

# **BRIS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET EFFETS SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL : UNE EXPLORATION EMPIRIQUE**

Gabriela TOPA CANTISANO<sup>1</sup>,  
José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ<sup>1</sup>

## **Résumé**

La flexibilité croissante du monde du travail, modifie profondément le lien entre les employés et leurs employeurs. Dans ce contexte, les travaux sur le contrat psychologique, contrat défini comme la perception que les employés ont des obligations réciproques entre l'employeur et l'employé, sont centrés sur les effets de la rupture de ce contrat.

L'objectif de cette recherche est d'explicitier, à travers une démarche d'analyse quantitative, les effets de la rupture du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel individuel au sein d'une organisation publique : l'armée de terre espagnole, basés sur des caractéristiques organisationnelles et situationnelles.

Des résultats présentés, nous retenons que la différence significative entre les brigades en ce qui concerne la rupture du contrat psychologique, est fiable. Les résultats des diverses régressions suggèrent que la rupture du contrat psychologique explique une partie importante de la variance de l'engagement organisationnel de type affectif et moral. Les données empiriques originales de cette recherche ont été établies en 2001, à l'aide d'un questionnaire fermé de 182 questions auprès d'un échantillon de 355 individus dans l'armée de terre espagnole.

**Mots-clés:** Rupture du contrat psychologique, engagement organisationnel, socialisation organisationnel.

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Educación a Distancia. [gtopa@psi.uned.es](mailto:gtopa@psi.uned.es)

## I. Introduction

La professionnalisation des Forces Armées espagnoles nous a offert dans les dernières années l'opportunité d'étudier le processus d'arrivée des nouveaux employés qui incorporent une institution et qui culminent avec la construction d'un contrat psychologique entre eux et ladite organisation. Ce travail est centré sur la recherche de l'influence que la rupture du contrat a sur les attitudes postérieures des Soldats professionnels.

## II. Problématique

### *II.1. Le contrat psychologique et sa rupture pendant la socialisation organisationnelle*

L'incorporation des personnes dans des organisations en tant qu'employés exige la traversé d'une période remplie d'incertitudes qui s'effaceront progressivement au fur et à mesure que leurs connaissances de l'organisation augmentent.

Quand on parle de socialisation organisationnelle, on parle du processus par lequel les personnes qui viennent d'arriver dans une entreprise ou une institution deviennent des membres experts en acquérant ses valeurs, ses normes et ses règles culturelles.

Tout au long de ce processus, les employés construisent un contrat psychologique qui est l'ensemble des croyances individuelles relatives aux conditions de leur accord avec l'organisation. Le fondement de ces croyances est constitué par les promesses, explicites ou implicites que les parties ont échangées le long du recrutement et de la sélection. Telles promesses sont rapportées aux divers aspects impliqués dans la relation de travail, comme la promotion, le salaire, la stabilité au sein de l'entreprise et autres.

Le contrat psychologique est un modèle mental flexible auquel les personnes s'adaptent au fur et à mesure qu'ils acquièrent des connaissances et des informations concernant leur travail et leur relation avec l'employeur (Rousseau, 1995). Dans ce sens, il est raisonnable que des changements se produisent dans le contrat psychologique tout au long du processus organisationnel et que tels changements ne touchent pas de la même forme à toutes les dimensions de ce contrat. L'investigation empirique précédente a démontré que les contrats psychologiques des nouveaux employés changent une fois qu'ils ont été intégrés dans l'organisation. Pendant ce processus d'apprentissage, le nouvel employé peut développer un sentiment d'échec dû au non respect des promesses et des obligations faites par l'autre partie.

Cette rupture perçue par l'employé du contrat psychologique mène à des sentiments associés de colère et de contrariété, ainsi qu'à des conséquences importantes au niveau de l'attitude et du comportement, en général non voulues ni par l'employé ni par l'organisation. Des nombreuses investigations empiriques signalent l'influence négative

de la perception de la rupture du contrat psychologique sur des résultats comme la satisfaction au travail, l'engagement vers l'entreprise et la conduite de citoyenneté organisationnelle. Une méta-analyse récente confirme que l'impact de cette rupture sur les attitudes et la conduite est toujours perçu de manière négative et atteint un niveau d'effet de moyen à grand.

En nous basant sur ces découvertes, nous posons l'hypothèse que les perceptions de rupture dans les diverses dimensions du contrat psychologique, tel qu'il a été perçu dans la première phase d'incorporation et tel qu'il est perçu au moment de renouveler le contrat de travail, auront une valeur de prédiction sur les attitudes des Soldats professionnels.

### ***II.2. Les attitudes après la rupture du contrat psychologique***

Dans les investigations relatives au contrat psychologique, l'engagement organisationnel a été utilisé à plusieurs reprises comme une variable critère. Meyer (2001) remarque que l'on peut identifier un cœur essentiel de la notion, qu'il identifie comme une force qui lie la personne à une action vers un ou plusieurs objectifs. Il différencie ainsi l'engagement des formes de motivation basées sur l'échange et les attitudes vers des objets d'importance pour la personne. En nous basant sur ce cadre théorique préalable, nous résumons notre hypothèse de la manière suivante : on pose l'hypothèse que la rupture du contrat psychologique, telle qu'elle a été évaluée au moment d'entrée, comme dans un deuxième temps, provoque chez le Soldat professionnel une attitude prédictive sur son engagement.

## **III. Méthode**

### ***III.1. Échantillon et procédé***

Les participants à cette investigation ont été des Soldats Professionnels de l'Armée de terre espagnole. La majorité d'entre eux ont des caractéristiques sociodémographiques identiques : ils ont moins de 25 ans (89.6 %), il s'agit d'hommes (96.6 %), sont originaires d'une ville de moins de cinquante mille habitants (72.6 %), ils ont un niveau d'études équivalent à une formation professionnelle et ils doivent signer un contrat de travail de deux ans. Les premières données obtenues indiquent un premier temps (le Temps1), (N = 566) et un deuxième temps (le Temps 2) (N=153)

### ***III.2. Instruments***

#### ***III.2.A. Dans le temps 1***

**Le Questionnaire du contrat psychologique** : Il a été établi en suivant le modèle de Turnley et Feldman (1999). Il est composé de deux catégories, la première concerne l'accomplissement des promesses relatives à la réalité de travail : le salaire, le logement, le lieu d'entraînement, et la promotion interne. Les sujets répondaient au questionnaire selon une échelle type Likert de cinq points, de 0 (inférieur à la promesse) à 4 (supérieur à la promesse). La deuxième catégorie était identique à la première, mais dans ce cas, les sujets devaient indiquer l'importance attachée à chacun de ces aspects. La ponctuation définitive était obtenue de peser l'accomplissement de chacune des promesses et l'importance qui leur était accordée par chaque individu. Cette échelle, en plus des ponctuations de chaque aspect par son importance, nous offre une mesure de la perception de la rupture du contrat psychologique dans le Temps 1.

#### ***III.2.B. Dans le Temps 2***

**La Perception de la rupture du contrat psychologique** : Il était constitué de six propositions qui essayaient de montrer également les aspects émotionnels associés à la perception de la rupture du contrat. (Exemples: "je suis agacé quand je pense ce que je donne et ce que je reçois de l'Armée", "je suis énervé parce que l'Armée n'a pas accompli ses promesses tout au long du compromis").

**Engagement Organisationnel** : On a employé l'échelle de Meyer et d'Allen dans sa version adaptée, traduite et validé pour la population espagnole. L'échelle se compose de trois catégories, qui essaient d'évaluer les trois dimensions de la notion : un engagement affectif, un engagement normatif et un engagement de continuité. Dans la version utilisée ici, six propositions ont été gardées pour l'engagement affectif et six pour l'engagement normatif, lesquelles ont été adaptées en prenant comme référent les Forces Armées (Exemples : "J'aimerais continuer ma carrière professionnelle dans l'Armée", "En ce moment, quitter l'Armée supposerait un grand effort", "Je crois que je dois beaucoup à l'Armée").

## **IV. Résultats**

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives et la fiabilité des échelles pour le temps 2 de l'investigation. Dans le Temps 1, la variable rupture du contrat correspond au score total de l'échelle de contrat psychologique, tandis que dans le Temps 2 il s'agit d'une échelle différente, comme il a été déjà spécifié. Dans le premier cas, l'échelle des

### Bris di contrat psychologique

réponses varie entre 0 et 16. Dans le second, l'échelle des réponses varie entre 0 et 4. L'examen de la matrice de corrélations suggère une première confirmation de nos hypothèses puisque la rupture du contrat psychologique, dans le temps 1 et à la fin, est liée négativement aux résultats désirés par la personne et par l'organisation, par exemple l'engagement organisationnel. Cependant, si on considère la rupture dans le temps 1, les corrélations montrent des valeurs plus petites qui, dans le cas du compromis affectif, ne sont pas significatives, alors qu'elles deviennent plus importantes quand on considère la rupture du contrat dans le temps 2.

	<i>M</i>	<i>d.t.</i>	$\Delta$	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>
1. Bris du contrat psychologique (T1)	4,31	1,59	,79			
2. Bris du contrat psychologique (T2)	2,25	,73	,85	,34**		
3. Engagement affectif (T2)	2,28	,76	,75	-,05	-,35**	
4. Engagement normatif (T2)	1,66	,84	,76	-,26**	-,36**	,52**

**Tableau 1: statistiques descriptives, fiabilité des échelles et matrice de corrélations**

<i>Prédictibles</i>	<i>Résultats</i>			
	<i>Engagement affectif</i>		<i>Engagement normatif</i>	
	$\Delta$	$\Delta$	$\Delta$	$\Delta$
<i>1<sup>o</sup> pas</i>				
<i>Bris du contrat T 2</i>	-.36***	-.31***	-.35***	-.33***
<i>2<sup>o</sup> pas</i>				
<i>Bris du contrat T1</i>		-.15		-.071
<i>Change F</i>	21.33***	3.48	19.9***	.71
<i>R<sup>2</sup></i>	.13	.15	.12	.13
<i>Change R<sup>2</sup></i>		.21		.004

**Tableau 2 : Régression linéaire multiple sur engagement**

#### *IV.1. Une prédiction des attitudes des Soldats Professionnels*

Nous posons l'hypothèse que la rupture du contrat, dans le temps 1 comme dans le Temps 2, peut prédire l'engagement organisationnel. Pour mettre à l'épreuve cette hypothèse une analyse de régression linéaire multiple a été conduite, en introduisant les deux prédictibles dans des démarches successives sur chacun des critères pris séparément. Comme on peut apprécier dans le tableau, la variable rupture du contrat dans le Temps 2, une fois accomplies les deux années du premier contrat de travail, a un grand impact sur le résultat, qui est toujours négatif quelque soit le critère en question.

Au contraire, la rupture du contrat perçue deux ans auparavant, au centre d'entraînement, n'atteint qu'une faible valeur de significativité ( $p = .06$ ) pour l'engagement affectif. Dans ce sens, nous pouvons affirmer que l'hypothèse a trouvé un appui partiel dans les données, la rupture du contrat immédiatement perçue ayant un effet important sur les résultats alors que la rupture perçue deux ans auparavant ne l'a que sur certains d'entre eux.

## V. Discussion

Le but principal de ce travail a été d'appliquer le modèle du contrat psychologique aux relations de travail entre les Soldats professionnels et l'Armée de terre. Nous croyons qu'il est important de confirmer le pouvoir de prédiction de la rupture du contrat sur les attitudes. Cette donnée semble réaffirmer la découverte précédente d'Ans de Vos et collègues (2003), qui indique un ajustement très rapide des promesses perçues au début de l'accomplissement. Dans ce sens, cette évaluation des promesses, par rapport à ce qui est perçue comme accompli ou pas, mènerait à une perception immédiate de rupture du contrat expérimentée par ceux qui sont encore au centre d'entraînement. Mais en plus, nos analyses démontrent comme peu d'investigations peuvent le faire, l'effet néfaste de cette rupture si tôt perçue, sur les attitudes qui se manifesteront deux ans plus tard, bien qu'un tel effet ne se manifeste que sur l'engagement affectif. C'est pour cela qu'il faudrait insister auprès des employeurs sur l'importance de ne pas retarder l'accomplissement effectif des promesses faites aux employés, car ceux-ci pourraient se montrer moins flexibles dans leurs évaluations successives.

### V.1. Limitations de la présente investigation

Cette étude est soumise à des limitations, comme la nécessité d'identifier les sujets pour assurer leur participation pendant les deux moments de collecte de données, ce qui pourrait avoir alimenté des biais de désirabilité sociale dans les réponses. Malgré ces difficultés, nous croyons que certaines de nos résultats peuvent représenter des apports intéressants pour la réflexion théorique et pour la meilleure gestion des Ressources humaines dans les organisations.

## Bibliographie

- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 537-559.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general

Bris di contrat psychologique

model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.

Turnley, W., & Feldman, D. (1999). The impact of Psychological Contract Violations of Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922.