioprofessionnelle :

Dans cette étape, nous présenterons les résultats relatifs à la catégorie socioprofessionnelle, nous testerons notre hypothèse qui stipule qu' « il y a une différence d'ajustement selon les catégories socioprofessionnelles des travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM ».

Tableau N°26 : Présentation des données descriptives de la relation Catégories socioprofessionnelles- Ajustement.

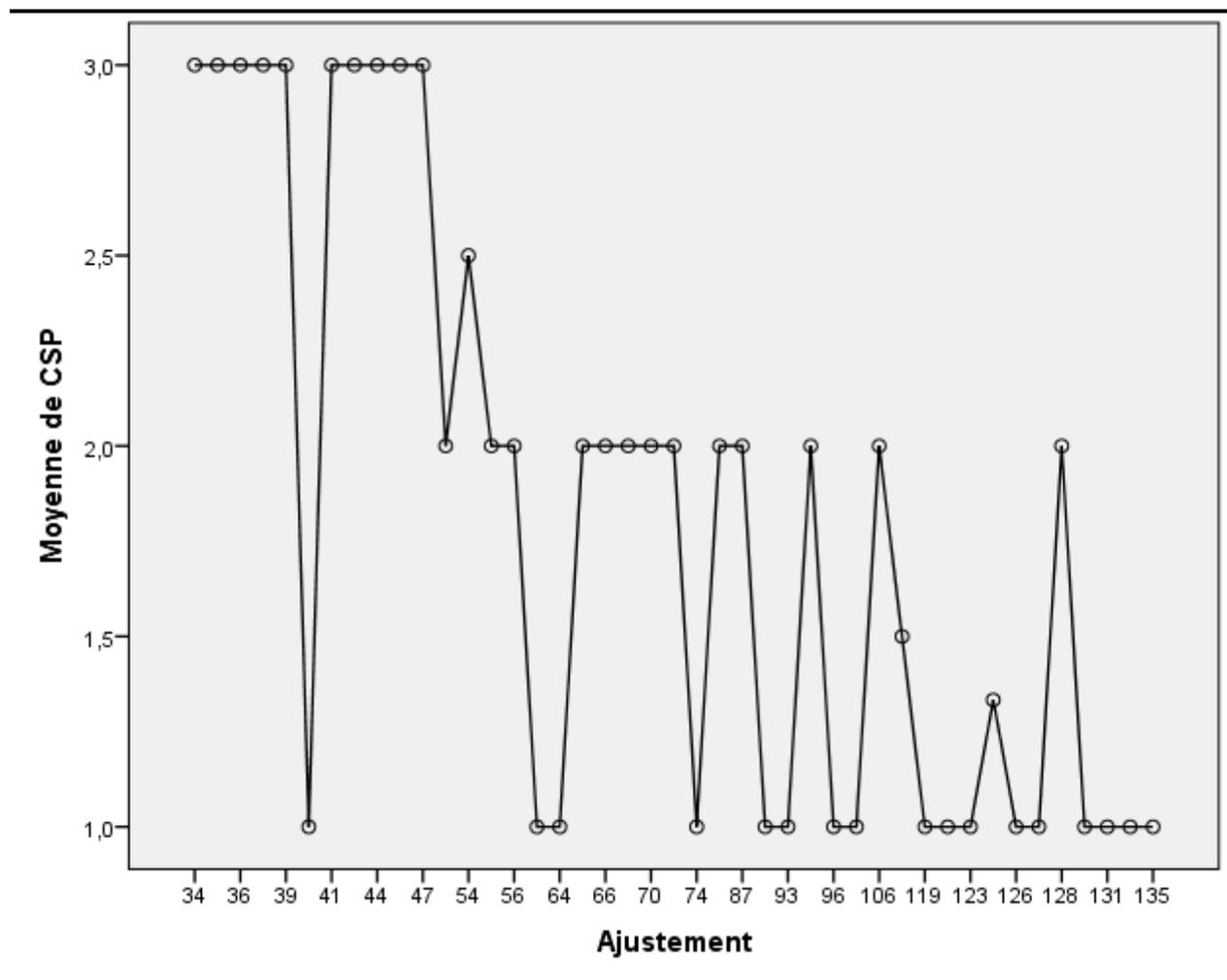
ANOVA

CSP

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	39,267	42	,935	4,335	,001
Intragroupes	3,667	17	,216		
Total	42,933	59			

Le tableau ci- dessus présente des données numériques au sujet de la relation CSP et ajustement, d'après les données qu'il contient, nous retiendrons qu'il y a une différence significative d'ajustement selon les différentes catégories socioprofessionnelles existantes dans la branche commerciale, et ce en se référant à la signification statistiques ($p \leq \alpha = 0.05$) dans le tableau ($f = 4.335$; $p = 0.001$).

Figure N°16 : Présentation graphique de l'ajustement/ CSP.



Le présent graphique traite les données récoltées concernant notre hypothèse, il contient les moyennes d'ajustement des travailleurs : ajustement faible [21 ; 42], ajustement moyen [43 ; 105], ajustement élevé [106 ; 147], et des moyennes attribuées aux différentes catégories socioprofessionnelles (cadre : 3, agent de maîtrise : 2, agent de maîtrise : 1).

Nous retenons de ce graphique que la catégorie socioprofessionnelle (cadre) est la catégorie la moins ajustée, avec des moyennes d'ajustement [34 ; 47]. Nous avons les catégories socioprofessionnelles (agent de maîtrise) et (agent d'exécution) qui présentent des niveaux d'ajustement (élevés et moyens). Par ce fait, la CSP qui présente le degré le plus bas d'ajustement est celle des cadres.

En conclusion, Les travailleurs présentent une différence d'ajustement selon leurs catégories socioprofessionnelles et leurs genres.

2- Discussion et interprétation des résultats :

Après avoir présenter et analyser nos résultats. Il est question dans ce qui suit, de mener des discussions, de comprendre et analyser les résultats obtenus lors de notre

enquête sur le terrain. Nous allons donc décortiquer chaque hypothèse et ses résultats en prenant en compte les résultats des études antérieures.

2.1- Discussion et interprétation de la première hypothèse :

Rappelons le, que la première hypothèse avancée stipule qu' « il y a une relation significative entre le contrat psychologique et l'ajustement au travail chez les travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM ».

Suite à l'analyse et la présentation des résultats de l'hypothèse citée, nous avons conclu à ce qu'il y a une relation significative faible entre le contrat psychologique et l'ajustement des travailleurs, c'est ce que nous montre le tableau N....

Nous pouvons relier ces résultats au fait que l'ajustement au travail sera le processus le plus ou moins conscient, par lequel un sujet s'adapte à un milieu physique, culturel ou social sous tension qui suppose quelques modifications de sa conduite personnelle afin d'obtenir un accord et des relations harmonieuses avec le milieu (CNRTL, 2005), et d'un côté dire un contrat psychologique réalisé est le fait que les attentes tacites de l'employé envers son organisation et ses responsables hiérarchiques ont été satisfaites. Selon la théorie de l'échange social, la relation d'échange qui en résulte se caractérise par différents éléments, notamment l'obligation, la perception et la réciprocité. Dans l'échange social, les attentes des individus satisfaites, offre une base solide sur laquelle il peut se produire dans son milieu de travail, et qui ne nécessite pas d'effort de régulation psychologique et d'ajustement.

Pour détailler beaucoup plus dans nos résultats, il y a 61.7% de l'échantillon qui présente un degré d'ajustement moyen, et 21.7% qui attestent de la réalisation de leur contrat psychologique. Les pourcentages avancés expliquent, la relation faible que nous avons trouvée entre l'ajustement et le contrat psychologique.

Lors des entretiens que nous avons mené avec les employés de la branche commerciale, les réponses de quelques uns ont attiré notre attention, notamment à propos de la question concernant le CP : « Trouvez- vous compatible ce qu'on vous avait raconté avant et après votre recrutement, sur cette entreprise? ». De plus à la question concernant l'ajustement : « Arrivez- vous à contrôler vos émotions dans les situations difficiles que vous rencontrez dans votre travail ? ».

Le même employé avance les deux réponses suivantes :

- 1- « *Tout est comme prévu...La même ambiance qu'on m'a décrite avant que j'intègre l'ENIEM. Question moyen, tout va bien, j'ai ce qu'il faut ...* »
- 2- « *Ecoutez même –si, tout va bien, il y a des fois des petits détails qui me rendent la vie insupportable, j'ai un poste très important, j'ai énormément de charge, dès que mes subordonnés font quelconques erreurs, je m'énerve et tout...* »

Par contre d'après les résultats de notre enquête : il y a 78.3% des travailleurs qui attestent d'une rupture de leur contrat psychologique, rappelons aussi que le taux d'ajustement est comme suivant : 61.7% d'ajustement moyen, et 38.3% d'ajustement

élevé. Autrement dit, les travailleurs qui présentent un indice de rupture du contrat psychologique font preuve d'ajustement élevé et moyen au travail. Par les chiffres obtenus, nous pouvons dire qu'il y a une relation entre la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail.

Commentaire :

Le taux d'ajustement présent chez notre échantillon, même s'il est moyen s'explique par le fait que c'est une technique utilisée par le travailleur qui est sujet de rupture du contrat psychologique afin de minimiser ses effets du fait qu'il est contraint de se maintenir à son poste d'après quelques réponses de nos enquêtés.

Nous avons traité la variable de l'ajustement sous l'angle de trois dimensions : le stress, la performance (efficacité), l'implication affective. Par la suite nous avons recensé des études antérieures qui mettent en lumière les trois éléments, et confirment nos résultats en les mettant en relation avec le contrat psychologique et sa rupture.

L'étude de Trentzsch- Joye (2018), par exemple traite des déterminants et des effets psychosociaux des situations de travail en termes de stress et de souffrance sous l'angle du contrat psychologique.

Elle s'intéresse à l'impact des transformations du travail sur ses conditions et le contrat psychologique. Elle porte plus sur le processus d'autorégulation et de prévention des effets négatifs de la rupture du CP tel que le stress. Elle confirme donc qu'il y a un impact du stress sur la rupture du CP et souligne à la fin, l'importance du processus d'une auto-régulation et ce afin de faire diminuer les effets de la rupture.

Parzfell et HAKANEN (2010) ont réalisé une étude sur un échantillon de 178 travailleurs, dans laquelle ses résultats confirment que la réalisation du contrat psychologique a un effet positif sur l'implication affective des travailleurs et conduit à une forte intégration. A contrario, la rupture du contrat psychologique, selon ses chercheurs provoque une baisse d'implication et fait basculer le sujet concerné vers un mode d'implication calculé.

Ces deux recherches confirment nos résultats : le stress et l'implication affective qui sont des dimensions de l'ajustement, ont une relation avec la rupture du Cp. Concernant la dimension de la performance (efficacité), nous aborderons les études antérieures la concernant dans ce qui vient de la deuxième hypothèse de notre mémoire.

2.2- Discussion et interprétation de la deuxième hypothèse :

Notre deuxième hypothèse que nous avons avancée stipule que « La rupture du contrat psychologique a un impact significatif sur le stress perçu des travailleurs et leur performance ». Rappelons aussi que le stress perçu et la performance sont pris comme étant des dimensions de l'ajustement au travail, et ce d'après des études antérieures citées dans le texte de notre problématique.

Nous avons donc partagé notre hypothèse en deux parties :

- H2a) La rupture du CP a un impact significatif sur le stress perçu des travailleurs.
- H2b) La rupture du CP a un impact significatif sur la performance des travailleurs (Efficacité).

H2a- La rupture du CP a un impact significatif sur le stress perçu des travailleurs.

Concernant les résultats d'un probable impact de la rupture du CP sur le stress perçu, notre supposition vient d'être confirmée et ce par, les résultats des tableaux présentés déjà : $R=0.332^a$ avec une signification retenue $\text{Sig}= 0.10^a$ et qui est supérieure au modèle utilisé en sciences sociales ($\alpha= 0.05$).

Commentaire :

Dans le cas où le travailleur perçoit que son responsable hiérarchique n'a pas répondu à ses attentes ou n'a pas tenu à ses promesses, celui-ci entre dans une situation de doute et de perte de confiance vis-à-vis de son supérieur, par la suite le stress s'installe et s'en suit par une baisse de performance et d'implication et voir même des intentions de quitter.

Les travaux de Holmes et Rahe en (1967) sur le stress au travail dans le cadre de ce qui a été désigné sous le nom de « Life Event Research », ont nettement fait ressortir les liens existants entre l'environnement social d'un individu et de son état de santé. Un environnement social stable et serein s'impacte positivement sur l'état de santé du travailleur, dans le cas contraire celui-ci fera face à des anomalies sanitaires (Stress, angoisse, hypertension...). (Ferreol, 2003, p.209).

La théorie de l'échange social de Blau (1964), sur laquelle nous nous sommes reposés, insiste sur le fait que l'individu ressent une obligation à rendre ce qui lui a été offert et une obligation de respecter les attentes réciproques entre deux parties (l'employé, l'employeur), nous parlons notamment du contrat psychologique, mais dans le cas où le travailleur ne perçoit pas ce qu'il attend, il est question d'une rupture du contrat psychologique.

En résumé la rupture du contrat psychologique provoque chez les travailleurs un mal être et la souffrance au travail (stress, épuisement...) qui fait partie des conséquences étudiées dès les premiers travaux sur le concept (Robinson et Morrison, 1995).

Plusieurs recherches, confirment notre résultat, tel qu'une étude récente menée par Laurent Lamargot en (2016) dans le secteur de santé François dans le but d'examiner les transformations continues du secteur en question et ce, sous l'angle du contrat psychologique. Cette recherche s'inscrit dans les voies de recherche suggérées par la littérature qui soulignent la focalisation des travaux sur les conséquences de la rupture du contrat psychologique.

Ainsi Lamargot (2016) a réalisé une étude de cas, sur une période d'une année, aux prés d'une cohorte de 40 infirmiers venant d'être diplômés et ayant été recrutés dans 18 établissements sanitaires répartis sur le territoire Français. Les données de 219 entretiens réalisés ont été complétées par des observations et une analyse documentaire.

Les résultats de cette étude affirment que les changements continus, peuvent parfois affecter le contrat psychologique des infirmiers (Rupture du contrat psychologique), et créer des tensions, de l'angoisse, anxiété et stress, qui par le temps dans le cas d'absence d'alternative, les travailleurs concernés se dissocient de la vie de groupe, voir même quittent leurs organisations si une possibilité se présente (Laurent Lamargot, 2016).

Trentz- Joye (2018) aussi, comme nous l'avons dit, a mené une étude dans laquelle elle relate le stress à la rupture du contrat psychologique, selon elle l'employeur, quand il ne tient pas aux promesses faites par lui même à l'égard de son employé, ou ne tient pas compte de ses attentes, ce dernier développera en lui un sentiment d'abandon, de stress et qui provoque un désengagement de sa part en se voyant limiter sa contribution dans le bien de son organisation.

Notre hypothèse se confirme aussi avec ce que nous avons obtenu de nos entretiens que nous avons mené aux prés des travailleurs, et ce lors de la préenquête que nous avons menée au début de notre recherche, et que les réponses de nos interviewés nous sont utiles dans interpréter nos résultats. par exemple avec un agent de maîtrise pour lequel nous avons posé la question suivante : « Vous sentez-vous détendu dans votre travail ? Sinon, Pour quelle raison ? ».

La réponse de notre enquêté est la suivante :

« Non pas vraiment, surtout ces derniers temps, vous le savez bien sur, l'entreprise passe Par une période difficile, nous avons été mis en congés technique. Une entreprise qui est Plein crise, pour moi le rêve que de construire un projet de carrière, accéder à des postes supérieurs risque de s'en voler avec l'état actuel, ce n'est pas à ce que je m'attendais »

Nous avons interrogé un autre salarié, il dit :

*« Je suis tout le temps stressé, il n'y a qu'à voir le bureau ! Pourquoi ?
Et bien...l'entreprise n'est pas à sa grande forme ces derniers temps
En raison de ce problème de financement. Du coup nous devons patienter.
Mais pour être franc, ce n'est pas cela à quoi je m'attendais avant mon recrutement ».*

D'après les résultats obtenus du SPSS, du tableau d'ANOVA et d'après les études antérieures et les réponses de nos enquêtés lors des entretiens, nous pouvons ainsi dire que la première partie de notre deuxième hypothèse stipulant que « la rupture du contrat psychologique a un impact sur le stress perçu des travailleurs » est vivement soutenue et confirmée.

H2b- La rupture du CP a un impact significatif sur la performance des travailleurs (Efficacité).

- Après avoir obtenu les données du questionnaire, nous avons procédé à la mesurer par l'intermédiaire du logiciel (SPSS), qui par la suite et selon les tableaux obtenus (Récapitulatif des modèles ^B) et (ANOVA ^A), il est clair que la rupture du contrat psychologique a un impact sur la performance que nous avons mesuré par l'intermédiaire de l'échelle d'efficacité, et ce d'après les résultats suivants (R=0.345) et une signification retenue à (Sig=0.007) qui est inférieur au modèle utilisé en science sociale ($\alpha=0.05$).

Commentaire :

La rupture du contrat psychologique est, comme nous l'avons déjà expliqué, une perception de l'employé que ses supérieurs n'ont pas leurs à leurs promesses et répondre à leurs attentes mutuelles tacites, et bien sur comme nos résultats précédents le montre, la rupture du contrat psychologique engendre le stress et d'autres effets négatifs qui font que le travailleur diminue de son implication dans son organisation et limite sa contribution, dans ce cas son efficacité sera faible. Dire que le travailleur n'est pas efficace et n'arrive pas aux résultats souhaités veut dire que celui-ci ne produit pas une bonne performance.

Pour résumer, la rupture du contrat psychologique s'impacte négativement sur la performance des travailleurs.

Les réponses obtenues lors de quelques entretiens nous permettent de conforter nos précédents résultats. Pour se faire, nous avons obtenus deux réponses dans ce contexte d'un « cadre » et d'un « agent d'exécution ». La question est la suivante : « Trouvez-vous des difficultés dans votre poste ? ». Les réponses sont comme suit :

*Cadre : « Oui actuellement je suis en difficulté car on me rajoute tout le temps
Du travail, ce n'était ce qui a été convenu, mais je pense que je n'ai pas d'autre
Choix. Cette charge subite qu'on me rajoutait me fasse les repères, ça me stresse,
Car c'est injuste. Ca rend ma tâche plus compliquée que prévue »*

Agent d'exécution : « Le travail est dur, je parcours de routes longues et fatigant Chaque jour pour des livraisons, les frais de mission qu'on me donne ne répondent pas au Minimum, sans parler du salaire, s'il y avait un autre poste ailleurs je quitterais. Donc voilà, ce n'est pas facile »

D'après les déclarations du cadre interrogé, celui-ci ne s'attendait pas à toute la pressions au travail à laquelle il fait face, il dit que ce n'est pas à quoi il s'est convenu avec ses supérieurs lors de son recrutement, donc il fait référence à une rupture du contrat psychologique. Par la suite, il dit qu'il trouve de la difficulté dans son travail. Ce qui provoque naturellement une baisse de performance.

Le même cas pour le chauffeur interrogé, il nous avance qu'il transmet les commandes, parfois en retard et parfois s'abstient et s'absente, ce qui montre un niveau faible de performance. Il signale aussi qu'il n'est pas satisfait des moyens mis à disposition et son salaire et du fait que ce n'est pas à cette situation à laquelle il s'attendait.

Des chercheurs tel que HIRSCHMAN (1970), suggèrent que les réactions des salariés à la violation ou la rupture du contrat psychologique peut prendre plusieurs formes : accroissement de l'intention de quitter l'organisation, ce qui nous amène à une baisse d'efficacité du travailleur, et donc une baisse de performance.

Pour conclure d'après les données numériques recueillies des tableaux (Récapitulatif des modèles et l'ANOVA), des entretiens et d'après les études recensés concernant ce sujet. Notre deuxième hypothèse qui stipule que « la rupture du contrat psychologique a un impact sur le stress perçu des travailleurs et leur performance » est confirmée

2-3- Discussion et interprétation de la troisième hypothèse :

Dans cette étape nous allons présenter et décortiquer les résultats et données obtenues lors de notre démarche scientifique. Ces données concernent la troisième hypothèse qui suppose "qu'il y a une différence significative de l'ajustement des travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM selon facteurs socioprofessionnels (genre, age, catégories socioprofessionnelles).

Notre troisième hypothèse dit qu'« il y a une différence significative de l'ajustement des travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM selon les facteurs socioprofessionnels (genre, age, catégories socioprofessionnelles).

D'après les résultats obtenues au près de notre échantillon, il y a une différence d'ajustement uniquement selon le genre et les catégories socioprofessionnelles des travailleurs, et ce avec une signification de ($P=0.001$), ($F=4.335$) ($P\leq 0.05$). Pour les catégories socioprofessionnelles, et un résultat du T-test (2.799) avec une valeur de $F(3.438)$ pour le genre.

Nous présenterons dans ce qui suit la discussion de nos résultats concernant notre troisième hypothèse.

H3a) Selon le genre :

Les tableaux des « statistiques de groupe » et « Test des échantillons indépendants » confirment notre hypothèse qui stipule qu' « il y a une différence significative de l'ajustement selon le genre.

Nos résultats s'accordent avec une étude menée par Lincoln J. Fry PhD et Daniel PhD en (2008) sur l'ajustement des travailleurs de prisons en Californie au près d'un échantillon de 1300 employés. Cette étude confirme qu'il y a une différence d'ajustement chez les travailleurs selon le genre Masculin qui présente le degré le plus élevé d'ajustement. (Lincoln ; Glaser, 2008).

Commentaire :

Cette différence d'ajustement selon le genre revient au fait que le genre masculin est prédisposé avec des facultés psychologiques plus importantes que celles du sexe féminin, afin d'affronter des situations délicates, tel qu'il en est avec la rupture du contrat psychologique.

Les réponses obtenues de nos entretiens confirment nos résultats aussi, un cadre femme nous déclare :

*« Je ne vous cacherais pas que je fais face tout le temps à des problèmes qui
Surviennent sur mon poste de travail, surtout ces deux dernières années...
Ça rend mes jours difficiles en l'enceinte de l'entreprise, je suis chargée
De me présenter au parc afin de faire l'approvisionnement pour mon
Service, qui est géré par des hommes, pourtant avec ma formation
D'ingénieur en électro technique, j'aurais pu faire autre chose
Que de m'occuper du Parc.»*

La difficulté à laquelle fait face le cadre femme est due à la nature de la tâche à laquelle elle est assignée, et l'incompatibilité de son poste à sa formation initiale. Nous constatons donc une mauvaise orientation professionnelle pour ce cadre.

Un cadre homme nous déclare à propos de son ajustement au travail :

*« Pour moi, occuper un poste est une responsabilité que chacun doit assumer, en ce qui me
concerne je l'assume amplement, même si que parfois je trouve des difficultés mais avec un
peur d'effort et de concentration tout se règle, c'est normal aussi, c'est la nature du monde
du travail actuel. »*

D'après les propos de notre enquête, ce dernier trouve le moyen de se réguler et se modéliser avec chaque situation dont ils se trouvent.

H3b) Selon l'âge :

Le tableau d'ANOVA révèle qu'il n'y a pas de différence d'ajustement selon l'âge des travailleurs.

Les résultats de John Field et al. (2013) s'accordent avec nos résultats. Field, dans sa recherche, affirme que les résultats aux quels il est parvenu lui et son équipe, affirment qu'il n'y a pas de différence de régulation ou ajustement au travail selon leurs catégories d'âge. (John Field et al. , 2013)

Commentaire :

Ce résultat obtenu, revient au fait de la variété des catégories d'âge de notre population d'étude par exemple : comme nous pouvons trouver un travailleur âgé de 37 en ayant 04 ans d'ancienneté, nous pouvons aussi trouver un travailleur de 30 ans ayant 12 ans d'ancienneté. Donc nous pouvons trouver des travailleurs ajustés moins âgés par rapport aux autres qui sont plus âgés et moins ajusté. Comme nous pouvons aussi trouver des travailleurs âgés plus ajustés que d'autres jeunes travailleurs.

H3c) Selon les catégories socioprofessionnelles :

Les résultats que nous avons obtenus par l'intermédiaire du tableau de l'ANOVA et le graphique, nous avons pu confirmer notre hypothèse que « l'ajustement diffère selon les catégories socioprofessionnelles », la catégorie des cadres est la moins ajustée parmi les trois catégories, et comme nous l'avons mentionné dès le début de notre mémoire, l'implication est une dimension de l'ajustement. Donc notre résultat s'entend avec l'étude d'Ouédraogo et al.(2016) sur l'implication organisationnelle du personnel d'une entreprise africaine : cas de ONATET- SA Burkina Faso, montre que la variable de la catégorie socio professionnelle présente des liens significative avec la dimension de l'implication affective et calculée.

Commentaire :

Nous pouvons relater le fait que les cadres sont les moins ajustés, au fait de la différence de responsabilité dans l'entreprise et au fait de la période difficile à laquelle fait face l'ENIEM durant laquelle aussi ces cadres sont en première ligne et font face à la pression des conditions actuelles.

Les entretiens que nous avons menés vont bien dans ce sens de résultat :

Cadre1 : « Oui, je manque de temps pour réaliser les taches qu'on me demandes, c'est Du à l'arrêt du travail qu'on a observé dernièrement ou à une mauvaise organisation De travail, il ne faut pas le nier... je suis tout le temps stressé »

Cadre2 : « C'est désolant que l'ENIEM se trouve dans une situation telle que celle- ci, Comme cadre de l'entreprise il est normal que nous sommes les premiers à rendre

*Des comptes. Mais croyez le, c'est ingérable, nous sommes sous pressions et pris par
Le temps. Pour rattraper le retard il faudra un travail colossal, ce qui fait que
Le climat est tendu comme vous l'avez sans doute constaté »*

*Agent de maîtrise : « Oui, le travail est dur, il n'y a pas assai de moyens à nos mains, mais
On fait avec, car on n'a pas d'autre choix, nous sommes tenus de s'habituer... à cet âge
C'est difficile de changer de métier. »*

Les résultats de l'entretien reflètent les résultats obtenus auparavant dans le tableau de l'ANOVA et le graphique, la catégorie socioprofessionnelle la moins ajustée est celle des cadres.

En conclusion, nous pouvons dire que notre troisième hypothèse qui stipule qu' « il y a une différence d'ajustement selon (le genre, la CSP) » est confirmée, à l'exception « d'une différence d'ajustement selon l'âge ».

3- Propositions et recommandations :

- Les dirigeants doivent montrer leur intérêt et leur volonté de changer la situation en prenant des initiatives (Ouvrir une communication permanente avec les salariés leur montrer du soutien, faire des tournées matinales sur les lieux de travail, prendre part parfois au travail des agents d'exécution et de maîtrise).
- Revoir avec les salariés leur situation en milieu de travail et de travailler afin de l'améliorer.
- Inviter les salarié à prendre part à des réunions afin de discuter de l'état des lieux de l'entreprise et d'essayer de prendre des choix ensemble, ce qui permet de les impliquer beaucoup plus.
- Travailler le coté social, prendre en considération ceux qui sont les plus démunis (plus d'avantages aux œuvres sociales.)
- Comme dernière recommandation, organiser des regroupements dans les quels les responsables doivent prendre la parole et motiver les équipes et de leur transmettre l'idée que plus ils travaillent plus ils gagneront.
- Il recommandé aux responsables des ressources humaines de réviser les orientations professionnelles qu'ils ont établit et ce en concertation avec le personnel.
- Il important aussi de confier la responsabilité du parc pour un travailleur masculin, qui est plus apte à faire face aux caractéristiques de l'endroit et de collaborer avec les travailleurs.
- Un accompagnement psychologique au profit des cadres durant cette phase que traverse l'entreprise.
- Lancer des discussions au profit des cadres afin de leur permettre de s'exprimer et de faire part des lacunes.

- Accroître l'autonomie de ces cadres dans leurs postes de travail.
- Une prise d'engagement de la part des responsables afin d'y remédier à la situation
- Montrer de la bonne intention en (invitons les salariés à discuter et de trouver des solutions immédiates)
- Laisser la porte du bureau ouverte comme signe d'aptitude à discuter avec les salariés.
- Inciter les autres cadres à faire de même et d'ouvrir leurs bureaux afin de créer un climat de confiance.
- Inviter les salariés à s'impliquer dans des activités communes (organiser des tournois et des jeux qui réunissent les travailleurs dans un moment de détente)
- Suite à quelques remarques nous suggérons de renouveler les couleurs des murs du couloir avec des couleurs plus vives.
- Installer les imprimantes dans les couloirs afin de permettre aux travailleurs d'être en communication permanente.
- Évaluer la performance des travailleurs, sélectionner les moins performants et leur procurer une assistance temporairement afin d'arriver à maîtriser leur tâche.

- **Résumé sur chapitre :**

Nous avons pu, par la suite de la première partie de ce chapitre, présenter les résultats de notre recherche, et tester la validité de nos hypothèses formulées, ensuite nous avons procédé à l'interprétation et la discussion des résultats et ce en se référant à des études antérieures qui ont traité les variables étudiées

Conclusion

Notre étude réalisée au sein de la branche commerciale de l'Entreprise Nationale d'Industrie Electro Ménager (ENIEM), nous a permis d'enrichir notre parcours de formation en psychologie du travail et de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) en utilisant nos connaissances théoriques acquises. Le thème de notre recherche se porte sur « La relation entre la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail » pour lequel nous avons interrogé 60 employés qui appartiennent à de différentes catégories socioprofessionnelles, l'analyse des données collectées nous a permis de vérifier nos hypothèses, nous avons opté pour une méthode quantitative du fait qu'elle s'est avérée la plus efficace, et vu les circonstances extraordinaires dans lesquelles s'est déroulé le stage pratique.

A partir de notre étude, nous avons constaté qu'il y a une relation significative faible entre le contrat psychologique et l'ajustement au travail, par contre nous sommes arrivés à des résultats qui attestent qu'il y a une relation significativement élevée entre la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail.

Cela s'explique par le fait que l'ajustement est un moyen dont les travailleurs utilisent pour faire face à la rupture de leurs contrats psychologiques et atténuer ses effets.

Cette étude est parvenue aussi à confirmer la deuxième hypothèse qui stipule qu'« il y a un impact de la rupture du contrat psychologique sur la performance des travailleurs, ainsi que sur leur stress perçu », d'ailleurs, les études antérieures recensées le confirment aussi.

Par la suite, nous avons confirmé qu'il y a une différence d'ajustement selon le genre et les catégories socioprofessionnelles, sauf pour la variable de l'âge.

Ainsi, il est clair que les travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM, présentent un taux important de rupture de leur contrat psychologique avec l'entreprise. Les supérieurs doivent trouver des alternatives et solutions afin d'y remédier à la situation, il est certes que les travailleurs présentent un des taux d'ajustement importants évalué entre « ajustement moyen » pour la totalité, et « un ajustement élevé » pour une minorité, mais cela n'empêche pas que leur rendement au travail baisse au fur et à mesure.

Les limites de la recherche :

Comme il est le cas pour toute recherche scientifique notamment en psychologie du travail et de la GRH, notre recherche présente plusieurs limites, à savoir : théoriques, empiriques, méthodologiques et statistiques.

Nous avons élaboré notre travail, à base d'un cadre d'analyse construit sur une approche d'échange de contribution, concernant la rupture du contrat psychologique. C'est un cadre qui s'est avéré pertinent pour aborder notre thématique. Par ailleurs, comme tout cadre conceptuel, rien n'empêche que le notre soit réducteur. Il est vrai que le chercheur est tenu d'éviter toute dispersion conceptuelle, mais il convient aussi de prendre en considération les compromis qui peuvent être à l'origine.

Face aux approches théoriques que nous avons adoptées, d'autres approches auraient pu fournir des informations importantes à la place de celles obtenues ou en addition à celles obtenues ou en addition à elles.

D'autre part, le terme du contrat psychologique englobe la relation du travailleur avec son supérieur, ce qui fait qu'il nous permet d'appréhender le comportement individuel dans son milieu de travail. En raison de la situation extraordinaire en laquelle l'entreprise d'accueil s'est trouvée nous avons jugé important d'adapter notre travail et les outils de mesures utilisés aux circonstances trouvées sur le terrain. La taille de notre questionnaire a été adaptée, de façon à ne pas entraver le cours du travail des salariés, vu que le stage coïncide avec la reprise, après un arrêt de chômage technique qui a duré un mois.

Notre approche aurait pu être enrichie par des variables intermédiaires/ modératrices, permettant aux mieux d'appréhender et de comprendre la relation existante entre la rupture du contrat psychologique et l'ajustement au travail.

Notre échantillon d'étude est constitué de travailleurs issus d'une entreprise publique, d'autres recherches de la même thématique peuvent être menée dans des institutions publiques et privées dans l'objectif est de réaliser une étude comparative.

Nous sommes arrivés à confirmer les hypothèses avancées. Toute fois, notre recherche à fait face à des facteurs qui ont influencé le cours de notre stage pratique, la récolte des réponses voir même les modes de réponses de notre échantillon.

Nous avons mené des entretiens avec nos enquêtés au début du mois de Mars, concernant le questionnaire, nous l'avons distribué en mi-mars. Les résultats obtenus du questionnaire sont probablement affectés par les conditions et la période d'administration, vu que nous avons entamé notre enquête juste avec la reprise du travail, et ce sur la demande du DRH de la branche commerciale qui est notre encadreur. Sa demande vient en prévision d'un probable arrêt dans les prochains jours suite au développement de la pandémie du COVID-19, sans oublier de citer que l'entreprise reçoit d'autres stagiaires ce qui rajoute une charge de plus pour la branche commerciale.

Nous avons tenu à respecter la norme de représentativité de façon à assurer la fiabilité et la validité des résultats, en administrant notre questionnaire à 33% du nombre de la population mère de la branche commerciale.

Notre recherche a utilisé, dans la mesure du possible, des échelles de mesures existantes dans les études Anglo- saxonnes, traduites en français, elles auraient pu entraver le cours de notre enquête, étant donné que ces échelles de mesures sont conçues à base d'une culture organisationnelle différente à la notre. Toute fois, nos échelles ont été adaptées aux caractéristiques de notre population d'étude, du fait de la valeur des Alphas de Cronbach relevées par nos outils de mesure.

Liste bibliographique :

- 1- ABORD de CHATILLON Emmanuel (2015), Rupture du contrat psychologique et risques psychosociaux : une recherche d'intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources, P60.
- 2- ANDERSSON, L.M. & BATEMAN, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 449-469.
- 3- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley
- 4- Bruno. H, Naulleau. M, (2001), Le management de proximité face à la rupture du contrat psychologique, Hal, version 1/2011, Laboratoire d'Economie et de Management NantesAtlantique, université de Nantes
- 5- Bureau International du Travail (BIT) (2006), La relation de travail, Conférence Internationale du Travail.p3
- 6- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- 7- CERDIN Jean Luc, Gérer les carrières, Edition EMS, Paris 2000.
- 8- Charbonnier, A., Silva C. –A. & Roussel P. (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire, Actes du congrès de l'AGRH, fribourg.
- 9- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). La performance au travail et ses déterminants psychologiques. De Boeck, collection Méthodes et Recherches.
- 10- Chênevert Denis, Vandenberghe Christian et Tremblay Michel,(2011), Le rôle respectif des différents réseaux d'échanges sociaux associés aux conditions psychologiques à l'égard de l'épuisement émotionnel et de la performance extra-rôle : le cas du personnel soignant. HEC Montréal Congrès de l'AGRH.
- 11- CHOUAIB Afef et ZADDEM Farid (2012), le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance, dans RIMHE. Page 53 à70.
- 12- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- 13- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzalez, E. (2000), "Research on work-related stress". :167, Bilbao, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg.
- 14- Dabos, G., et Rousseau, D. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological.
- 15- Deci, E.L, et Ryan, R.M.(1985). The General Causality Orientations Scale : self- determination in personality. *Journal of Research in Personality*.
- 16- Delobbe Nathalie, Herrbach Olivier, Lacaze Delphine, Mignonac Karim (2005) Comportement organisationnel, volume 1, contrat psychologique, émotions au travail, socialization organisationnelle, p.33

- 17- Direction générale Humanisation du travail, (2006) LE STRESS AU TRAVAIL FACTEURS DE RISQUES, EVALUATION ET PREVENTION
- 18- Dominique Jourdan et al, contrat de travail, (du recrutement à la rupture), Ed Delmas, Paris, 2011/2012, p20.
- 19- DUFOUR Marie- Eve. (2009) La rupture du contrat psychologique : Une voie prometteuse de mesure par dimensions. Faculté d'administration, Université de SHERBROOKE.
- 20- Ferrand Alexis, (2008) Trois formes de régulation des relations sociales, Ecole thématique CNRS - Cargèse (Corse) , 15-20 septembre 2008. Page 8.
- 21- Ferréol Gilles, (2003) dictionnaire de sociologie, 3eme éditon, Armand colin, Paris, p209.
- 22- Forest Jacques (2017), Echelle de motivation à (re) travailler : vers une nouvelle approche de la théorie de l'autodétermination, in Canadian Journal of Behavioural Science/ Revue Canadienne des sciences du comportement. Vol.49. N°2. Page 123.
- 23- Garbody Jérôme (2016). La formation et la violation du contrat psychologique : quels processus cognitifs ? Dans RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et entreprise, pages 3 à 26.
- 24- Gibert, P. (1980). Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. Paris, Editions d'Organisation.
- 25- [Gillet](#) Nicolas, [Berjot](#) Sophie et [E. Paty](#), (2010), Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation, Dans [Le travail humain 2010/2 \(Vol. 73\)](#), pages 141 à 162.
- 26- GOULDNER, A.W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. American sociological review, 1960, vol.25, n°2, pp.161-178
- 27- Guerrero Sylvie, (2005), *la théorie de l'échange social, cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires*, École des sciences de la gestion Université du Québec à Montréal.
- 28- Hui, Chun, C. Lee et D. M. Rousseau. 2004. «Psychological contract and organizational citizenship behavior in China : Investigating generalizability and instrumentality». *Journal of Applied Psycho/ogy*, vol. 89, no. 2, p. 311-321 .
- 29- Idrissi, N. & Loulid, A. (2018). Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance des sociétés marocaines cotées en bourse. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 4, 97-107.
- 30- Jamal, M. (2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East , *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(3), 404-418.
- 31- Josse Evelyne, *Le stress, quelques repères notionnels* (2007), 14 avenue Fond du Diable, 1310 La Hulpe, Belgique.
- 32- Kanfer, R., & Heggestad, E. D. (1997). Motivational traits and skills: A person-centred approach to work motivation. Greenwich, CT: JAI Press.

- 33- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- 34- Laugaa Didier, Marilou Brunchon- Schweitzer (2005) « L'ajustement au stress professionnel chez les enseignants Français du premier degrés », *L'orientation scolaire et professionnelle*, p 499- 519
- 35- 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)*.
- 36- Lemire Luise et Gaetan Martel, (2007), *L'approche systématique de la gestion des ressources humains*, Presses de l'Université du Québec.
- 37- Lentile-Yalénios Jocelyne, Roger Alain, « Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel », XXIème Congrès de l'AGRH, 2010, pp. 1-18.
- 38- Levinson H. (1962), *Men, management and mental health*, Harvard University Press, Cambridge.
- 39- Maurines Béatrice (1997), *Anthropologie de l'échange social. Apprentissages professionnels et dynamiques des relations au travail*. 60 pp. 3-16
- 40- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- 41- Molm, Linda D. 2003. «Theoretical companions of forms of exchange». *Sociological Theory*, vol. 21, no. 1, p. 1-17.
- 42- MORRISON, E.W. & MILLIKEN, F.I. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, Vol. 25 (4), 706-725.
- 43- MORROW, P.C., Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of management review*, 1983, vol.8, n°3, pp.486-500
- 44- Morin Denis, Saint- Onge Sylvie et Vandenberghe Christian, (2007) « Perspectives théoriques associées à l' étude du processus d' évaluation de la performance », dans Saint- Onge S. et Haines V. (dir), *Gestion des performances au travail*, de BOECK, p- 151.
- 45- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C Bonnan, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, & LB. Weiner (Eds.). *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology* (pp. 39-53). New Jersey: Wiley.
- 46- O'Neill, Bonnie S. et M. Adya. 2007. «Knowledge sharing and the psychological contract : managing knowledge workers across different stages of employment». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 4, p. 411-436.
- 47- PAILLE, P. & MUCCHIELLI, A (2004). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- 48- PASQUIER Daniel et VALEAU Patrique, (2011) *Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail*.

- 49- Prat Christian (2006), L' implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont- ils des concepts pertinents pour les experts comptables stagiaires ?, pages 125à 146.
- 50- Robinson, S.L., Rousseau, D.M.(1994). Violating the psychological contract : Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15 -245-252.
- 51- Robinson, S.L. KRAATZ,M.S, et ROUSSEAU, D.M.(1994) Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal Study *Academy of Management Journal*, 137- 152.
- 52- Robinson, S., Morrison, E., (1995). Psychological contract and OCB : The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- 53- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, 121- 139.
- 54- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: SAGE publications.
- 55- Rousseau, Denise M. 1990. «New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts». *Journal of Organizational Behavior*, p. 389-400.
- 56- Sarrazin (P), Pelletier (L.), Deci (E.), Ryan (R.), (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l' autodétermination, in Martin- Kruum (C.), Tarquino (C.) (dir.), *Traité de psychologie positive*, Bruxelles, De Boeck, P.273- 311.
- 57- Safy Fatma, (2012) La relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources : le cas d'une organisation médico-sociale.
- 58- SHARPE, A. 2003. *Organization change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutality*, Thesis (Ph.D.), Leicester, De Montfort University.
- 59- Suazo M.M, Turnley W.H , Mai- Dalton R- R (2005), “The role of perceived violation in determining employees reactions to psychological contract breach” *Journal of Leadership and Organizational Studies*, p24- 36.
- 60- Tessier Damien, (2017), *Motivation, théorie de l'autodétermination et styles motivationnels*, Université de Grenoble.
- 61- THEVENET M. (2002) *Politiques de personnel et implication des personnes – extrait de « L'implication au travail » – Vuibert 2002*
- 62- Thomas, R. (1976). The organizational climate of schools. *The journal of educational administration*, 22 (4), 442-463

- 63- VAN DYNE, L., ANG, S., & BOTERO, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (6), 1359-1392.
- 64- Volmer, J., Sonnentag, S. & Spsychala, A., (2008). Job Performance, *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, 1, 427–447.
- 65- Motowidlo S.J., (2003). Job performance, dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, NJ: Wiley, 12, 39-52.
- 66-

Thèses :

- 67- Carpentier Audrey, Martin Christophe, Meziere Laure, Les salariés sous-performants : quel role des départements Ressources Humaines ? Mémoire, Université Paris- Dauphine :2015
- 68- Chazot Lucas, Le stress au travail, Mémoire, Master mention Marketing et vente, Université de Montpellier 1, Institut des sciences de l'Entreprise et du Management : 2012.
- 69- Derome Stéphanie, L'influence de la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et des conditions d'exercice de la profession, sur l'intention de quitter: Le cas des professionnels de la gestion des ressources humaines, Université de Montréal, Ecole de relations industrielles Faculté des Arts et des Sciences :2011.
- 70- Dufour Marie- Eve, Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynisme cognitif, la voix et le silence : Effet modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation, Thèse, Université de Montréal, École de relations industrielles Faculté des arts et des sciences : 2008
- 71- GORIN Élodie, Le contrat psychologique et l'engagement affectif dans les relations d'emploi tripartites : L'EFFET MODÉRATEUR DE LA MOTIVATION, Mémoire, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL : 2012
- 72- HAMMACH Mohamed, L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc :2016
- 73- LAMARGOT Laurent, L'évolution du contrat psychologique d'une cohorte de jeunes professionnels infirmiers en France : une étude de cas longitudinale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, [Ecole doctorale Droit, Economie-Gestion, Sociétés, Territoires \(Nantes\)](#) :2016
- 74- LAURENT Didier, L'atout coaching lors d'une transition professionnelle Pour créer un avenir, le but doit devenir un rêve, et le rêve doit devenir un plan, Mémoire pour l'obtention de la Certification Coach consultant – RNCP niveau 1 Linkup Coaching :2019.
- 75- LAVOIE Vicky, Déterminants psychosociaux de l'ajustement psychologique chez les militaires souffrants d'un état de stress post- traumatique, mémoire, Faculté des études supérieures de l'intensité LAVAL :2011.

- 76- LETENDRE Diane, Etude sur le phénomène de l'intégration du diplômé universitaire à son premier emploi, Mémoire, Universitaire du Québec à CHICOUTIMI :1992.
- 77- Lincoln J. Fry PhD & Daniel Glaser PhD, (2008), Gender Differences in work adjustment of prison employees, Journal of Offender Counselling Services Rehabilitation.
- 78- Morin Jean- François, Le Role de la Reconnaissance au travail dans le fonctionnement optimal des employés: Une analyse Motivationnelle, mémoire, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES :2015
- 79- MURESANU Doina, Etude sur les perceptions du contrat psychologique dans un contexte de contrat en changement : Le cas de l'industrie automobile en Roumanie. Mémoire, Université du Québec à Montréal :2014.
- 80- Quenneville Nadine, La théorie de l' échange social, pour expliquer le role des pratiques de Gestion des Ressources Humaines et des valeurs Organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés, Mémoire, Université du Québec : 2017.
- 81- [Trentzsch-Joye](#) Sabine , Rupture du contrat psychologique, stress et souffrance au travail : une recherche réalisée au sein du dispositif souffrance au travail du CHU Toulouse-Purpan :2018
- 82- Trentzsch-Joye Sabine, **Rupture du contrat psychologique, stress et souffrance au travail**, thèse de doctorat en psychologie, Université Toulouse II Le Mirail (France) :2011
- 83- Vincent Alexandre, L'impact différencié de la rémunération tangible et de la rémunération intangible sur le roulement dans le secteur des TIC, École des relations industrielles Faculté des arts et sciences , Université de Montréal : 2019.

Reuves :

- 84- Aoussany Amina, (2018), La performance individuelle au travail : Ses déterminants et sa mesure. Université Ibn Zohr, page.356- 369.
- 85- Guerrero Sylvie (2005), La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone, Département des relations industrielles de l'université de LAVAL, vol 60. Num01,p113-144.
- 86- Sarker Mohammed Faycel, (2016) The Impact of Motivation on the Performance of Employees, A Research-Based Case Study in a High School in Bangladesh.
- 87- Muresanu Doina (2008) Le Nouveau Contrat Psychologique: Un Défi Pour Les Professionnels Roumaines en Ressources Humaines, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (UQAM), Canada . p. 431.
- 88- Revue Multi- disciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail (REMEST),2005, Vol1,N°1.

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 « **La relation entre le contrat psychologique et l'ajustement 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 patience, votre aimable collaboration et veuillez croire l'expression de notre immense respect.

Elaboré par :

TAHARBOUCHET Hamza.

- **Informations personnelles :**

1- Genre :

2- Age :ans

3- Catégorie socioprofessionnelle :

4- Ancienneté :ans

1- Questions relatives au contrat psychologique :

Le côté gauche: Lorsque votre emploi a été prévu, (partie gauche du tableau) vous avez espéré un certain nombre de choses de l'institution vos exploitations. Mettez une croix (X) sur le tableau pour répondre au degré de votre prospect de 1 à 5:

1	2	3	4	5
Je ne m'attendais pas du tout	Rarement Qu'est-ce à quoi je m'attendais	Un peu Qu'est-ce à quoi je m'attendais	je m'attendais	je m'attendais profondément

Le côté droit: Pensez-vous que le centre a répondu à vos attentes (partie droite du tableau)? Mettez une croix (X) sur du tableau pour répondre à ce que reflète le degré de ce que vous avez trouvé de 1 à 5:

1	2	3	4	5
beaucoup moins que prévu	moins que prévu	comme prévu	plus que prévu	beaucoup plus que prévu

N°	Items	Ce que j'ai attendu					Ce que j'ai trouvé				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Un ensemble attractif de rémunérations										
2	Un salaire lié à mes performances										
5	La possibilité de pouvoir construire un projet de carrière										
6	Un travail intéressant										
7	Du soutien de la part de mon supérieur										
8	Un travail qui a du sens										
9	Une communication ouverte avec mes supérieurs										
10	Un emploi relativement sûr										

02	Je me sens débordé(e) : Je manque de temps							
03	J'ai des douleurs physiques : maux de dos, mal à la nuque, maux de ventre...							
04	Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (euse).							
05	Je ne sais plus ou j'en suis.							
06	Je sens de l'énergie en moi.							
07	J'ai un grand poids sur mes épaules							
08	Je ne contrôle pas bien mes réactions et mes émotions							
09	Je me sens stressé.							

2.2- Données sur la performance au travail (ou l'efficacité) :

- **Consigne :** ceux là sont des comportements aux quels vous pouvez faire face dans votre travail. Cochez le chiffre (de 1à7) qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation s'est appliquée à vous.

N°	Item	Pas du tout d'accord 1	Pas d'accord 2	Assez peu d'accord 3	Indécis 4	Assez peu d'accord 5	D'accord 6	Tout a fait d'accord 7
01	J'ai le pouvoir de résoudre efficacement les problèmes dans mon travail.							
02	Je sens que je contribue de façon efficace à mon organisation.							
03	Je crois que je suis un bon salarié(e).							
04	Réaliser ce travail me rend euphorique.							

05	Dans mon métier j'ai réaliser beaucoup de choses qui en valent la peine.							
06	Au travail , je suis sur de mon efficacité.							

2.3- Données sur l'implication affective :

Consigne : Voici une liste d'affirmation auxquelles certaines personnes adhèrent dans leur vie professionnelle. En ce qui concerne vos sentiments, vos choix ou votre comportement. Cochez le chiffre (1à7) qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation s'est appliquée à vous récemment.

N°	Item	Pas du tout d'accord 1	Pas d'accord 2	Assez peu en désaccord 3	Indécis 4	Assez peu d'accord 5	D'accord 6	Tout à fait d'accord 7
01	Mon entreprise représente beaucoup pour moi							
02	Je me sens affectivement attaché à mon entreprise							
03	Je suis fier d'appartenir à mon entreprise							
04	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise							
05	J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon entreprise							
06	Je ressens vraiment que les problèmes de mon entreprise sont les miens.							

Tableau n°6 : produits et capacité de production de l'ENIEM

Unité/année

Produits	Capacité de production
Cuisinières	137000
Réfrigérateurs	520000
Climatiseurs	65000
Chauffe-eau	50000
Machine à laver	25000
Radiateur a gaz naturel	25000

Source : Données de l'ENIEM

Tableau n°6 : Les dimensions du CP

N°	La dimension du contrat psychologique	N° d'item
1	Le climat de travail	(09, 11, 14, 19, 20)
2	L'évolution de carrière	(5, 16, 21)
3	La rétribution	(1, 2, 13, 22)
4	Les conditions de travail	(18, 25, 28, 29)
5	La sécurité d'emploi	(10, 24)
6	L'intérêt du travail	(6, 7, 8)
7	Les responsabilités	(12, 26)

Tableau n°7 : Présentation des notes attribuées pour les réponses des enquêtés

Réponse	Notes attribuées en cas de réponses positives	Notes attribuées en cas de réponses négatives
Pas du tout d'accord	1	7
Pas d'accord	2	6
Assez peu d'accord	3	5
Indécis	4	4
Assez peu d'accord	5	3
D'accord	6	2
Tout a fait d'accord	7	1

Tableau N°8: Présentation de la fidélité pour le contrat psychologique.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	23

Tableau N°9 : Présentation de la fidélité pour l'ajustement.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	21

Source : Output du SPSS de la présente recherche.

Tableau10 : la répartition de l'échantillon d'étude selon la CSP.

CSP				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide agent exécution	26	43,3	43,3	43,3
agent maitrise	16	26,7	26,7	70,0
Cadre	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Tableau N°11 : Les répartitions des membres de l'échantillon selon le genre.

Genre				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide homme	41	68,3	68,3	68,3
femme	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Tableau12 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'age.

Age				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide [20-30]	9	15,0	15,0	15,0
[31-40]	29	48,3	48,3	63,3
[41-50]	16	26,7	26,7	90,0
[51 et plus	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Tableau13 : La répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

CSP				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide agent exécution	26	43,3	43,3	43,3
agent maitrise	16	26,7	26,7	70,0
Cadre	18	30,0	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Tableau 14 : La répartition des membres selon l'ancienneté.

Ancienneté				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide [1-5]	17	28,3	28,3	28,3
[6-10]	16	26,7	26,7	55,0
[11-15]	13	21,7	21,7	76,7
[16-20]	9	15,0	15,0	91,7
[21-25]	3	5,0	5,0	96,7
[26 et plus]	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Tableau N°15 : Présentation des résultats relatifs au niveau du contrat psychologique des travailleurs de la branche commerciale de l'ENIEM.

indice contrat psychologique

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide rupture	47	78,3	78,3	78,3
Réalisé	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Tableau N°16 : Présentation des résultats relatifs au niveau d'ajustement au travail.

indice d'ajustement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyen	37	61,7	61,7	61,7
	Elevé	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Tableau N°17 : Mesure de l'ajustement au travail

La cotation du niveau d'ajustement	Le degré d'ajustement	Note attribuée
[21, 42]	Un faible ajustement	1
[43, 105]	Un moyen ajustement	2
[106, 147]	Un ajustement élevé	3

Tableau N°18 : Présentation des corrélations de la rupture du CP et l'ajustement au travail.

Corrélations

		contrat psychologique	Ajustement
Le contrat psychologique	Corrélation de Pearson	1	,288*
	Sig. (bilatérale)		,026
	N	60	60
Ajustement	Corrélation de Pearson	,288*	1
	Sig. (bilatérale)	,026	
	N	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau N°19 : Présentation de l'impact de la variable de la rupture du contrat psychologique sur le stress perçu des travailleurs.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,332 ^a	,110	,094	15,60753

a. Prédicteurs : (Constante), contrat psychologique

b. Variable dépendante : stress perçu

Tableau N°20 : Présentation de la variance de l'impact de la rupture du contrat psychologique sur le stress perçu.

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1715,186	1	1715,186	7,041	,010 ^b
Résidus	13884,916	57	243,595		
Total	15600,102	58			

a. Variable dépendante : stress perçu

b. Prédicteurs : (Constante), contrat psychologique

Tableau N° 21 : Présentation de l'impact de la variable de la rupture du contrat psychologique sur la variable de la performance (efficacité)

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,345 ^a	,119	,103	11,07790

a. Prédicteurs : (Constante), contrat psychologique

b. Variable dépendante : efficacité

Tableau 22: Présentation des variances de l'impact de la rupture du contrat psychologique sur la performance (efficacité).

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	943,686	1	943,686	7,690	,007 ^b
	Résidus	6995,026	57	122,720		
	Total	7938,712	58			

- a. Variable dépendante : (performance) efficacité
 b. Prédicteurs : (Constante), contrat psychologique

Tableau N°23 : Présentation descriptive du genre/ ajustement au travail.

	genre	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
contrat psychologique	homme	41	57,88	17,486	2,731
	femme	19	55,16	16,581	3,804
Ajustement	homme	41	87,73	35,537	5,550
	femme	19	63,05	29,865	6,852

Source : Output SPSS de la présente recherche.

Tableau N°24 : Présentation des résultats du T-test pour deux échantillons indépendants du genre et de l'ajustement au travail.

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
								Inférieur	Supérieur	
Ajustement Hypothèse de variances égales	3,438	,069	2,625	58	,011	24,679	9,402	5,859	43,500	
Hypothèse de variances inégales			2,799	41,357	,008	24,679	8,817	6,877	42,841	

Tableau N°25 : Présentation des descriptives de l'âge- ajustement.

ANOVA

Age

	Somme des carrés	Ddl	Moyennes des carrés	F	Sig.
Intergroupes	27,317	42	,650	,706	,823
Intragroupes	15,667	17	,922		
Total	42,983	59			

Source : Output du SPSS

Tableau N°26 : Présentation des données descriptives de la relation Catégories socioprofessionnelles- Ajustement.

ANOVA

CSP

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	39,267	42	,935	4,335	,001
Intragroupes	3,667	17	,216		
Total	42,933	59			