

La dynamique des contrats psychologiques

Labkoa Dirayabte Nathate

Mots-clés : Contrat psychologique ; contrat transactionnel ; contrat relationnel ; attentes-obligations.

Keywords : Psychological contract ; transactional contract ; relational contract ; expectations-obligations.

Résumé

L'étude du contrat psychologique (CP), qui comprend une dimension transactionnelle et une dimension relationnelle, a suscité beaucoup d'attention au fil des ans. Son intérêt principal est qu'elle offre un cadre unique pour comprendre les attitudes et comportements dans la réalisation du travail, ainsi que les changements observés dans les aspects tels que la loyauté, l'engagement, la satisfaction au travail et l'identification à l'organisation (Rousseau, 1995 ; Zacher et Rudolph, 2021). Les recherches sur le CP révèlent que les CP sont dynamiques et non statiques. Elles indiquent aussi que la perception du CP peut différer entre le secteur privé et le secteur public en raison des différentes attentes et obligations qui existent dans ces environnements. Pour mieux appréhender la part dynamique du concept, nous avons exploré l'étude de Rousseau et al. (2018). Selon les auteurs, le développement de la perception du CP sur les relations de travail et les effets des pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) sur le CP se construisent selon un processus itératif intégrant différentes approches en GRH.

Abstract

The study of the psychological contract (PC), encompassing both transactional and relational dimensions, has garnered significant attention over the years. Its primary value lies in providing a unique framework for understanding attitudes and behaviours in work performance, as well as changes in loyalty, commitment, job satisfaction, and organizational (Rousseau, 1995; Zacher & Rudolph, 2021). Research on PC reveals that they are dynamic rather than static. It also suggests that the perceptions of the PC may vary between the private and public sectors due to differing expectations and obligations in these environments. To better understand the dynamic nature of the concept, we examined the study by Rousseau et al. (2018). According to the authors, the development of the perceptions of the PC in work relations and the effects of human resource management (HRM) practices on the PC are constructed through an iterative process that integrates various HRM approaches.

Pour citer cet article

Nathate, L. D. (2025). La dynamique des contrats psychologiques. *Facteurs humains : revue en sciences humaines et sociales de l'Université Laval*. <https://doi.org/10.62920/ckdn0329>

© Labkoa Dirayabte Nathate, 2025. Publié par *Facteurs humains : revue en sciences humaines et sociales de l'Université Laval*. Ceci est un article en libre accès, diffusé sous licence [Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Introduction

L'étude du contrat psychologique (CP) a suscité beaucoup d'attention au fil des ans, parce qu'elle offre un cadre unique pour comprendre les attitudes et comportements dans la réalisation du travail, ainsi que les changements dans les aspects tels que la loyauté, l'engagement, la satisfaction au travail et l'identification à l'organisation (Rousseau, 1995 ; Zacher et Rudolph, 2021). Les attentes des employés quant à ce qu'ils devraient obtenir sur la base des engagements perçus de l'organisation sont connues sous le nom de contrats psychologiques (Morrison et Robinson, 1997). De nombreux résultats de recherche suggèrent qu'un CP prédit de manière fiable les attitudes et les comportements associés en milieu de travail (Katou et Budhwar, 2012 ; Mullenbach-Servayre, 2009 ; Guerrero, 2005 ; Rousseau, 1990). Nombreux sont les auteurs qui pensent que les contrats psychologiques constituent un concept utile pour expliquer comment les relations de travail

semblent avoir changé en raison de nouvelles conditions organisationnelles et économiques (Anderson et Schalk, 1998 ; Guest, 2004).

Il convient de noter que, dans un contexte organisationnel, un employeur peut s'engager dans de nombreux contrats psychologiques (Coyle-Shapiro et al., 2004). Il est essentiel de reconnaître que l'existence d'un CP ne présuppose pas une compréhension mutuelle identique ; en d'autres termes, un employé peut posséder un CP, alors que son superviseur ou ses subordonnés peuvent ne pas partager le même contrat (Rousseau et McLean Parks, 1993). Levinson et al. (1962) ont exploré un ensemble de facteurs susceptibles d'influencer la formation et l'évolution des contrats ; ils en déduisent que les interactions et les perceptions entre les individus au sein d'une organisation, qu'elles soient liées au travail ou non, peuvent être intégrées dans la notion de CP (Herriot et Pemberton, 1997 ; Rousseau, et al., 2018 ; Baruch et Rousseau, 2019). L'objectif de l'étude est de comprendre la dynamique des contrats psychologiques et son influence sur les relations d'emploi.

L'article ci-dessous présente tout d'abord une revue de la littérature consacrée à la définition du CP. Il décrit ensuite la perception du CP et son influence sur la performance, l'engagement et l'intention de rester ou de quitter une organisation. Enfin, il révèle notre positionnement sur le concept de CP.

1 Le concept de contrat psychologique

Le concept de CP a été introduit par Argyris (1960) pour décrire une attente tacite, entre le contremaître (superviseur, chef service) et les employés, consistant à amener ces derniers à adhérer aux attentes de production maximale par un style de leadership passif. Plus tard, Levinson et al. (1962) ont introduit une conceptualisation plus élaborée du CP, inspirée des travaux de Menninger (1958). La littérature mentionne que les recherches sur le CP ont pris réellement leur envol à partir de l'article de Rousseau (1989) et qu'elles se sont accentuées par après avec les recherches de Herriot et Pemberton (1997), Guest (1998), Rousseau et McLean Parks (1993), Robinson et al. (2000) et d'autres auteurs qui ont retenu comme éléments clés, dans la définition du CP, les attentes et les promesses. À partir des définitions basées sur les attentes et les promesses, deux autres éléments clés, les obligations et les croyances, viennent s'ajouter, à la suite d'autres séries d'études menées par un autre groupe d'auteurs (Schalk et Roe, 2007 ; Dabos et Rousseau, 2013 ; Morrison et Robinson, 1997 ; et Mullembach-Servayre, 2009). Ceci a permis d'appréhender le développement de nouvelles formes de perceptions du CP (perception subjective, obligation du salarié et de l'employeur, dynamique et évolutive respect du CP, dépassement des obligations, rupture et violation du CP) et d'examiner comment elles influencent la vie de l'organisation, que celle-ci soit privée ou publique.

1.1 Définition

La définition du concept de CP ne fait pas l'objet d'un consensus. En réalité, les désaccords concernent les éléments constitutifs du CP : les attentes, les promesses et les obligations. La littérature retient que les fondements des obligations du CP reposent sur 1) les attentes (Tinsley et Lee, 1999 ; Thomas et Anderson, 1998 ; Herriot et Pemberton, 1997), 2) les promesses (Guest et Conway, 2002 ; Rousseau et Tijoriwala, 1998 ; Robinson, 1996 ; Turnley et Feldman, 1999), 3) les obligations (Freese et Schalk, 1999 ; Lewis-McLear et Taylor, 1998 ; Robinson et al., 2000 ; Rousseau, 1990) et 4) les croyances dans les promesses (Dabos et Rousseau, 2004). Pour Schein,

la notion de CP suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé, mais elles incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation. Par exemple, un employé peut anticiper une certaine sécurité d'emploi après plusieurs années de service, tandis que l'organisation peut s'attendre à ce que celui-ci préserve son image institutionnelle et respecte la confidentialité des informations stratégiques, notamment en évitant toute divulgation à la concurrence. De telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation. (Schein, 1965, p. 11)

La contribution de Schein porte sur l'importance de l'adéquation entre les attentes et les contributions de chaque partie, et sur l'interaction entre les deux parties.

La conceptualisation actuelle du CP provient de l'article fondateur de Rousseau (1989). L'autrice définit le CP comme :

La croyance d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie, un accord qui naît lorsqu'une partie croit qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les deux parties en un ensemble d'obligations. (Rousseau, 1989, p. 123)

Par la suite, Rousseau a apporté des précisions en indiquant que la représentation mentale du CP par les uns et par les autres devait être comprise comme des croyances subjectives individuelles. L'autrice a ajouté que la porte d'entrée du CP relevait davantage des obligations (basées sur des promesses non écrites ou faites oralement), faisant voir une rupture conceptuelle nette par rapport au concept d'attente issu des premiers travaux.

Herriot et Pemberton (1997) ont donné toutefois une définition qui établit un pont entre les premiers travaux (Argyris, 1960 ; Levinson et al., 1962 ; Schein, 1965) et les développements ultérieurs. Ils définissent le CP comme « la perception que les deux parties ont de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation ont des obligations liées à cette relation » (p. 26). L'accent est mis sur la perception relationnelle du CP et la notion d'obligation attribuée dans la définition de Rousseau.

Selon Guest (1998, p. 658), « le CP réside dans l'interaction plutôt que dans l'individu ou l'organisation ». Il nuance ses propos en affirmant que même si la notion d'attentes est proche des premières conceptualisations du CP, elle s'en distingue du fait que ces attentes peuvent ne pas être basées sur la perception ou sur un accord mutuel.

Cassar (2004, p. 26), de son côté, souligne que le CP devrait être conceptualisé soit comme une perception intrapersonnelle de la relation d'échange, soit comme une perspective interpersonnelle de la relation focalisée sur le processus d'échange interactif.

La définition de Rousseau, d'après Mullembach-Servayre (2009), fait apparaître le caractère informel et interprétatif du CP : il implique des attentes ou des obligations réciproques qui ne se trouvent pas dans un contrat d'emploi formel. Pour cela, le CP se caractérise par la perception subjective et individuelle, l'obligation du salarié et de l'employeur, le dynamique et l'évolutif, la relation large et transposable, et les termes potentiellement différents.

Rousseau et Parks (1993) situent le CP sur un continuum allant du respect du CP à la rupture du contrat en passant par le dépassement des obligations contenues dans le contrat. Une nuance est apportée par Morrison et Robinson (1997) en ce qui concerne la rupture : elle dévoile une dimension affective que contient la

violation du CP. Selon ces auteurs, la rupture du CP est l'évaluation cognitive de l'écart entre les obligations promises et les rétributions reçues, alors que la violation du CP est envisagée comme une émotion ressentie par le salarié lorsque l'employeur ne respecte pas ses engagements. Morrison et Robinson conçoivent alors la violation comme étant « une expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère qui peut émaner de l'interprétation du salarié de la rupture du contrat et des circonstances qui l'accompagnent » (Morrison et Robinson, 1997, cité par Mullenbach-Servayre, 2009, p. 5).

À la lumière des définitions des différentes notions du CP, il faut noter que la perception du respect, de la rupture et de la violation du CP provoque de vives réactions chez l'individu de même que dans sa relation avec l'organisation (Guerrero, 2003 ; Turnley et Feldmann, 2000). Les conséquences peuvent être aussi positives (respect CP) que négatives (non-respect du CP). Les chercheurs s'efforcent de comprendre comment le concept de CP évolue dans un monde du travail en plein changement.

1.2 Clarté des attentes versus les obligations

Les obligations sont les promesses explicites ou implicites faites par l'employeur à l'employé, qui sont considérées comme des engagements à respecter. Les attentes, quant à elles, constituent les croyances ou les espoirs de l'employé quant à ce que l'employeur devrait faire ou fournir, mais qui ne sont pas nécessairement des engagements explicites. En d'autres termes, les obligations sont des promesses que l'employeur doit respecter, tandis que les attentes sont des espoirs ou des croyances de l'employé qui peuvent ou non être satisfaits (Mullenbach-Servayre, 2009).

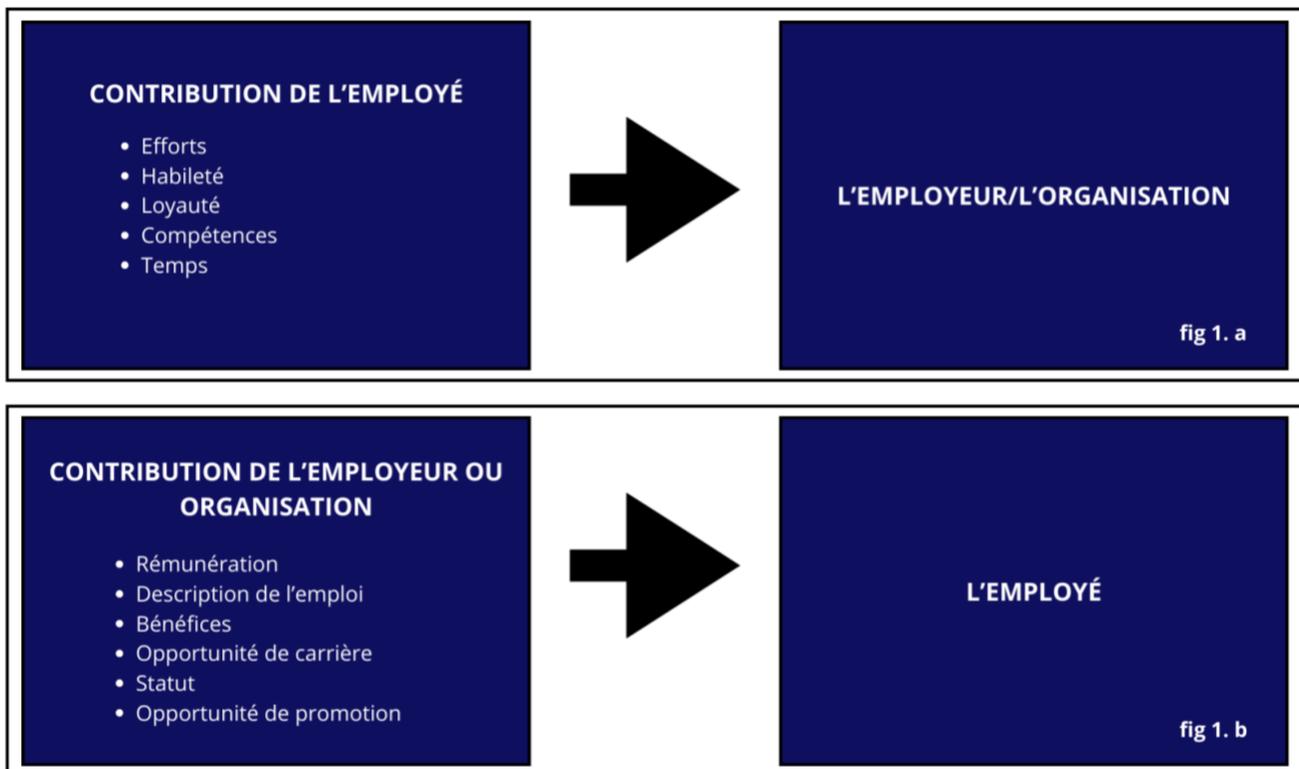


Figure 1. Perception des attentes et des obligations (figure réalisée par l'auteurice)

La figure 1, composée de deux schémas, présente les obligations de l'employé (figure 1.a) et celles de l'employeur (figure 1.b). Comme l'indique la figure 1.a, l'employé a des obligations envers l'employeur, telles

que les efforts qu'il doit fournir, l'habileté qu'il démontre dans sa fonction, sa loyauté, qui exprime son engagement envers l'organisation, les compétences nécessaires pour occuper son poste, ainsi que le temps qu'il doit consacrer à ses tâches.

En revanche, la figure 1.b montre que l'employeur doit fournir une description claire de l'emploi, une rémunération adéquate et présenter les avantages, tout en communiquant sur le plan de partage des profits avec les employés. L'employeur doit également décrire les opportunités de carrière et de promotion, ainsi qu'identifier le statut de l'employé.

Il faut noter qu'au fur et à mesure, l'employé ou l'employeur évalue la réalisation de ses obligations et ajuste son comportement par rapport au résultat obtenu de la perception du niveau de réalisation, du respect ou du non-respect des obligations, ce qui pourrait influencer ses attentes en remodelant sa réaction.

Dans l'ouvrage de Rousseau et al. (2014), « à partir de la grille initiale d'évaluation des perceptions de l'employé et de l'employeur sur quinze thèmes d'obligations et d'attentes mutuelles, une vingtaine d'index de mesure du CP (ICP) ont été produits » (Rousseau, 2014, p. XXVIII).

Les auteurs expliquent qu'il y a deux types d'actes de promesses qui interviennent dans les contrats psychologiques, normatifs et quasi-contrats : les garanties de faits ou d'actions et les déclarations d'intentions. Les promesses d'actions futures expriment une intention d'actions qui, à son tour, peut dépendre d'une promesse à tenir (Rousseau, p. 18).

1.3 Dimensions du contrat psychologique

La littérature retient souvent deux dimensions du CP à savoir le contrat transactionnel et le contrat relationnel. Toutefois, dans une étude plus récente de Rousseau et al. (2018), ceux-ci ont distingué trois types de dimensions du CP : le CP transactionnel caractérisé par le court terme, le CP relationnel se rapportant au long terme et le CP hybride ou équilibré (qui prévoit que les travailleurs sont flexibles et prêts à s'adapter aux fluctuations des conditions économiques). L'étude note que les salariés qui ont un contrat relationnel sont plus disposés à consentir aux sacrifices pour la réussite de l'organisation, quels que soient les problèmes qui surviennent. Ainsi, les employeurs ne bénéficient que d'un faible niveau d'engagement de la part des travailleurs ayant un contrat transactionnel, ceux-ci ayant peu, voire aucune, obligations futures envers leur employeur. Les contrats psychologiques hybrides combinent les aspects du CP transactionnel et du CP relationnel, et associent les exigences de performance et la possibilité de renégociation des contrats transactionnels. Ces contrats hybrides prévoient que les travailleurs font preuve de souplesse et sont disposés à ajuster leur activité en fonction des évolutions économiques.

Du côté des employeurs, les contrats relationnels absorbent une plus grande part du risque lié aux incertitudes économiques, protégeant souvent les travailleurs des ralentissements économiques. Alors que les contrats transactionnels transfèrent le risque lié aux incertitudes économiques de l'employeur vers les travailleurs, les contrats équilibrés impliquent un partage des risques entre le salarié et l'employeur. Les employeurs s'engagent à développer les compétences des travailleurs dans l'entreprise ou ailleurs si nécessaire. En outre, ces contrats prévoient une renégociation au fil du temps, à mesure que les conditions économiques et les besoins des travailleurs évoluent.

La figure ci-dessous présente les caractéristiques des deux dimensions du CP.

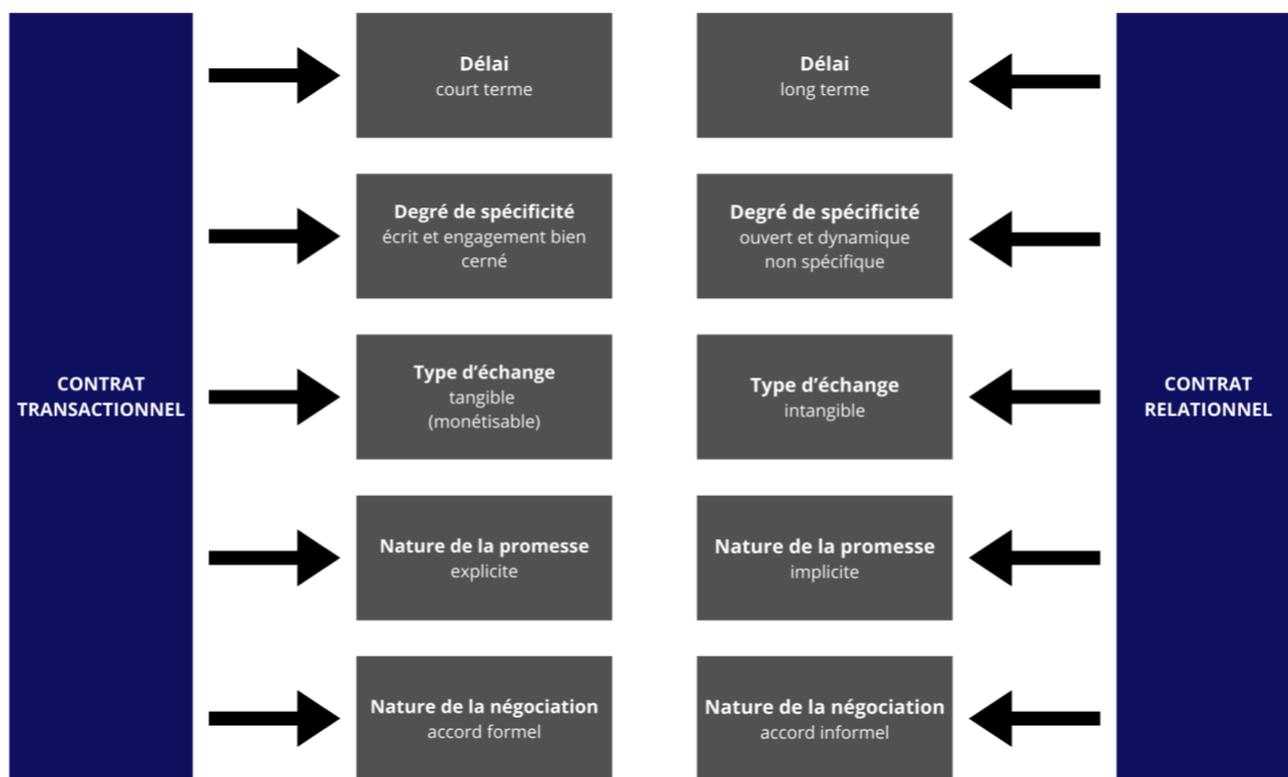


Figure 2. Liens découlant des dimensions du CP (Singh et Dhan, 2023, adapté par l'auteurice)

Le contrat transactionnel correspondant au contrat formel est matérialisé par écrit, avec les caractéristiques des engagements bien déterminées, des échanges tangibles, comme le salaire, et des promesses explicites qui sont négociées à l'avance et souvent pensées à court terme.

Quant au contrat relationnel, il concerne des échanges intangibles, un accord informel non négocié à l'avance qui teinte les attentes, perçues comme des promesses implicites. Parce qu'il n'est pas écrit, ce contrat s'étend souvent sur le long terme, c'est-à-dire que ce contrat est ouvert et se forme par des perceptions au cours du travail.

Les recherches ont révélé que la rupture du CP transactionnel médiatise la relation entre l'injustice procédurale (la façon dont les décisions sont exécutées et mises en œuvre par les instances formelles) et la déviance organisationnelle (comportements non citoyens tels que le sabotage, le vol, l'agressivité verbale) (Zribi et Souaï, 2013). En ce qui concerne la perception de la rupture de CP relationnelle, elle médiatise la relation entre l'injustice interne actionnelle et la déviance interpersonnelle.

1.4 La dynamique du contrat psychologique

De la définition de Delobbe et al. (2005), il ressort la notion de réciprocité et l'effet de la satisfaction anticipée, concernant deux parties, des attentes partagées et individualisées, ou spécifiques et individualisées, et enfin le statut changeant évolutif du CP. Quelques-unes des caractéristiques du CP sont l'incomplétude du CP qui doit être étoffée au fil du temps, les contractants multiples, d'où proviennent des informations qui façonnent le CP des employés, et la gestion des pertes provenant de la violation du CP.

Diverses recherches ont étudié le modèle dynamique du CP (CP). Par exemple :

- Rousseau et al. (2018) ainsi que Schalk et Roe (2007) se sont penchés sur le fonctionnement et l'évolution de ce modèle.
- Rousseau (2016) a examiné comment la conception du libre arbitre influence les contrats sociaux et psychologiques.
- Baruch et Rousseau (2018) ont exploré comment les interactions entre les carrières professionnelles dans un écosystème affectent le CP.
- Tekleab et al. (2020) ont analysé l'impact du respect d'un CP partagé par un groupe sur l'accomplissement du CP individuel et sur la performance collective.
- Zacher et Rudolph (2021) ont étudié le rôle des trajectoires de carrière dans la perception du CP, ainsi que les effets sur le bien-être et la loyauté des employés.

Ces auteurs, à travers leurs recherches, montrent que le CP est dynamique. Cette évolution est influencée par divers facteurs dont le libre arbitre, le respect d'un CP, les trajectoires de carrière, le bien-être et la loyauté des employés. Ces facteurs peuvent être individuels et naître des interactions de groupe.

Par ailleurs, Payne et al. (2015) ont cherché à comprendre dans quelle mesure et dans quelle direction les contrats psychologiques des nouveaux arrivants ont changé au cours de la première année d'emploi et dans quelle mesure le changement était fonction d'une rupture du CP. Le facteur de non-respect des engagements de l'employeur a été associé à la perception d'un déséquilibre dans la relation de travail et à une diminution significative de la perception des obligations de l'employeur, ce qui suggère que la rupture est perçue comme un élément déclencheur d'un ajustement du CP plutôt que comme un signal d'injustice. En d'autres termes, lorsque les salariés ont l'impression que leur employeur n'a pas rempli ses obligations, ils sont susceptibles de revoir à la baisse leur perception des obligations de l'employeur. Les nouveaux arrivants perçoivent une rupture comme un élément déclencheur pour ajuster les perceptions concernant les obligations de l'employeur.

Rousseau et al. (2018) ont fait une étude qui porte sur la nature dynamique du CP. Les auteurs ont proposé un modèle de processus du CP, basé sur les phases (intrapase et interphase), dans lequel les fonctions des variables clés (les promesses, les incitations, les contributions et les obligations) ont changé avec le temps et le contexte. Ces phases, comprenant la création, la maintenance, la renégociation et la réparation, constituent les étapes clés du processus dynamique du CP. Elles reposent sur des mécanismes d'autorégulation permettant d'appréhender les différentes étapes identifiées par l'étude, ainsi que les processus psychologiques qui les accompagnent tout au long de l'évolution de la carrière des individus. Ces dynamiques, à la fois interphasiques et intraphasiques, illustrent comment le CP évolue de manière alternée entre des transformations actives et passives.

En effet, lors de l'entrée dans l'organisation, les nouveaux arrivants commencent par la phase de création, une période au cours de laquelle les croyances préexistantes concernant leurs propres obligations et celles de l'employeur sont affinées en fonction des indices environnementaux issus de l'observation et de l'interaction avec l'organisation et ses membres. Lorsque les nouvelles informations diminuent et que le réglage ralentit, le CP se stabilise et l'individu passe à la phase de maintenance qui reflète la dépendance continue à l'égard du CP (un statu quo) pour guider les interactions de l'individu avec l'organisation (soutien). Cette phase peut durer des jours, des mois, voire plus, selon la nature et la stabilité de la relation d'échange. L'employé reste en maintenance à moins qu'une perturbation (interruption d'un échange en cours générant une réponse

émotionnelle) ne se produise ou qu'il décide de mettre fin à sa relation avec l'organisation en raison d'un manque d'adéquation. Ainsi, la perturbation du CP peut être positive ou négative en fonction de l'effet associé.

La littérature révèle que du fait de leur nature dynamique, les CP sont établis à un certain moment et ils sont censés pouvoir changer avec le temps : ils peuvent être rompus ou violés, et peuvent être maintenus ou abandonnés (Schalk et Roe, 2007, p. 169). D'après Rousseau et al. (2018), des recherches récentes utilisant des méthodes empiriques qui examinent l'évolution des phénomènes en milieu de travail au fil du temps (études à mesures répétées) offrent des preuves du dynamisme du fonctionnement du CP. Pour comprendre les mécanismes de toutes les phases, les progrès de la théorie et de la recherche sur l'autorégulation ont aidé à expliquer le dynamisme du CP. L'autorégulation, définie comme les processus sociocognitifs d'auto-influence sur les cognitions et les comportements selon la théorie cognitive sociale de Bandura (1991), constitue un élément central des processus causaux sous-jacents au CP. Les facteurs sociaux interagissent de manière significative avec les systèmes d'autorégulation, comme le souligne Bandura dans son modèle théorique. Ces facteurs jouent un rôle crucial dans la formation et le fonctionnement des systèmes d'autorégulation, en influençant les normes, les motivations et les comportements individuels. Ils peuvent être résumés en quatre dimensions principales : le développement des fonctions d'autorégulation, la motivation et le soutien collectif, l'activation et le désengagement moral, ainsi que la réciprocité des influences.

Tout d'abord, le développement des fonctions d'autorégulation contribue à l'élaboration des règles de jugement moral et des normes éthiques. Ces normes façonnent les standards que les individus adoptent pour évaluer leur propre comportement ainsi que celui des autres. En ce qui concerne la motivation et le soutien collectif, ces derniers fournissent des incitations motivationnelles, à la fois conditionnelles et sociales, qui aident à maintenir l'adhésion aux normes morales. Les incitations évaluatives conditionnelles servent de guide pour les actions morales, tandis que les incitations sociales offrent un soutien collectif visant à encourager le respect de ces normes. Par ailleurs, l'activation et le désengagement moral facilitent l'ajustement sélectif de l'autorégulation morale. En d'autres termes, les individus peuvent adapter leur comportement moral en fonction des influences sociales, ce qui peut renforcer ou affaiblir leur engagement envers des normes éthiques. Enfin, la réciprocité des influences, bien qu'en partie un processus interne, est également fortement modulée par les interactions sociales. Les pensées, les auto-sanctions et les comportements sont ainsi régulés par un réseau d'influences sociales, soulignant l'importance de cette dynamique dans le fonctionnement de l'autorégulation.

Selon les auteurs, en tant que théorie générale du comportement motivé, l'autorégulation spécifie un système de structures cognitives hiérarchiques, de processus et de réponses aux signaux externes. Ce système répartit l'effort et l'attention au fil du temps en fonction des objectifs d'un individu et de la rétroaction sur la progression de ces objectifs. Les mécanismes de rétroaction sont essentiels, car ils permettent de détecter les écarts entre un indice environnemental et une norme. Deux mécanismes de rétroaction caractérisent particulièrement l'autorégulation : la discordance et la vitesse de rétroaction (Carver et Scheier, 1990, 2001 ; Chang et al. 2010).

Le mécanisme de rétroaction sur les écarts compare les progrès réalisés par rapport à une norme ou à un objectif, tandis que le mécanisme de rétroaction de vitesse évalue la vitesse de progression vers l'atteinte de l'objectif, en comparant la vitesse souhaitée à la vitesse réelle. Ces deux mécanismes fonctionnent avec un effort cognitif minimal (Lord et Levy, 1994), sauf si un écart détecté est suffisamment important pour attirer l'attention et générer une réaction émotionnelle. L'affect, particulièrement lorsqu'il est négatif, incite à une

évaluation consciente et systématique de la situation. En effet, des études ont montré que les individus ont tendance à surveiller davantage les situations et à analyser les informations lorsqu'ils éprouvent des affects négatifs (Forgas et George, 2001). Ainsi, la rétroaction sur les écarts peut amener les individus à ajuster leurs cognitions et leurs comportements afin de mieux atteindre leurs objectifs.

La recherche a positionné les promesses et les attentes comme des antécédents des obligations perçues qui composent le CP. Ensuite, les auteurs ont étendu la théorisation antérieure en quatre phases du CP selon la dynamique des processus d'interphase et d'intraphase : création, création-transition, maintenance, maintenance-transition, négociation, négociation-transition, réparation. Ces quatre phases permettent de comprendre comment ces mécanismes contribuent aux processus de gestion des informations liés à la vitesse et au changement. En particulier, les objectifs jouent un rôle central dans le CP à travers les phases et peuvent changer au fil du temps. L'affect est important au-delà de sa contribution aux sentiments de violation, car il serait maintenant possible de discerner comment les effets positifs et négatifs déclenchent le changement de CP et les déphasages. La vitesse joue également un rôle important dans les processus du CP, comme en témoignent les promesses, la livraison des incitations et les transitions de phase. Enfin, le modèle de Rousseau et al. (2018) reconnaît des périodes temporelles distinctes (création-transition, maintenance-transition et négociation-transition) dans la relation de travail qui influencent la façon dont les employés perçoivent, traitent et réagissent aux événements. Au sein et entre les phases du CP, les auteurs reconnaissent que les relations entre les variables n'ont pas besoin d'être unidirectionnelles : les constructions du CP servent parfois d'antécédents et d'autres fois de résultats pendant que le CP parcourt ses phases.

Le modèle des phases dynamiques des processus du CP apporte beaucoup d'éclairage sur la construction et l'évolution du CP dans le temps. Néanmoins, il est important de reconnaître que la vitesse des événements peut être évaluée subjectivement ou objectivement (Shipp et Cole, 2015). Bien que deux employés puissent prendre le même temps objectif (temps d'horloge) en réparation avant de retourner à la maintenance, ils peuvent différer considérablement dans leur expérience subjective du passage du temps (temps psychologique) pendant que leurs obligations en matière de CP sont révisées. Ainsi, en testant le modèle, des mesures objectives appropriées du temps devraient être prises en compte (heures, jours, semaines, mois et années réels) au lieu de se limiter sur des mesures subjectives (la vitesse des transitions de phase). De même, l'étude a ignoré l'influence des mécanismes sociaux et les différences individuelles qui peuvent jouer probablement un rôle important dans les processus du CP (interphase et intraphase). Certes, l'influence sociale, en conjonction avec le temps et les phases du CP, peut offrir de nouvelles perspectives sur les effets des réseaux sociaux, selon Rousseau et al. (2018).

L'étude ci-dessus répond à l'une des questions que Rousseau (2004) s'était posées antérieurement dans la recherche (quelles sont les caractéristiques fondamentales et la dynamique des contrats psychologiques) relative aux liens qui motivent dans les contrats psychologiques sur le lieu de travail. En ce qui concerne ces liens, l'auteur a expliqué comment ils proviennent des contrats psychologiques qui se créent et se développent au sein des organisations, puis comment les contrats psychologiques peuvent être utilisés au profit des employeurs.

Tout d'abord, l'étude met en évidence les caractéristiques du CP : le choix volontaire conduisant au respect des engagements des partenaires ; la croyance d'accord mutuel, le caractère inachevé du CP nécessitant un enrichissement progressif ; les contractants multiples d'où proviennent des informations qui façonnent le CP des employés ; ainsi que la prise en charge des conséquences découlant du non-respect du CP. Pour

Rousseau (2004), les travailleurs et les employeurs doivent se concentrer à la fois sur le respect de leurs engagements du CP et sur la gestion des pertes à la suite du non-respect de ces engagements.

L'étude relève que le CP crée un modèle mental durable de la relation de travail qui fournit une compréhension stable de ce à quoi il faut s'attendre à l'avenir et qui guide une action efficace sans avoir besoin de beaucoup de pratiques. De plus, le fait d'avoir un CP comme modèle mental aide l'employeur et le travailleur à fonctionner malgré des informations incomplètes sur les intentions ou les attentes de l'autre partie. En outre, il est signalé que les informations ultérieures ont également tendance à être interprétées à la lumière du CP préexistant. Ce sont ces aspects du CP, ajoutés à la stratégie des RH et à la nature du travail, qui induisent divers types de contrats psychologiques. Dans cette étude, trois dimensions sont prises en compte : le CP transactionnel, axé sur le court terme, le CP relationnel, orienté sur le long terme, et le CP hybride, combinant des aspects des deux précédents de manière harmonisée.

Rousseau (2004), affirme qu'étant donné le rôle de la négociation au fil du temps dans les accords équilibrés, la difficulté à atteindre la mutualité concernant les obligations des travailleurs suggère que l'employeur et le travailleur doivent se tenir mutuellement mieux informés de leurs intérêts, de leurs besoins et des possibilités de rétribution. Toutefois, les dysfonctionnements peuvent surgir lorsqu'un employeur ou un travailleur pense que le CP a été délibérément rompu par l'autre partie. Ainsi, des violations mal gérées, mêmes celles issues des contrats relationnels, peuvent générer la baisse de performance, les comportements non citoyens et la démission, induites par la colère, la méfiance, la perte de ressources, etc. C'est justement à ce moment que l'employeur doit influencer sur le CP en restaurant la confiance dans la relation d'emploi. Les employeurs doivent clarifier à plusieurs reprises les engagements qu'ils prennent et ceux qu'ils demandent en retour, afin que les managers, les collègues et les pratiques en matière de ressources humaines soient en phase avec la relation d'un travailleur individuel avec l'employeur, une clarification que Rousseau (2004) nomme le « méta-contrat ». Ce méta-contrat exige une ouverture d'échange d'informations entre les parties pour connaître les intérêts, les objectifs et les contraintes de l'autre partie, ce qui permet de préciser comment procéder lorsque des violations du CP sont perçues. En bref, les employeurs doivent élaborer et préciser les règles d'établissement des contrats psychologiques au sein de l'entreprise, idéalement celles qui régissent l'interaction, ainsi que les mesures à prendre par la partie qui perçoit une violation du CP. Le méta-contrat, clair et cohérent en matière de promesses, d'attentes et d'obligations, doit également avoir un caractère souple dans le but de s'adapter à l'évolution flexible du marché, afin de créer des moyens compensatoires de pertes.

2 La perception du contrat psychologique et les relations de travail

En se référant aux définitions du CP de Herriot et Pemberton (1997) et Guest (1998), il apparaît que le CP influence la relation de l'emploi par les relations du travail qui se développent durant le contrat. Et c'est un processus d'échange interactif, précisé par Cassar (2001). Les perceptions de violation du CP peuvent affecter la satisfaction au travail et l'engagement des employés. Par exemple, lorsque les employés estiment que leurs obligations ne sont pas reconnues ou respectées par l'employeur, cela peut entraîner une diminution de leur engagement et de leur satisfaction au travail. La dynamique entre la relation d'emploi (qui englobe les attentes et les obligations) et la relation de travail (qui concerne les interactions quotidiennes et les performances) est interactive. Par exemple, un employé qui se sent respecté et soutenu par son employeur est plus susceptible

de s'engager activement dans son travail, tandis qu'une perception de violation peut conduire à un désengagement et à une performance réduite.

Autrement dit, les relations du travail peuvent influencer également la perception du CP et ainsi de suite. Ces changements résident d'abord dans les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH), qui sont « les façons concrètes dont les gestionnaires s'y prennent pour tenter de gérer le facteur humain » (Malo et al. 2019), et dans les relations interpersonnelles entre les superviseurs et les employés, les employés entre eux, et entre les employés et l'organisation.

Il faut noter que les activités de la gestion des ressources humaines (GRH), regroupées en tâches, telles que le recrutement, la sélection, l'accueil, la formation, le développement, la gestion des carrières, la rémunération, l'évaluation de la performance, la gestion de la santé et de la sécurité, l'organisation du travail, l'administration de la convention collective et la gestion de la diversité (St-Onge et al., 2017), incluent des facteurs qui influencent les relations de travail. D'après les fiches techniques issues de l'étude de Béchard (2023), ces facteurs sont regroupés en rubriques, telles que :

- Culture de l'entreprise : elle peut exercer une influence positive, qui va se manifester par la collaboration, le respect, l'initiative, l'entraide, l'atteinte d'objectifs, et comme une influence négative, en confrontation ou valorisation des différences entre les employés de différentes catégories ou statuts.
- La communication interne : il est possible d'observer l'information transmise aux employés venant des mêmes sources (direction et représentants des employés) et la communication des résultats de l'entreprise et de ses objectifs. À l'inverse, on peut percevoir des personnes qui véhiculent des rumeurs, qui ont des propos déplacés (présence de jurons) et qui ignorent des priorités de l'entreprise par les employés.
- Niveau de respect : on peut observer un respect à tous les niveaux de l'organisation (superviseurs, employés, employés entre eux) ou à des situations irrespectueuses non corrigées.
- Processus de résolution de conflits : existence d'un processus clair et compris de tous dans le but de recherche de solution gagnant-gagnant ou absence de processus.
- Participation à l'atteinte des objectifs : l'organisation peut inviter les employés à soumettre des suggestions d'amélioration continue ou ne pas prendre en compte leurs suggestions.
- Reconnaissance des employés : c'est le partage du succès de l'organisation avec les employés ou une absence de reconnaissance.
- Atmosphère de travail : on constate le plaisir des employés à travailler ensemble ou le manque de motivation et d'implication.
- Relation superviseur/employé : la complicité positive entre superviseur et employés se fait sentir et, dans le sens contraire, c'est le manque de collaboration.
- Activités sociales : les organisations promettent l'organisation et la tenue d'activités sociales permettant de créer des liens ; à l'opposé, l'absence de support et d'implication de l'entreprise dans l'organisation d'activités sociales.

À la lumière de ce qui précède, les lignes qui suivent parcourent quelques recherches qui ont révélé l'influence du CP sur les relations d'emploi.

2.1 Le contrat psychologique et les relations d'emploi

Pelletier et al. (2022) ont mené une étude pour montrer comment les pratiques de gestion de l'organisation du travail et de l'attribution de tâches peuvent avoir un impact sur le vécu quotidien des employés, affectant leurs tâches et activités de tous les jours, la vision de leurs responsabilités et la façon dont ils peuvent se réaliser au travail. Les auteurs affirment que les pratiques de gestion peuvent avoir des effets délétères ou protecteurs sur le CP des employés en période de transformation organisationnelle. L'étude révèle que le CP est important pour les employés, car il peut influencer leur engagement, leur motivation, leur satisfaction au travail et leur intention de rester dans l'organisation. Les résultats ont souligné que le CP est à risque de rupture lorsqu'un bouleversement organisationnel survient, ce qui peut entraîner des coûts pour l'organisation et des conséquences sur les relations d'emploi, tels que la trahison et la déception ressenties par les employés si leurs attentes ne sont pas satisfaites. Cela peut affecter leur performance et leur bien-être psychologique. Les auteurs ont pris l'exemple de la pandémie et ce qu'elle a causé comme impacts : le manque de main-d'œuvre, la perturbation de l'organisation du travail et l'attribution de tâches aux employés entraînant le travail à distance et la mise en place de mesures de sécurité sanitaire.

La littérature signale que les salariés sont sensibles au non-respect des promesses par l'employeur (Guerrero, 2003), et cela se manifeste par la « voice » (la parole), le « silence », le « retreat » (le retrait), la destruction et l'« exit » (la défection) (Hirschman, 1970 ; Bajoit, 1988 ; Turnley et Feldman, 1999). Ces composantes se déclinent dans différents comportements de l'individu, soit : la diminution de la loyauté (Guerrero, 2004) ; la perte de confiance entre les parties (Herriot et Pemberton, 1997) ; l'altération de l'implication organisationnelle (Guerrero, 2003, 2004) et l'intention de rester ou de partir (Turnley et Feldmann, 2000, cités par Guerrero, 2005) représentant diverses formes d'expression de l'insatisfaction des attentes. Ce sont des réactions qui ont un impact sur l'économie, l'efficacité et l'efficacité des organisations (Soni, 2004).

En se concentrant principalement sur la manière dont les employés réagissent lorsqu'ils perçoivent que leur organisation n'a pas respecté ses engagements, des études antérieures ont montré que la violation d'un PC peut être aussi dévastatrice que la violation d'un contrat légal (Zhao et al., 2007), et que ses effets englobent un certain nombre de résultats négatifs, notamment reliés à des niveaux inférieurs de satisfaction au travail, d'engagement organisationnel, de performance au travail et de comportement citoyen de l'organisation (Paillé et al., 2016 ; Turnley et al., 2003). De même, la violation du CP peut également être associée à des niveaux plus élevés de comportement contre-productif au travail, d'absentéisme et de roulement de personnel (Zribi et Souai, 2013).

Ces éléments montrent à quel point le CP (CP) influence les relations d'emploi, mettant en lumière l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), qui jouent un rôle crucial dans la façon dont le CP est perçu et maintenu par les employés.

2.2 Les pratiques de la gestion des ressources humaines et le contrat psychologique

La revue de la littérature révèle que certaines pratiques de la GRH ont des effets positifs ou négatifs sur le CP. Certains auteurs affirment que la justice organisationnelle est très importante dans les processus et procédures de sélection des individus (promotion, formation) et dans la réduction de l'intention de quitter des agents (Fall et al., 2018). L'étude Rhoades et al. (2001) a déterminé que l'appui organisationnel perçu (AOP)

produit une obligation généralisée de se soucier du bien-être de l'organisation et d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Par ailleurs, les auteurs ont constaté que la perception du soutien organisationnel (PSO) est positivement liée à l'engagement affectif (Rhoades et al., 2001) et à l'humeur positive au travail (Rhoades et al., 2001). De même, les sentiments de trahison et d'affect négatif au travail exprimés par les employés sont liés à leur conviction que l'organisation n'a pas rempli ses obligations envers eux (Robinson et Morrison, 2000).

Dans le cadre de la perception du CP, un certain nombre d'agents de l'organisation, tels que les superviseurs et les recruteurs, font des promesses aux employés. Rousseau (1998) a souligné que les employés peuvent fréquemment, et parfois à tort, considérer une promesse du superviseur comme une promesse de l'organisation. En outre, Rousseau ajoute que la TCP n'a pas abordé les circonstances dans lesquelles les promesses des agents d'une organisation obligent cet agent, l'organisation ou les deux. La TAO est plus précise à cet égard. Il a été démontré que l'identification des superviseurs avec l'organisation dépend de leur statut perçu dans l'organisation ; les employés identifient plus étroitement les représentants de l'organisation avec l'organisation dans la mesure où ils ont un statut perçu comme étant élevé (Rhoades et al., 2001). Le statut de l'agent organisationnel dans l'organisation pourrait modérer l'influence de ses promesses sur le CP.

Pareillement, l'acceptation par les employés des promesses d'un agent de l'organisation comme expression fiable et contraignante des obligations de l'organisation exprime l'intégration de la TCP et de la TAO. Cette confiance augmente avec le statut organisationnel perçu de l'agent. Il est retenu que le caractère favorable pour l'employé des obligations de l'organisation dans le CP est positivement lié à la PAO. La relation entre les obligations de l'organisation envers l'employé dans le CP et la PSO augmente avec la perception de la fiabilité de l'organisation. L'obligation de l'organisation envers l'employé dans le CP modère la relation entre le traitement favorable ou défavorable et le PSO. Les cas de traitement favorable ont un effet positif plus important sur le lieu de travail, puisque l'employé les perçoit comme obligatoires. Les cas de traitement défavorable ont un effet plus négatif sur le point de vente, car ils sont plus en conflit avec les obligations de l'organisation. La réciprocité des employés sur le lieu de travail est en partie guidée par les obligations spécifiées dans le CP. La PSO renforce les obligations des employés dans leur CP avec l'organisation. Le PSO est positivement lié à la perception des employés que l'organisation a rempli ses obligations envers eux dans le cadre du CP. La relation positive entre la perception des employés que l'organisation a rempli ses obligations envers eux et leurs obligations contractuelles révisées augmente avec l'idéologie de l'échange des employés. La PAO augmente la volonté des employés d'accepter les changements dans les termes du CP tels qu'imposés par l'organisation. La PAO réduit la relation entre les changements dans les termes du CP et le stress des employés.

En résumé, l'évaluation du CP donnant un résultat positif ou négatif affecte le CP des employés qui essaient d'ajuster leurs comportements au travail tout au long de leur carrière. Cela rend le CP dynamique et pousse les employés à s'engager, ou à ne pas s'impliquer dans leur organisation.

3 Point de vue actuel

Le CP est très dynamique et reste très influencé par les sources de relation à chaque niveau dans l'organisation ; même des facteurs externes ont un impact sur son développement.

Nous partageons l'avis de Laulié et al. (2016) qui suggèrent que les contrats psychologiques découlant des échanges en milieu de travail reflètent un ensemble d'obligations et d'expériences à différents niveaux qui ont un impact sur le bien-être des travailleurs et des organisations. De ce fait, les organisations doivent prêter attention à la satisfaction des contrats psychologiques à tous les niveaux pour promouvoir des résultats positifs pour les employés et l'organisation. Ce qui nous amène à proposer certaines recommandations formulées à partir des résultats des recherches :

- Assurer une communication claire, régulière et transparente entre les employés et l'employeur pour maintenir un lien fort et une compréhension mutuelle des attentes et des objectifs.
- Établir des objectifs clairs, mesurables et atteignables à l'endroit des employés en télétravail, et mettre en place des processus de suivi et d'évaluation transparents pour assurer une gestion efficace des performances.
- Favoriser une culture d'entreprise positive basée sur la confiance, le respect, la collaboration et le soutien mutuel pour renforcer le sentiment d'appartenance des employés.
- Les gestionnaires doivent faire preuve de leadership afin d'implanter des changements pour influencer positivement la qualité des relations de travail.
- L'élaboration de mesures de soutien : l'organisation doit élaborer et déployer des mesures qui encadrent et guident le processus de changement. Cela inclut la clarification des attentes, l'affectation des ressources nécessaires et la surveillance de l'avancement.
- Formation et développement des compétences : les dirigeants doivent s'assurer que le personnel possède les compétences et les connaissances nécessaires.
- L'organisation doit favoriser la participation des employés dans le processus de changement.
- Les dirigeants doivent promouvoir un environnement où les membres de l'équipe se soutiennent mutuellement et où la gestion des conflits est encouragée. Cela aide à créer un climat de confiance et à réduire le stress lié au changement.

L'organisation doit évaluer régulièrement l'état de préparation au changement et ajuster ses stratégies en fonction des retours d'expérience. Cela permet de s'assurer que le personnel est soutenu et que les initiatives de changement sont efficaces.

Conclusion

L'étude des contrats psychologiques constitue aujourd'hui un domaine clé pour appréhender les dynamiques complexes des relations de travail contemporaines. Ces contrats, définis comme des échanges implicites d'obligations et d'attentes entre employeurs et employés, transcendent les accords formels inscrits dans les contrats de travail. Ils intègrent des perceptions subjectives et des engagements mutuels qui influencent de manière significative la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la fidélisation des talents.

Les recherches récentes ont mis en évidence la diversité des contrats psychologiques, soulignant qu'ils ne sont ni homogènes ni statiques. Ils varient largement en fonction de divers facteurs, tels que le secteur d'activité, la culture organisationnelle et les caractéristiques individuelles des employés. Par exemple, dans des contextes où la rémunération variable joue un rôle central, les attentes des employés sont souvent orientées vers des incitations financières. En revanche, dans d'autres environnements, des dimensions comme la reconnaissance, les opportunités de développement professionnel ou l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle peuvent être déterminantes.

Il est impératif pour les organisations de reconnaître et de comprendre ces dynamiques pour optimiser leurs pratiques managériales. Une gestion efficace des contrats psychologiques permet non seulement d'aligner les attentes des employés sur les objectifs organisationnels, mais aussi de renforcer l'engagement et la motivation au sein des équipes. En cultivant un environnement de travail valorisant et inclusif, les entreprises peuvent établir des relations professionnelles plus harmonieuses et productives.

Par ailleurs, la compréhension approfondie des contrats psychologiques peut orienter les stratégies de gestion des talents. En identifiant et en répondant aux attentes spécifiques des employés, les organisations augmentent leur capacité à attirer et retenir les meilleurs profils. Cette approche est particulièrement cruciale dans un marché du travail compétitif, où les employés privilégient des employeurs investis dans leur bien-être et leur développement professionnel.

Il convient également de souligner que les contrats psychologiques sont dynamiques et évolutifs. Les changements dans les conditions de travail, les circonstances personnelles et les attentes sociétales modifient constamment la perception de ces contrats. Par conséquent, les organisations doivent adopter une approche proactive et flexible, favorisant un dialogue ouvert avec leurs employés et ajustant leurs pratiques en fonction des retours et des évolutions contextuelles.

En bref, l'étude des contrats psychologiques offre des perspectives précieuses pour améliorer la qualité des relations de travail et renforcer le climat organisationnel. En investissant dans la compréhension et la gestion de ces contrats, les entreprises peuvent non seulement accroître la satisfaction et l'engagement de leurs employés, mais aussi consolider leur performance globale et leur compétitivité sur le marché.

Références bibliographiques

- Anderson, N., et Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey Press.
- Bajoit, G. (1988). Exit, Voice, Loyalty... and Apathy: les réactions individuelles au mécontentement. *Revue Française de Sociologie*, 29(2), 325-345.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Baruch, Y. et Rousseau, D. M. (2019). Integrating Psychological Contracts and Ecosystems in Career Studies and Management. *Academy of Management Annals*, 13(1), 84-111.
- Béchar, A. (2023). Relation de travail. Dans La boîte à outils (p. 248-266). Plasti Compétences.
<https://www.plasticompetences.ca/>
- Carver, C. S. et Scheier, M. F. (2000). On the Self-Regulation of Behavior. *Contemporary Psychology*, 45(Part 1), 118-120.
- Cassar, V. (2001). Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 194-208.

- Cassar, V. (2004). *Identifying and investigating the component forms of psychological contract violation*. Birkbeck.
- Chang, C.-H. D., Johnson, R. E. et Lord, R. G. (2010). Moving beyond discrepancies: The importance of velocity as a predictor of satisfaction and motivation. *Human Performance*, 23(1), 58-80.
- Dabos, G. et Rousseau, D. (2013). Psychological Contracts and Informal Networks in Organizations: The Effects of Social Status and Local Ties. *Human Resource Management*, 52(4), 485-510.
- Delobbe, N., El Akremi, A. et Guerrero, S. (2005). *Comportement organisationnel*. De Boeck.
- Fall, A., Safy-Godineau, F. M. et Carassus, D. (2018). Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents. *@GRH*, 29(4), 31.
- Forgas, J., et George, J. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 3-34.
- Guerrero, S. (2003). *La nature du CP comme cadre d'étude de la relation d'emploi*. Actes de congrès, Grenoble.
- Guerrero, S. (2004). Proposition d'un instrument de mesure du CP: le PCI. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, 55-68.
- Guerrero, S. (2005). La mesure du CP dans un contexte de travail francophone. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(1), 112-144.
- Guerrero, S. et Montreuil, S. (2005). La mesure du CP dans un contexte de travail francophone. *Relations industrielles*, 60(1), 112-144.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(Special Issue), 649-664.
- Guest, D. E. et Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
- Herriot, P. et Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Katou, A. A. et Budhwar, P. S. (2012). The Link Between HR Practices, Psychological Contract Fulfillment, and Organizational Performance: The Case of the Greek Service Sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 793-809.
- Laulié, L., et Tekleab, A. G. (2016). A Multi-level theory of psychological contract fulfillment in teams. *Group and Organization Management*, 41(5), 658-698.

- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. et Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Harvard University Press.
- Lord, R. G., et Levy, P. E. (1994). Moving from cognition to action: A control theory perspective. *Applied Psychology*, 43(3), 335-367.
- Menninger, K. (1958). *Theory of Psychoanalytic Technique*. Basic Books.
- Morrison, E., et Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mullenbach-Servayre, A. (2009). Le CP : Un levier du comportement au travail ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 72(2), 2-12.
- Payne, S. C., Culbertson, S. S., Lopez, Y. P., Boswell, W. R. et Barger, E. J. (2015). Contract breach as a trigger for adjustment to the psychological contract during the first year of employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 41-60.
- Pelletier, C., Desmarais, L. et Cadieux, N. (2022). Contrat psychologique, pratiques managériales et bouleversements organisationnels : mieux s'adapter. *Ad Machina*, 6(1) 131-147.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. et Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L. et Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rousseau, D. M. et Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D. M. (2016). Free will in social and psychological contracts. *Society and Business Review*, 11(2), 210-216.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D. et Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098.

- Rousseau, D. M. et McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D. M., Rozario, P. d., Jardat, R. m., Pesqueux, Y., Rozario, P. d., Jardat, R., Pesqueux, Y. (2014). *CP et organisations comprendre les accords écrits et non-écrits*. Pearson.
- Schalk, R. et Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.
- Shipp, A. J. et Cole, M. S. (2015). Time in individual-level organizational studies: What is it, how is it used, and why isn't it exploited more often? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 237-260.
- Singh, S. et Dhan, S. (2023). A theoretical Review of Psychological Contract. *Social Science and Humanities Journal*, 7, 3137-3141.
- Soni, V. (2004). From crisis to opportunity: Human resource challenges for the public sector in the twenty-first century. *Review of Policy Research*, 21(2), 157-178.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Brun, J.-P. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (5^e édition). Chenelière éducation.
- Tekleab, A. G., Laulie, L., Vos, A. d., Jong, J. P. d. et Coyle-Shapiro, J. A. M. (2020). Contextualizing psychological contracts research: A multi-sample study of shared individual psychological contract fulfilment. *European Journal for Work and Organizational Psychology*, 29(2), 279-293.
- Thomas, H. D. C. et Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 745-767.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. et Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Turnley, W. H. et Feldman, D. C. (1999). The Impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Turnley, W. H. et Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- Zacher, H. et Rudolph, C. W. (2021). Relationships between psychological contract breach and employee well-being and career-related behavior: The role of occupational future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 84-99.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. et Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.
- Zribi, H. et Souaï, S. (2013). Deviant Behaviors in Response to Organizational Injustice: Mediator Test for Psychological Contract Breach-The Case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 1-25.