



**HAL**  
open science

## Contrats Psychologiques et Organisations. Comprendre les accords écrits et non-écrits

Pascale de Rozario, Rémi Jardat

► **To cite this version:**

Pascale de Rozario, Rémi Jardat. Contrats Psychologiques et Organisations. Comprendre les accords écrits et non-écrits. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2011, 106, pp.95. 10.3917/geco.106.0095 . hal-03156901

**HAL Id: hal-03156901**

**<https://cnam.hal.science/hal-03156901v1>**

Submitted on 13 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



afférents ne cesse de se renforcer... Pour ma part, je ne formulerai qu'une seule critique à l'endroit de cet ouvrage : une fois de plus, la vaste catégorie des « professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises », la plus importante du groupe et celle qui est en rapide expansion, reste peu étudiée et avec beaucoup moins de détails que celle des cadres du secteur public et parapublic. Sauf lorsqu'il s'agit de grandes entreprises publiques ou en cours de privatisation (SNCF, France Télécom, GDF, La Poste, RATP, SNECMA), les chercheurs auteurs de cet ouvrage n'entrent pas dans l'entreprise pour voir ce qu'il arrive vraiment aux cadres « sur le terrain ». On reste aussi trop centré sur la France, alors que les frontières hexagonales sont ouvertes. Les managers des multinationales ne sont étudiés que dans deux brèves contributions de Mélanie Guyonwarch (pp. 151-160) et Sophie Pochic (pp. 127-138), et les catégories en émergence de cadres plus ou moins *freelance* (intermittents, pigistes, auto-entrepreneurs, consultants, salariés des sociétés de portage) ne sont pas étudiées du tout. C'est peut-être parce que ces chercheurs, eux-mêmes fonctionnaires d'établissements publics (comme le CNRS), ne sont pas en état de côtoyer de près la fraction des classes moyennes la plus éloignée de leur propre expérience du monde social (celle des indépendants et des cadres du secteur privé concurrentiel), soit en raison de trop grandes différences dans leur mode de vie, leur agenda professionnel et leur ethos, soit parce que les chercheurs statutaires souhaitent financer leurs enquêtes et que les entreprises privées ne leur confient pas de mission ou posent trop de conditions restrictives à leur liberté d'investigation et de publication. À lire cet ouvrage, il me semble que la recherche officielle et la science sociale « normale » ne saisissent les transformations du secteur privé concurrentiel qu'avec un temps de retard, ce qui ne leur permet pas de capter les signaux faibles annoncia-

teurs de transformations émergentes. Ce constat est certes à nuancer, mais il pourrait conduire, si l'on veut bien l'admettre, au développement de nouvelles formes de recherches dans lesquelles les chercheurs « statutaires » collaboreraient plus, mieux et à parité avec les non statutaires (journalistes, consultants, cadres).

On pourra vérifier (pages 3 et 4) que les contributeurs à l'ouvrage (sauf une doctorante) disposent tous d'un statut de chercheur d'organisme public, d'enseignant chercheur ou d'administrateur de l'INSEE : aucun outsider n'y contribue, même si des cadres et des syndicalistes ont été interrogés et ont participé aux réunions préparatoires. De même, dans la bibliographie générale (page 319), on vérifiera qu'aucun auteur non académique n'est cité. Ainsi, tout se passe comme si le groupe des chercheurs statutaires manifestait dans cet ouvrage son existence en tant que corps constitué, fermé sur lui-même et détenteur de l'autorité légitime en matière de catégorisation sociale : ne faudrait-il pas, là aussi, beaucoup plus de mixité, d'ouverture ?

Mais laissons là ces considérations sur l'avenir de la recherche en sciences sociales. Même si vous n'êtes pas sociologue patenté, lisez cet ouvrage savant et tirez-en le meilleur parti pour vous libérer des préjugés de votre groupe social d'appartenance !

**Par Michel VILLETTE, professeur de sociologie à Agro Paristech, chercheur attaché au Centre Maurice Halbwachs**

PSYCHOLOGICAL  
CONTRACTS  
IN ORGANIZATIONS  
*Understanding written and  
unwritten agreements*

MOSAÏQUE

**À propos de l'ouvrage de Denise M. Rousseau, *Le Contrat psychologique*, Thousand Oaks, (California, United States), Sage éd. Sage Publications Inc. 1995, 242 p.**

*Le Contrat psychologique* s'enseigne dans les *business schools* américaines au sein de la discipline académique intitulée « Comportement organisationnel » (dit « OB », pour *Organizational behaviour*). Cette approche de l'organisation reste relativement peu répandue en France, le terrain étant plutôt occupé par la micro-économie d'entreprise, la sociologie des organisations et l'analyse interculturelle. Le « Comportement organisationnel » explore, sous l'angle de la perception que s'en fait chaque personne, des expériences sensibles telles que la justice dans l'organisation, la performance, le stress, le projet de carrière... et la relation d'emploi.

Sur ce dernier thème, l'ouvrage de Denise M. Rousseau a rapidement connu un succès mondial et inspire encore aujourd'hui de nombreux experts des ressources humaines, des managers et des chercheurs curieux de comprendre plus systématiquement la dimension relationnelle et subjective du contrat de travail et ses conséquences sur les liens interpersonnels (« *mutuality* »). L'auteur interroge les formes contemporaines de contrats dans leur capacité à engager les parties prenantes, sur le long terme, dans une relation qui n'est pas seulement économique ni guidée par l'intérêt individuel, mais qui est surtout interpersonnelle et subjective.

La relation d'emploi est d'abord un « contrat psychologique ».

Nous développons tous un *contrat*



*psychologique*, c'est-à-dire une perception spécifique, car subjective, des promesses que nous faisons et de celles qui nous sont faites, et donc du contenu et de la force de nos obligations mutuelles. Cette perception n'est pas une représentation collective unique de ce qu'il est acceptable ou inacceptable de donner et de recevoir au cours d'une relation contractuelle. Elle correspond à la combinaison tout à fait personnelle (« idiosyncrasique », écrit l'auteur) que chaque personne réalise entre plusieurs normes de réciprocité disponibles dans un contexte donné. Les visions des manières légitimes de faire contrat et d'échanger sont véhiculées par ce que l'auteur appelle des « *contract makers* » (sources du contrat).

Le contrat psychologique se construit ainsi à partir d'une combinaison subjective originale de quatre types et niveaux de « *contract makers* » : l'individu (son histoire, sa personnalité, ses héritages, ses expériences antérieures...) ; l'organisation (les personnes qui adressent des promesses, comme le recruteur, la hiérarchie, les collègues ; les récits d'obligations, remplies ou non respectées ; les déclarations officielles ; les procédures de cadrage de la relation d'emploi et les documents de communication interne et externe) ; les médias et la presse (les procès en cours informent sur les dérogations ou sur le respect des engagements pris) ; les institutions (l'éducation et le droit du travail notamment). Le « contrat social » représente, quant à lui, la croyance dominante du moment sur la relation d'emploi la plus pertinente.

L'auteur compare ainsi le contrat social des années de croissance (1970), cet « *old contract* », dont l'enjeu est la loyauté et une longue relation d'emploi, aux nouvelles formes de contrat social, dans lesquelles l'employabilité comme « *self-management* » et les relations de courte durée sans engagement y sont préférées ; ce « *contract*

*maker* » influe sur tous les autres (« *embeddedness* »).

Les engagements contractuels portent sur deux types d'échanges appartenant à un même *continuum* : des échanges tangibles (tels que le salaire, la durée du travail, l'intéressement, le niveau de responsabilité... ; il s'agit de la dimension transactionnelle du contrat, qui dépend notamment de l'état des coutumes, du droit du travail, des contrats et des règles de l'organisation en vigueur) et des échanges intangibles, non écrits, dont le contenu varie d'une personne et d'un contexte à l'autre (il s'agit de la dimension relationnelle du contrat de travail). À partir de cette grille d'analyse, l'auteur montre que les entreprises abritent aujourd'hui quatre types de contrats aux normes de réciprocité fort différentes, voire contradictoires :

– Les contrats relationnels (« *relational contracts* ») comprennent peu d'écrits et de dimension transactionnelle, mais beaucoup d'implicite, d'engagements relationnels et émotionnels. Ces contrats sont présentés comme sans fin, les parties se percevant impliquées dans une relation à très long terme. L'auteur décrit le cas particulier du rachat par les salariés d'une imprimerie en faillite, Lakeside Company. Les personnes se forgeant un contrat psychologique de ce type s'adapteraient mieux aux changements grâce à sa plasticité relationnelle. Il leur arrive même de ne pas percevoir une violation du contrat initial.

– Les contrats transactionnels (« *transactional contracts* ») sont fondés sur des échanges précis et écrits, avec très peu d'investissement relationnel et émotionnel. La relation se limite aux promesses et obligations spécifiées dans le contrat. Typiquement, ce contrat caractérise l'agence proposant du personnel intérimaire : l'individu loue ponctuellement sa force de travail en échange de compensations et la relation stoppe après cet échange. Les parties prenantes sont

très attentives au respect des clauses de leur contrat, l'enjeu étant un minimum d'interdépendance et d'investissement relationnel hors contrat. Les perceptions de ruptures (*breach*) ou de violations de contrat sont fréquentes, dès que l'une des parties a le sentiment de ne pas recevoir ce qui a été convenu.

– Les contrats équilibrés (« *balanced contracts* ») proposent un contrat psychologique dans lequel les obligations transactionnelles et les investissements relationnels sont négociés de manière conjointe par les parties en fonction des résultats de l'organisation et de la performance individuelle.

– Les contrats transitionnels (« *transitional contracts* ») caractérisent une absence de contrat psychologique suffisant pour engager les parties à remplir leurs obligations. Ces « *no guarantee contracts* » se développent dans les situations de changements violents et non préparés (fusions-acquisitions, décision de sous-traiter une partie importante de l'activité, réduction massive de la masse salariale, modification des cadres d'emploi initiaux). L'erreur majeure commise par les entreprises concernées consiste à ne pas communiquer sur la disparition ou la transformation profonde de l'ancien contrat et sur les termes du nouveau contrat, initiative pourtant nécessaire pour éviter un désengagement massif de l'organisation et de nombreux conflits.

Or, souligne l'auteur, les contrats de type relationnel à fort engagement mutuel (« *old contracts* ») tendent à disparaître, alors que les contrats transactionnels et les contrats transitionnels, eux, se développent. Aussi bien dans le secteur public que dans le privé, les décisions managériales de restructuration privilégient des normes d'engagement réciproque de plus en plus limitées, plus sensibles à la perception de violations de contrats. Plus inquiétant encore, les messages provenant des organisations et de la société elle-même



sont contradictoires quant à la valeur accordée à la relation d'emploi. Les individus observent ainsi, au sein d'une même organisation, des normes de réciprocité opposées, perçues comme des injustices organisationnelles volontaires.

*Psychological contracts in organizations* comporte huit chapitres illustrés par des exemples d'entreprises américaines (Ford, General Motors, IBM, Digital...), des schémas fonctionnels (il y en a vingt-trois), un index de plus de deux cents mots clés et une bibliographie de deux cent cinquante ouvrages, socle théorique du « Comportement organisationnel ». Les principaux concepts de l'architecture du *Contrat psychologique* sont exposés du chapitre 1 au chapitre 4. Les chapitres 5 et 6 permettent de comprendre et de gérer les conséquences des changements qui jalonnent la relation contractuelle, perçus comme des causes de violation du contrat initial, ou comme de simples ajustements. Le chapitre 7 expose aux directions d'entreprises l'intérêt de croiser les stratégies de développement, de *marketing* et de GRH avec les différentes formes de contrats psychologiques afin de limiter les perceptions de violation contractuelle entre les parties prenantes.

Enfin, le huitième et dernier chapitre décrit les facteurs sociétaux qui forment (ou influencent) le contrat psychologique à un moment et dans un contexte donnés. Il ouvre une réflexion philosophique et politique sur les organisations, qui sont pensées comme des lieux d'expérience de contrats plus ou moins démocratiques. Ce questionnement ne surprendra pas, sous la plume d'un auteur américain, vu l'attachement particulier de ce peuple au contrat comme protection de l'individu et fondement de la société (D'IRIBARNE, 1998) : a-t-on encore confiance dans le contrat en tant que forme volontaire d'engagement et en tant que base d'une relation équilibrée selon des normes démocratiques de réciprocité ?

L'ouvrage fondateur de Denise

M. Rousseau, qui est Professeur spécialisé dans le Comportement organisationnel et les Politiques publiques à l'Université de Carnegie Mellon (Pittsburgh), a inspiré des centaines d'enquêtes et de publications. D'un côté, l'auteur s'en félicite (Workshop "Social contract and Psychological contract" à l'initiative du Professeur Yvon Pesqueux – EA 4603 LIRSA-Cnam – le 19 septembre 2011). De l'autre, ces travaux déçoivent : ils n'ont pris en compte que les perceptions individuelles de violation et de rupture du contrat psychologique et ils les ont, paradoxalement, mesurées au moyen de méthodes essentiellement quantitatives, au détriment de la richesse du projet initial. En conséquence (et ce, malgré les quinze années écoulées depuis sa publication), "*Psychological contract in organizations*" reste incontournable pour qui veut appréhender la subtilité subjective et sociétale du fait contractuel.

Par Pascale de ROZARIO\*  
et Rémi JARDAT\*\*

\* Sociologue (Umr 3320 CNRS LISE, Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique, Conservatoire National des Arts et Métiers).

\*\* Directeur de recherche de l'ISTEC (École supérieure de commerce et de marketing), et chercheur associé à l'EA 4603 LIRSA (Laboratoire interdisciplinaire pour les sciences de l'action - Cnam).

## COMMENT SE PILOTENT LES SYSTÈMES ?

MOSAÏQUE

À propos du livre de François Dupuy, *Lost in management – La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le Seuil, 2011.

À l'heure où les gouvernants de tout poil s'interrogent sur la gouvernabilité des systèmes dont ils ont la charge – États, système financier, entreprises... –, l'ouvrage de François Dupuy tombe à pic en (re)mettant à jour quelques évidences sur le fonctionnement des organisations.

Que nous raconte donc son dernier ouvrage consacré à *La Vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle* ?

• *Plus il y a de contrôle, moins il y a de contrôle*

L'idée centrale est qu'à force de tout vouloir piloter à l'aide d'indicateurs et de *reportings*, les entreprises perdent le contrôle d'elles-mêmes. Pourquoi cela ? Tout simplement parce que les outils utilisés et, surtout, leur inflation démesurée sont inadaptés à la complexité croissante du réel (1).

Plus le réel devient interdépendant, plus les outils conçus pour l'appréhender devraient (logiquement) mettre l'accent sur les liens, les interfaces. Or, on n'assiste à rien de tout cela. C'est même plutôt l'inverse, avec l'accumulation d'indicateurs, de procédures, de modes opératoires qui appauvrissent la réalité et la découpent en morceaux toujours plus petits. Pour maîtriser une complexité faite de liens et de rétroac-

(1) Ce constat peut être étendu à l'action publique : l'indice de l'inflation reflète très imparfaitement la hausse réelle des prix ; le taux de croissance ne dit pas grand-chose de la création de richesse du pays ; etc.

