

Le Modèle dynamique des phases du contrat psychologique (MCP)

M. Rousseau, D. Hansen et Tomprou

Extrait

Extrait de l'article de Denise M. Rousseau, Samantha D. Hansen et Maria Tomprou publié en anglais dans Journal of Organizational Behavior en 2018. Extrait librement traduit en français et mis gratuitement à disposition. L'article original et complet est accessible en ligne à partir du lien suivant : <https://doi.org/10.1002/job.2284>

Résumé

En formulant un modèle dynamique des phases du contrat psychologique (CP), cet article offre de nouvelles perspectives en incorporant une perspective temporelle dans l'étude du CP. Bien que conceptualisée comme une construction dynamique, peu d'attention empirique a été portée à la façon dont les CP évoluent et changent au fil du temps. De plus, la conceptualisation du CP et de ses processus a subi une révision limitée depuis les années 1990, malgré les remises en question de certains de ses principes et les avancées dans des domaines connexes qui suggèrent que le temps est important dans de tels processus. Dans cet article, nous abordons les limites de la théorie actuelle, clarifions le concept du CP et plaçons l'aspect dynamique au premier plan dans l'élaboration de la théorie du CP en mettant l'accent sur les processus dynamiques. Nous proposons un modèle basé sur le processus du CP établi sur des phases (intra-phase et inter-phase) dans lequel les fonctions des variables clés (par exemple, les promesses, les incitations, les contributions et les obligations) changent au fil du temps et selon le contexte. Ces phases comprennent la création, le maintien, la renégociation et la réparation du CP. Ce modèle attire l'attention sur la nature dynamique du contrat psychologique (CP), en s'appuyant sur des preuves contemporaines concernant les mécanismes d'autorégulation. Enfin, nous présentons les implications de ce modèle comprenant

les phases dynamiques du contrat psychologique pour la théorie et la recherche.

1. INTRODUCTION

Les obligations que les individus croient percevoir entre eux et les autres ont des effets profonds sur ce à quoi ils prêtent attention ou ignorent ainsi que sur la façon dont ils interprètent et réagissent aux signaux de l'environnement (Rousseau, 2001). En prolongeant les premières théories sur les échanges employé-employeur (par exemple Argyris, 1960 ; Schein, 1965), la nouvelle conceptualisation par Rousseau (1989, 1995) du contrat psychologique (CP) en tant que croyances d'un individu concernant une relation fondées sur la réciprocité du don est devenue centrale pour comprendre les obligations liées aux échanges. La construction du contrat psychologique a suscité une attention considérable au cours des trois dernières décennies, avec des problèmes fondamentaux tels que la violation et l'exécution du contrat psychologique; types de contrats ; contenu; et les mécanismes en jeu (par exemple, les attributions de violation du contrat). Les chercheurs ont débattu pour savoir si le contrat psychologique reflète des promesses, des attentes, des obligations ou une combinaison de celles-ci et si le contrat psychologique représente un accord entre deux ou plusieurs parties (par exemple, Alcover, Rico, Turnley et Bolino, 2017 ; Guest, 1998 ; Rousseau, 1998).

Une lacune majeure de la recherche sur le contrat psychologique est le manque d'attention portée aux processus psychologiques qui se déroulent sur la durée. Bien que proposées comme une construction dynamique (Rousseau, 1995 ; Schalk & Roe, 2007), la plupart des recherches sur les contrats psychologiques ne reflètent que des instantanés de la relation employé-employeur, ignorant la tendance des relations d'échange réelles, et du contrat psychologique lui-même, à évoluer au fil du temps. Cette limitation se retrouve dans de nombreux domaines de la recherche

organisationnelle, motivant de larges appels en faveur de l'adoption d'une optique temporelle (par exemple, Roe, 2008 ; Shipp et Cole, 2015). Pourtant, malgré le rôle crucial du temps dans les contrats psychologiques, la littérature reste largement muette sur la question de savoir si les réactions à une violation de contrat psychologique sont immédiates ou différées dans le temps, temporaires ou permanentes, ou si certains facteurs peuvent accélérer la probabilité de réparation. Ces questions sont cruciales pour la recherche et la pratique organisationnelles et notre objectif principal est donc de fournir une base théorique pour faciliter l'étude de la dynamique des contrats psychologiques.

À la suite de Rousseau (1989), nous définissons le contrat psychologique comme un schéma cognitif, ou système de croyances, représentant les perceptions d'un individu de ses propres obligations et de celles d'autrui, définies comme les devoirs ou responsabilités qu'il se sent tenu d'assumer. En tant que schéma, les croyances fondées sur les obligations qui composent le contrat psychologique proviennent d'un ensemble de sources, internes (par exemple, le rappel de ses expériences) et externes (par exemple, le contrat de travail), et évoluent au cours du temps.

Pour aider à comprendre cette évolution, nous proposons un modèle du processus de contrat psychologique basé sur des phases qui explique les principaux mécanismes d'autorégulation (par exemple, les objectifs, l'affect et le feedback) qui régissent le fonctionnement du contrat au cours d'un accord sur l'échange. Ce modèle s'appuie sur des travaux passés autour du contrat psychologique et intègre les avancées scientifiques, permettant ainsi d'ouvrir de nouvelles perspectives sur la dynamique du contrat psychologique qui se déroule au fil du temps. Notre modèle dynamique propose un fonctionnement en quatre phases contractuelles distinctes que sont la création, le maintien, la renégociation et la réparation avec des processus interphases et intraphases expliquant comment le contrat psychologique évolue activement et passivement au fil du temps. Bien que notre modèle se

concentre sur la dynamique des contrats psychologiques dans le contexte du travail, il peut également être appliqué à d'autres contextes d'échange (par exemple, entre les membres d'une équipe, des clients et des fournisseurs). De plus, bien que notre modèle explore le changement dans les contrats psychologiques des employés, il peut être adapté à d'autres perspectives telles que les contrats psychologiques des employeurs avec leurs employés (par exemple, Tekleab & Taylor, 2003) et les contrats psychologiques des membres de l'équipe avec leurs pairs (par exemple, Laulié & Tekleab, 2016).

En bref, dès leur entrée dans l'organisation, les nouveaux arrivants entrent dans la phase de création, une période au cours de laquelle les croyances préexistantes concernant leurs propres obligations et celles de l'employeur sont affinées sur la base d'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 fin ralentit, le contrat psychologique se stabilise et l'individu passe à la phase de maintien. Cette phase reflète une dépendance continue à l'égard du contrat psychologique (c'est-à-dire un statu quo) pour guider les interactions de l'individu avec l'organisation (par exemple, s'impliquer davantage en tant qu'employés avec des performances au sein et en dehors de leur rôle en échange d'incitations (**en matière de formation ou d'assurance sociale*) fournies par l'organisation telles que des opportunités de développement et un soutien). En effet, les gens sont généralement motivés à remplir leurs obligations envers les autres (Castanias & Helfat, 1991). Cette phase peut durer des jours, des mois ou plus selon la nature et la stabilité de la relation. L'employé reste en maintien à moins qu'une interruption ne survienne ou qu'il décide de mettre fin à sa relation avec l'organisation en raison d'un manque d'adéquation (par exemple, Louis, 1980).

La violation du contrat psychologique (un écart négatif perçu entre les obligations de l'employeur et les incitations qu'il offre) déclenche des attitudes et des

comportements négatifs des employés (voir Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007). Conformément au traitement de Zhao et al. de la violation comme un événement affectif, nous étendons la théorie du contrat psychologique en proposant le concept connexe mais plus large de perturbation du contrat psychologique. La perturbation est un événement affectif (Beal & Ghandour, 2011 ; Fiedler, 2000 ; Weiss & Cropanzano, 1996) associé à un écart perçu soit positif, soit négatif, entre le contrat psychologique et les expériences réelles. « Perturber » signifie « empêcher quelque chose de continuer de manière normale ; interrompre le cours ou l'activité normale » (Merriam-Webster's Dictionary, s.d.). Ainsi, une perturbation du contrat psychologique génère une réponse émotionnelle lorsqu'un échange en cours est interrompu. La valence de la réponse émotionnelle associée indique si la perturbation est considérée comme positive ou négative, plutôt que si l'écart lui-même est positif (les incitations dépassent les obligations) ou négatif (les incitations ne répondent pas aux obligations). Ainsi, notre modèle ne se concentre pas sur la sous-exécution ou la surexécution du contrat psychologique, mais sur la valence de l'affect associé à la perturbation. Généralement, la sous-réalisation ou la violation du contrat psychologique (un écart négatif) est associée à un affect négatif (Zhao et al., 2007). Cependant, la satisfaction excessive (un écart positif) a été associée à un affect à la fois positif et négatif (par exemple, Montes et Irving, 2008). Il est important de reconnaître que la perturbation du contrat psychologique peut être positive ou négative en fonction de l'effet qui lui est associé, ce qui permet de mieux prendre en compte l'éventail de circonstances qui peuvent provoquer des réactions positives et négatives liées à la fois au sous-respect et au sur-accomplissement du contrat psychologique (Lambert, Edwards et Cable, 2003).

Nous nous appuyons sur la théorie de l'autorégulation (Carver & Scheier, 2001) pour identifier comment les perturbations peuvent résulter d'un événement unique ou d'une accumulation d'expériences au fil du temps. Une perturbation qui déclenche un fort effet positif fera passer le contrat psychologique dans la phase de

renégociation ; celui qui suscite un fort effet négatif fera passer le contrat psychologique à la phase de réparation. Dans les deux cas, l'individu s'engage dans un effort cognitif pour réduire ou gérer l'écart, qui peut inclure la modification des obligations perçues de l'employé et de l'employeur et/ou des incitations et contributions réelles pour faciliter un retour à la phase de maintien. Les individus ont tendance à parcourir ces phases tout au long de leur carrière chez un employeur (par exemple, en raison de changements de poste à l'interne, de promotions ou de rétrogradations). Cependant, si un contrat psychologique acceptable ne peut pas être (r)établi, l'employé peut démissionner, mettant ainsi fin à la relation.

Dans les sections suivantes, nous situons notre conceptualisation et notre traitement de la dynamique du contrat psychologique dans la littérature existante sur le contrat psychologique et les avancées de la théorie de l'autorégulation. Nous développons ensuite notre modèle et proposons un support pour des processus inter-phases et des transitions intra-phases. Enfin, nous discutons des implications de notre modèle pour la recherche et la pratique concernant le contrat psychologique.

2. LA CONSTRUCTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : PROMESSES, ATTENTES OU OBLIGATIONS ?

Les premières conceptualisations du contrat psychologique étaient centrées sur les croyances concernant les attentes mutuelles dans la relation de travail (Argyris, 1960 ; Levinson, Price, Munden, Mandl et Solley, 1962 ; Schein, 1965). Les premières tentatives (par exemple Kotter, 1973) visant à opérationnaliser les attentes mutuelles se sont heurtées à des difficultés car les organisations sont représentées par de nombreux agents, ce qui rend impossible l'appréhension d'un échange bidirectionnel (Schalk & Roe, 2007). La recherche empirique sur le contrat psychologique était limitée jusqu'à ce que Rousseau (1989, 1995, pp. 9, 27) le

conceptualise à nouveau en le définissant comme une structure ou un schéma cognitif comprenant « des croyances individuelles, façonnées par l'organisation, concernant les termes d'une réciprocité des échanges entre les individus et leur organisation ». Contrairement à ses travaux antérieurs, Rousseau a souligné la nature engageante du contrat psychologique, arguant que les obligations perçues découlaient de la perception qu'une promesse avait été explicite ou implicite. Les promesses font référence à un engagement concernant un plan d'action futur (Rousseau, 1995), une distinction qui différencie la construction du contrat psychologique des attentes générales (Montes et Zweig, 2009).

Compte tenu des différentes conceptualisations du contrat psychologique, il n'est pas surprenant que les travaux empiriques aient adopté des opérationnalisations divergentes et amalgament souvent les termes attentes, obligations et promesses. En effet, les contrats psychologiques ont été mesurés en tant que croyances des employés concernant les attentes (par exemple, Sutton et Griffin, 2004), les obligations (par exemple, Bordia, Restubog, Bordia et Tang, 2017 ; Coyle-Shapiro et Neuman, 2004) et les promesses (par exemple, Lambert et al., 2003 ; Woodrow et Guest, 2017). Bien que ces construits partagent des points communs (par exemple, chacun reflète une croyance concernant un résultat ou une action future, chacun est une norme potentielle par rapport à laquelle juger des résultats futurs), il n'est pas étonnant que le contrat psychologique ait suscité des critiques quant à sa validité et à sa cohérence (par exemple, Anderson et Schalk, 1998 ; Guest, 1998 ; Hansen et Griep, 2016 ; Montes et Zweig, 2009).

Dans une étude comparative des trois types de croyances, Roehling (2008) a constaté des différences dans la façon dont les promesses, les attentes et les obligations sont en corrélation avec les attitudes et comportements des employés, confirmant ainsi leur validité discriminante. Par exemple, les promesses et les attentes étaient liées de manière significative à la confiance, alors que les

obligations ne l'étaient pas. Les obligations étaient fortement liées à la centralité du travail, à laquelle les promesses n'étaient que faiblement liées et les attentes l'étaient de manière insignifiante. En outre, le respect des obligations expliquait une variance significativement plus grande dans plusieurs résultats (satisfaction au travail, confiance et intentions de rotation) que la satisfaction des attentes ou la réalisation des promesses. Bien que Roehling ne soit pas allé jusqu'à déclarer quel type de croyance le contrat psychologique devrait refléter, il a noté dans ses conclusions qu'elles favorisaient les promesses ou les obligations plutôt que les attentes.

Plusieurs facteurs suggèrent que les obligations constituent la conviction fondamentale du contrat psychologique. Une promesse est « une déclaration selon laquelle on fera ou s'abstiendra de faire quelque chose de spécifique » ; une obligation est « quelque chose (comme un contrat formel, une promesse ou les exigences de la conscience ou de l'usage commun) qui nous oblige à suivre une ligne de conduite » ; une attente est « l'acte ou l'état d'attente ou d'anticipation » (Merriam-Webster's Dictionary, s.d.). Les premières conceptualisations des contrats psychologiques en tant qu'attentes et les conceptualisations contemporaines des contrats psychologiques en tant que promesses les décrivent comme ayant un caractère obligatoire (par exemple, Levinson et al., 1962 ; Rousseau, 1995). Autrement dit, que l'on s'attende à ce que l'employeur fournisse une ressource particulière parce que c'est la norme ou parce qu'il a promis de le faire, il existe une obligation perçue que l'employeur la fournisse. En revanche, il est peu probable que la perception d'une obligation par un employé se traduise par une promesse de l'employeur. Ainsi, les chercheurs ont noté que les promesses et les attentes peuvent toutes deux créer des obligations, qui à leur tour régulent et orientent le comportement (par exemple, Roehling, 2008 ; Rousseau, 2001 ; Rubin & Brown, 1975). Les définitions traditionnelles indiquent également clairement que les promesses donnent naissance à des obligations et non l'inverse. En effet, il

existe des contrats psychologiques là où aucune promesse n'a été faite (Arnold, 1996).

En l'absence de promesses, les convictions liées au contrat psychologique peuvent se fonder sur des attentes plus générales (Montes & Zweig, 2009). Les attentes (ou attentes) ont fait l'objet de nombreuses études en psychologie. Les attentes sont des croyances concernant un état de choses futur qui peuvent être classées comme probabilistes ou normatives (Olson, Roese et Zanna, 1996). Les attentes probabilistes font référence à des croyances sur la probabilité d'événements futurs ou sur ce qui pourrait arriver, tandis que les attentes normatives font référence à des croyances sur des événements futurs qui devraient se produire sur la base de normes normatives (Higgins, 1992). Cette distinction n'a pas été au centre de la recherche sur le contrat psychologique (Roehling, 2008). Cependant, cela est pertinent pour comprendre comment les obligations et les attentes sont interdépendantes.

Les employés entrent dans l'organisation avec des attentes normatives concernant les expériences et les ressources qu'ils recevront, basées sur leurs croyances préexistantes concernant les relations de travail (Louis, 1980). Nous soutenons que ces attentes donnent lieu à des obligations perçues. Par exemple, un employé peut s'attendre à ce que le nouvel employeur lui permette d'avoir des horaires flexibles pour s'adapter à ses responsabilités parentales, car il s'agit d'une norme connue dans d'autres organisations. Cette attente peut créer une obligation de l'organisation perçue par l'employé à savoir lui permettre d'avoir des horaires flexibles, par exemple pour lui permettre de commencer un peu plus tard et de quitter son travail un peu plus tôt afin que son enfant puisse être amené à la garderie. Cependant, il est également vrai que si une personne perçoit l'obligation de recevoir quelque chose, elle s'attend à la recevoir. En effet, une obligation perçue est attachée à une attente probabiliste concernant la probabilité qu'une

organisation respecte cette obligation à l'avenir (Roehling, 2008). Les attentes normatives préalables à l'embauche peuvent donner lieu à des obligations perçues, et ces obligations sont associées à des attentes probabilistes de ce qui se passera dans le futur.

Dans le contexte de la création du contrat psychologique, nous reconnaissons que les promesses sont un antécédent potentiel des obligations perçues et que le contrat psychologique est également influencé par les attentes normatives, en particulier celles dérivées de sources externes à l'organisation (par exemple, les normes sociales et les expériences antérieures de soi et de relation avec les autres). Les obligations perçues influencent les attentes probabilistes ultérieures des employés quant à ce qui sera offert dans le futur et orientent les actions futures des employés envers l'organisation. Ainsi, notre modèle aide à concilier les différentes opérationnalisations du contrat psychologique et offre une voie claire pour les futures enquêtes empiriques.

3. LA DYNAMIQUE DES PROCESSUS DE CONTRACTUALISATION PSYCHOLOGIQUE

Les chercheurs ont reconnu la nature dynamique des contrats psychologiques : "Les contrats psychologiques sont établis à un moment précis dans le temps, et ils sont supposés pouvoir changer avec le temps. Les contrats psychologiques peuvent être rompus ou violés, et peuvent être abandonnés ou désinvestis (Schalk & Roe, 2007, p. 169). Morrison et Robinson (1997) ont proposé un modèle de développement des sentiments de violation, qui commence par une promesse non tenue et perçue qui peut conduire à une perception de violation du contrat psychologique (c'est-à-dire la connaissance qu'un employeur n'a pas rempli une ou plusieurs obligations) et qui, à partir de diverses attributions, peut conduire à des sentiments de violation

(c'est-à-dire à des émotions négatives, notamment la déception et la colère). Notre modèle étend ce travail.

Contrairement à l'approche de Morrison et Robinson (1997), notre modèle se concentre à la fois sur les réactions positives et négatives aux événements perturbant la relation à l'emploi. Cette approche est similaire à celle de Schalk et Roe (2007) qui ont proposé un modèle de changements du contrat psychologique en réponse à toute action de l'employeur qui dépasse la « zone d'acceptation » en raison de perceptions de divergences majeures par rapport au contrat psychologique. Cependant, ces chercheurs ne s'attendaient pas à ce que le contrat psychologique change en raison de divergences mineures entre les contrats psychologiques. Notre modèle reconnaît que des violations mineures et majeures peuvent entraîner des modifications dans le contrat psychologique. Nous proposons deux pistes de changement des contrats psychologiques, une active et une passive, en fonction de la force des réactions affectives des salariés face aux écarts perçus. Le changement passif se produit à la suite de divergences mineures qui sont assimilées sans effort dans le contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1995). Contrairement au modèle de Schalk et Roe, nous proposons que ce changement se produise en fonction à la fois des incitations de l'employeur et des implications des employés. Les changements actifs surviennent à la suite de divergences majeures qui constituent des perturbations suscitant de fortes réponses affectives. Ces changements actifs de contrat psychologique se produisent lors de la renégociation provoquée par des réactions affectives positives et lors de la réparation provoquée par des réactions affectives négatives.

Nous explorons ensuite les découvertes récentes de la recherche sur le contrat psychologique liées à des dynamiques non explicitement abordées dans les travaux antérieurs. Nous nous appuyons ensuite sur les progrès réalisés dans l'étude de l'autorégulation pour identifier les moyens par lesquels la théorie et la recherche sur

le concept de contrat psychologique peuvent intégrer des processus pertinents au temps.

3.1 Preuve empirique d'une dynamique du contrat psychologique « sous-théorisée »

La théorie concernant les mécanismes et les processus liés au temps impliqués dans le changement de contrat psychologique reste à développer (Hansen & Griep, 2016). Elle a été entravée par l'utilisation de méthodologies (par exemple, des enquêtes transversales) qui empêchent l'examen de l'évolution du contrat psychologique dans la durée. Des recherches récentes utilisant des méthodes empiriques qui examinent l'évolution des phénomènes sur le lieu de travail au fil du temps (c'est-à-dire des études à mesures répétées) offrent des preuves du dynamisme du fonctionnement des contrats psychologiques. Dans une étude longitudinale, Lee, Liu, Rousseau, Hui et Chen (2011) ont démontré qu'une variable négligée, l'investissement des employés, joue un rôle important dans l'évolution des perceptions des obligations liées au contrat psychologique au fil du temps. Dans un autre article, Conway et Coyle-Shapiro (2012) ont découvert une relation entre l'accomplissement du contrat psychologique et la performance individuelle qui peut se renforcer avec le temps (Turnley, Bolino, Lester et Bloodgood, 2003, pour des résultats similaires). De tels résultats attirent l'attention sur la vision trop étroite que les chercheurs ont adoptée à l'égard de certaines variables dans la littérature sur le contrat psychologique, où, par exemple, l'accomplissement ou la violation sont catalogués comme des résultats mais rarement comme des antécédents d'autres facteurs liés au contrat psychologique. D'autres études démontrent qu'il existe des relations non linéaires entre les variables clés du contrat psychologique qui évolue au fil du temps (par exemple, Bankins, 2015, pour les croyances non satisfaites), certaines reflétant des trajectoires distinctes en réponse à une violation (par exemple, Solinger, Hofmans, Bal et Jansen, 2015). De tels

résultats suggèrent que les processus liés au contrat psychologique se déroulent dans le temps et sont plus complexes qu'on ne le pensait initialement. Pour mieux prendre en compte ces résultats, nous adoptons une vision temporelle des processus en jeu dans le contrat psychologique.

Les effets de certaines constructions liées au contrat psychologique peuvent ne pas être identiques selon les moments ou dans des contextes temporels différents, comme dans le cas où les promesses ne doivent pas toujours être pertinentes pour les évaluations du contrat psychologique (Montes & Zweig, 2009). Reconnaisant le rôle essentiel du contexte (par exemple Johns, 2006), ces résultats suggèrent que la relation employé-employeur peut être marquée par des périodes de temps au cours desquelles les variables clés peuvent fonctionner différemment selon la phase particulière du contrat psychologique représentée. Par exemple, les promesses de l'employeur peuvent être moins pertinentes pour les croyances ou les comportements des employés une fois que le contrat psychologique s'est stabilisé (c'est-à-dire pendant la phase de maintien), mais elles importent beaucoup pour un employé nouvellement embauché (c'est-à-dire dans la phase de création du contrat psychologique) ou lorsque des solutions à la rupture de contrat sont recherchées (c'est-à-dire pendant la phase de réparation). Pour tenir compte du contexte temporel, nous proposons que le contrat psychologique comporte quatre phases distinctes et que le rôle des constructions liées au contrat psychologique change en fonction de la phase.

3.2 Dynamique de l'autorégulation : application au contexte du contrat psychologique

Les progrès de la théorie et de la recherche sur l'autorégulation peuvent aider à expliquer la dynamique du contrat psychologique. L'autorégulation, les processus sociocognitifs d'auto-influence sur les cognitions et le comportement (Bandura,

1991), est au cœur des processus causals qui sous-tendent le contrat psychologique. En tant que théorie générale du comportement motivé, la théorie de l'autorégulation spécifie un système de structures cognitives hiérarchiques, de processus et de réponses aux signaux externes. Ce système répartit les efforts et l'attention au fil du temps en fonction des objectifs d'un individu et des commentaires concernant l'évolution des objectifs (Lord, Diefendorff, Schmidt et Hall, 2010). Les mécanismes de rétroaction sont des processus permettant de détecter les écarts entre un indice environnemental et une norme (Carver & Scheier, 1990). Deux mécanismes de rétroaction caractérisent l'autorégulation : la rétroaction sur la divergence et la rétroaction sur la vitesse (Carver & Scheier, 1990, 2001 ; Chang, Johnson et Lord, 2009). Le mécanisme de rétroaction sur les divergences compare les progrès par rapport à une norme ou à un objectif ; le mécanisme de rétroaction sur la vitesse surveille la vitesse de progression vers l'atteinte de l'objectif, en comparant la vitesse souhaitée à la vitesse réelle. Les deux mécanismes fonctionnent avec un effort cognitif minimal (Lord et Levy, 1994), à moins qu'une divergence détectée ne soit suffisamment importante pour déclencher l'attention et générer de l'affect. L'affect (surtout négatif) incite à une évaluation consciente et systématique de la situation. En effet, des recherches ont démontré que les individus ont plus tendance à surveiller les situations et à examiner les informations lorsqu'ils subissent un affect négatif (Forgas, 2000 ; Forgas et George, 2001 ; Isen, 2001). La rétroaction par rapport aux divergences peut inciter les individus à modifier leurs cognitions et leur comportement en vue d'atteindre leurs objectifs (Carver et Scheier, 1990).

La définition du contrat psychologique par Rousseau (1989, 1995) intègre certains aspects de la théorie de l'autorégulation. Par exemple, le processus de détection des violations et de réaction reflète une boucle de rétroaction sur les divergences. Les divergences insignifiantes entre les croyances concernant les obligations et les incitations étaient censées susciter peu d'attention, alors que les divergences

significatives étaient susceptibles d'être perçues comme une violation du contrat psychologique, déclenchant un affect négatif (par exemple, des sentiments de colère, Morrison et Robinson, 1997) et la recherche d'une réparation (Rousseau, 1995). Comme indiqué, ce mécanisme de rétroaction sur les divergences a reçu un soutien méta-analytique substantiel (Bal, Lange, Jansen et Van Der Velde, 2008 ; Zhao et al., 2007). Bien que le retour d'information sur les divergences soit un élément essentiel du contrat psychologique, une meilleure appréciation de sa dynamique peut être tirée à partir d'autres facettes de la théorie de l'autorégulation.

Premièrement, la théorie et la recherche sur l'autorégulation peuvent aider à expliquer la création et le changement des contrats psychologiques. Par exemple, Rousseau (1989, 1995) n'a pas explicitement expliqué pourquoi et quand les employés étaient motivés à accepter la promesse d'un employeur, ce qui rend floue la base sur laquelle les obligations sont créées. De plus, bien que Rousseau ait proposé une « dérive des contrats » pour expliquer les changements mineurs (inconscients) du contrat psychologique au fil du temps, le mécanisme responsable de ce changement n'était pas suffisamment développé. La recherche sur l'autorégulation attire l'attention sur la façon dont les cognitions des individus sont affectées par les objectifs et la capacité limitée de la mémoire de travail (Lord et Levy, 1994). Les objectifs sont des résultats souhaités et peuvent être personnels, liés à une tâche ou assignés par d'autres (Locke et Latham, 1990). Par exemple, les objectifs personnels peuvent être liés à des besoins fondamentaux tels que la sécurité et la réussite (par exemple, Maslow, 1970 ; McClelland, 1985). Les objectifs en vigueur à un moment donné influencent le rappel des événements ainsi que l'attention et le stockage des événements présents (Conway et Pleydell-Pearce, 2000 ; Lord et al., 2010). En tant que tels, les objectifs personnels sont susceptibles d'avoir un impact sur ce que les employés considèrent et conservent comme contrat psychologique lié aux obligations, sur la manière dont les obligations sont

rappelées lors de l'évaluation du respect des contrats psychologiques et sur la façon dont les obligations évoluent au fil du temps. Les employés sont susceptibles d'être attentifs et de s'appuyer sur des informations cohérentes avec leurs objectifs, et différents objectifs peuvent être activés selon les situations, changeant sur une échelle de temps (Carver et Scheier, 1990). On peut donc s'attendre à ce que la perception qu'ont les salariés de leurs propres obligations et de celles de leur employeur change en fonction de l'activation d'objectifs particuliers. Nous proposons que les objectifs constituent un mécanisme clé pour comprendre comment les obligations perçues sont créées et modifiées.

Deuxièmement, les travaux d'autorégulation apportent un éclairage sur le modèle dynamique du contrat psychologique en introduisant des mécanismes basés sur le temps. Plus précisément, un mécanisme de rétroaction sur la vitesse peut prendre en compte les effets de la vitesse perçue (c'est-à-dire la vitesse perçue par rapport à la vitesse attendue) dans divers processus. La vitesse perçue des promesses au début de l'activité professionnelle peut avoir un impact sur la rapidité avec laquelle le contrat psychologique se stabilise. De la même manière, la rapidité perçue de l'offre des incitations de l'employeur peut influencer l'évaluation du contrat psychologique et les réactions des employés à son égard. Les travaux existants sur le contrat psychologique se sont concentrés sur la boucle de rétroaction concernant les divergences dans les processus liés au contrat psychologique. Cependant, les recherches sur l'autorégulation montrent que la vitesse perçue vis-à-vis de laquelle un écart diminue a un impact plus fort sur l'affect que l'ampleur réelle de l'écart (Chang et al., 2009). Cela montre également que la réalisation plus rapide que prévu des objectifs crée de l'optimisme et un affect positif, alors qu'un progrès plus lent que prévu génère un affect négatif (Blount et Janicik, 2001 ; Chang et al., 2009 ; Hsee, Abelson et Salovey, 1991 ; Johnson, Howe et Chang, 2012 ; Lawrence, Carver et Scheier, 2002). Enfin, le retour sur la vitesse a un impact sur les cognitions concernant la probabilité d'atteinte des objectifs ainsi que sur des comportements

tels que la persévérance (Johnson et al., 2012). Dans notre modèle du contrat psychologique dynamique, nous intégrons un mécanisme de retour sur la vitesse pour refléter ces processus sensibles au temps.

Troisièmement, les recherches sur l'autorégulation soulignent le rôle de l'affect (Schwarz & Clore, 2003). Bien que les recherches sur les émotions autour du contrat psychologique se limitent largement aux sentiments de violation (Conway & Briner, 2002 ; Robinson & Morrison, 2000), les recherches sur l'autorégulation suggèrent que les émotions positives et négatives ont des implications sur la santé des relations d'échange basées sur la réciprocité et la poursuite d'objectifs valorisés (Forgas & George, 2001 ; Isen, 2001). L'affect influence la façon dont les gens réagissent aux nouvelles informations (par exemple, les promesses) et la manière dont ils utilisent les structures cognitives préexistantes (par exemple, les contrats psychologiques) pour interpréter les informations (Forgas et George, 2001). L'affect positif augmente l'utilisation de catégories symboliques d'ordre supérieur (par exemple, les contrats psychologiques) dans l'interprétation des signaux environnementaux, tandis que les émotions négatives favorisent le recours à des processus d'ordre inférieur axés sur les données qui favorisent l'examen minutieux de l'environnement (Fiedler, 2000 ; Schwarz et Clore, 2003). Lors d'une surveillance à faible effort, seules les divergences qui produisent un effet fort déclenchent un traitement fastidieux (Carver et Scheier, 2001). Par conséquent, les effets positifs et négatifs peuvent chacun servir d'antécédents aux processus intra-phases du contrat psychologique et, à des amplitudes suffisamment fortes, déclencher des transitions interphases.

Prises ensemble, les théories de l'autorégulation éclairent une perspective des processus liés au contrat psychologique plus sensible au temps, une perspective qui reconnaît les changements dans le rôle des variables clés, l'effet de la vitesse et le rôle élargi de l'affect. Le modèle développé ici adopte une perspective temporelle

et intègre les problèmes ci-dessus ainsi que les conclusions de la littérature sur le contrat psychologique pour repousser les limites des travaux antérieurs. Nous passons maintenant à nos principales propositions concernant les processus intra-phases et inter-phases.

4. PROPOSITIONS THÉORIQUES : PROCÉDÉS INTER-PHASE ET INTRA-PHASE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

4.1 LA PHASE DE CRÉATION

La création du contrat psychologique s'opère dès la signature du contrat de travail, occupant généralement les premiers mois d'acculturation des nouveaux arrivants (De Vos, Buyens et Schalk, 2003 ; Feldman, 1981). La socialisation organisationnelle fait référence au « processus par lequel les individus deviennent partie intégrante du modèle d'activités d'une organisation » (Ashforth, Sluss et Harrison, 2007, p. 1). Pendant ce temps, les nouveaux arrivants se font une idée de ce que leur organisation leur doit et de ce qu'ils lui doivent en retour. Nous proposons que les processus d'autorégulation des nouveaux arrivants au cours de cette phase de création se concentrent sur la compréhension si les objectifs sont atteints et comment ils sont atteints. La fonction principale de la création est de développer un contrat psychologique sur lequel l'individu peut compter pour poursuivre ses objectifs personnels en régulant sa pensée et son comportement de manière à augmenter les chances d'atteindre ses objectifs.

Les nouveaux arrivants dans une organisation s'engagent dans un processus cognitif intense, incorporant à la fois leurs croyances antérieures et les informations organisationnelles nouvellement acquises pour former le tissu de leur contrat psychologique (Rousseau, 2001). Les croyances préexistantes comprennent des

informations sur les normes sociales, économiques et socio-professionnelles, les expériences passées, les expériences familiales, amicales et d'autres facteurs qui génèrent collectivement des attentes concernant les échanges (De Vos, De Stobbeleir et Meganck, 2009). L'information organisationnelle comprend des indices sur les intentions de l'employeur sous la forme de promesses explicites ou implicites (Louis, 1980 ; Rousseau, 1995). En effet, les partenaires s'engagent plus fréquemment vis-à-vis des promesses au début de la relation que plus tard dans la relation (par exemple, les étapes de socialisation « d'anticipation » ou de « rencontre », De Vos et al., 2003 ; De Vos et Freese, 2011). Les promesses perçues des employeurs proviennent d'un ensemble d'agents organisationnels (par exemple, les gestionnaires, les superviseurs, les propriétaires et les chefs d'équipe). De même, les promesses perçues par l'employeur peuvent provenir de normes, politiques et procédures établies au sein de l'organisation. Nous soulignons que seules les promesses que l'employé accepte comme promesses généreront des obligations perçues. L'acceptation dans ce contexte fait référence à l'intention d'un employé de s'appuyer sur une promesse en lui rendant la pareille en conséquence (Rousseau, 1989, 1995 ; Rousseau et Schalk, 2000). Ainsi, les promesses « acceptées » par l'employeur motivent les employés à contracter des obligations qui leur permettent de rendre la pareille. Ainsi, les promesses fournissent aux nouveaux arrivants des informations qui peuvent être utilisées pour réviser ou remplacer leurs attentes à priori, formant ainsi des croyances plus réalistes (par exemple Rousseau, 2001 ; Wanous, 1980).

Conformément à la fonction de socialisation précoce (par exemple, Woodrow & Guest, 2017), le contrat psychologique s'élabore davantage à mesure que l'employé vit de nouvelles expériences liées au travail et qu'il intègre les obligations impliquées (De Vos & Freese, 2011). La phase de création se poursuit jusqu'à ce que la reconnaissance d'informations nouvelles ou inédites sur les obligations diminue, que l'effort cognitif diminue et qu'un contrat psychologique relativement

stable soit formé. À ce stade, si les nouveaux arrivants perçoivent une mauvaise adéquation entre les employés et l'organisation, ils peuvent partir (Louis, 1980 ; Wanous, 1980). Parmi ceux qui restent, il est important de noter que choisir de rester dans l'organisation ne signifie pas que l'employé possède un contrat psychologique très convoité. Les contrats psychologiques peuvent varier dans leur capacité à satisfaire des objectifs personnels. Certains contrats psychologiques peuvent avoir le potentiel de satisfaire un grand nombre d'objectifs personnels alors que le potentiel d'autres contrats peut être limité à un nombre plus limité d'objectifs. En effet, les employés choisissent de rester dans les organisations pour de nombreuses raisons, notamment le manque d'alternatives à leur emploi actuel (Meyer et Allen, 1997). Certains employés peuvent rester dans une organisation uniquement pour répondre à leurs besoins fondamentaux. Quoi qu'il en soit, ceux qui restent s'appuient sur le contrat psychologique nouvellement créé pour orienter leur comportement et diriger leur transition vers le maintien.

Au cours de la création, les employés peuvent rencontrer des signaux prometteurs liés à la probabilité d'atteinte des objectifs. Les signaux organisationnels pertinents pour l'atteinte des objectifs sont plus susceptibles d'être remarqués que les signaux non pertinents pour les objectifs ; et les signaux qui facilitent la réalisation des objectifs suscitent un affect positif tandis que les signaux qui interfèrent avec la réalisation des objectifs suscitent un affect négatif (par exemple, Fiske et Taylor, 1991 ; Forgas et George, 2001). Nous suggérons que les signaux relatifs à la promesse cohérents avec les objectifs ont tendance à être pris en compte et à générer un affect positif, ce qui les rend susceptibles d'être intériorisés, contrairement aux signaux sans rapport avec les objectifs personnels. En effet, les signaux cohérents avec les objectifs suscitent un affect positif en signalant la valeur de l'employé à l'employeur (Connelly, Certo, Ireland et Reutzel, 2011 ; Spence, 1973). À son tour, cet affect positif est susceptible de promouvoir l'acceptation de la promesse formulée de telle sorte qu'elle est considérée comme une obligation

faisant partie du contrat psychologique. Par exemple, les nouveaux arrivants ayant une orientation vers un objectif de carrière sont susceptibles de ressentir un affect positif lorsque l'employeur leur propose des opportunités d'avancement et cette expérience affective devrait accroître leur acceptation de telles opportunités comme une promesse qui crée des obligations perçues.

En revanche, les signaux prometteurs perçus comme interférant avec l'atteinte des objectifs sont également plus susceptibles d'être remarqués que les signaux non pertinents pour les objectifs (Lord et al., 2010). Cependant, il est peu probable que les employés intègrent des signaux incohérents dans leur contrat psychologique car ils ne facilitent pas la réalisation de leurs objectifs personnels. En fait, de tels signaux peuvent même générer un affect négatif (Lord et al., 2010). Comme dans l'exemple ci-dessus, les signaux concernant les opportunités d'avancement adressés aux nouveaux arrivants qui considèrent les promotions comme une responsabilité indésirable ont tendance à déclencher un affect négatif et une incapacité à accepter et à s'appuyer sur ces informations comme une promesse (c'est-à-dire qu'ils ne génèrent pas d'obligations). En effet, un employé ne développerait pas un sentiment d'obligation envers un employeur qui lui fournit une ressource qui interfère avec la réalisation de ses objectifs personnels.

De même, un employé ne développerait pas un sentiment d'obligation d'apporter sa contribution en échange de la livraison d'une telle ressource. Étant donné que nous nous concentrons sur les facteurs qui influencent la création d'un contrat psychologique, nous proposons ce qui suit :

Proposition 1.

Lors de la création du contrat, l'effet positif médiatisera l'effet des signaux prometteurs cohérents avec les objectifs sur les promesses de l'employeur.

Comme pour les travaux antérieurs (par exemple Rousseau, 1989, 1995), notre modèle reconnaît que les promesses acceptées par l'employeur sont importantes pour établir un contrat psychologique. Cependant, nous proposons que le contrat psychologique est composé d'obligations perçues par les employés et les employeurs et que les promesses de l'employeur sont un antécédent de ces croyances. En plus d'affecter les obligations perçues de l'employeur, les promesses de l'employeur affectent les obligations de l'employé envers l'organisation, car les promesses de l'employeur motivent les employés à rendre la pareille.

Proposition 2.

Lors de la création du contrat, les promesses de l'employeur affecteront positivement (a) les obligations de l'employeur et (b) les obligations des employés.

En l'absence d'indices relatifs aux promesses de l'employeur, les salariés s'appuient sur des croyances a priori pour former leur contrat psychologique initial. Les gens n'entrent pas dans l'organisation sans aucune idée sur le travail (Louis, 1980) ; ils ont des attentes liées à l'emploi basées sur leurs expériences antérieures, leurs antécédents familiaux ou sociaux, les médias ou les normes du monde du travail (Rousseau, 1995). Les promesses des employeurs peuvent influencer les effets de ces attentes normatives sur le contrat psychologique lié aux obligations. En effet, l'un des objectifs des promesses faites lors de la socialisation est de réviser les croyances préexistantes afin d'améliorer la prévisibilité au sein de l'organisation (Thomas & Anderson, 1998 ; Wanous, 1980). Ainsi, en établissant les interrelations entre les trois types de contrat psychologique liés aux croyances examinées dans la littérature existante, nous proposons ce qui suit :

Proposition 3.

Lors de la création du contrat psychologique, les promesses de l'employeur modéreront les effets des attentes normatives sur la perception (a) des obligations

de l'employeur et (b) des obligations des employés, de sorte que les effets seront plus forts lorsque les promesses sont conformes aux attentes normatives et plus faibles lorsqu'elles sont incompatibles.

4.2 PASSER DE LA PHASE DE CRÉATION À LA PHASE MAINTIEN

La transition de la création au maintien reflète un passage d'un traitement de l'information axé sur les données à un traitement de l'information plus symbolique, similaire à la formation de schémas (Lord et al., 2010). Conformément aux découvertes récentes (par exemple, Fiedler, 2000), l'expérience de l'affect positif permet à l'employé de passer du traitement des signaux organisationnels basé sur les données au traitement schématique d'ordre supérieur (Fredrickson, 2001) caractéristique d'un contrat psychologique stable. Plus la génération d'effets positifs est rapide, plus le contrat psychologique est susceptible de se stabiliser rapidement et de passer à la phase de maintien. Deux facteurs clés créent un affect positif. Premièrement, les objectifs personnels ont tendance à se refléter dans les croyances antérieures que les individus préservent lorsqu'ils rejoignent un nouvel environnement (Eccles & Wigfield, 2002). En tant que telles, les promesses de l'employeur conformes aux attentes normatives signalent généralement à l'employé qu'il progresse vers l'atteinte de ses objectifs, produisant ou maintenant un impact positif.

Deuxièmement, la rapidité perçue avec laquelle les promesses de l'employeur sont faites favorise également l'affect positif et une transition vers le maintien. Plusieurs facteurs peuvent influencer la rapidité des promesses tenues (par exemple, le pouvoir et la proximité de l'agent organisationnel et la proactivité de l'employé). Semblable au fonctionnement du mécanisme de rétroaction sur la vitesse dans l'autorégulation (par exemple, Carver & Scheier, 2001), la rapidité perçue avec laquelle les promesses de l'employeur sont faites aura un impact sur l'affect positif,

et par la suite sur la vitesse de transition vers le maintien. Si les nouveaux arrivants estiment que la tenue des promesses est trop lente, ils risquent d'être frustrés ; le développement de l'affect positif est retardé (un affect négatif peut être généré), empêchant une transition rapide et réussie vers le maintien. En revanche, lorsque les nouveaux arrivants croient que les promesses sont tenues en un temps acceptable, leur incertitude diminue et un affect positif se développe, permettant ainsi un passage rapide au maintien. Cette notion est cohérente avec les changements dans la socialisation organisationnelle du stade de la « rencontre » au stade de la « gestion des rôles » (Feldman, 1981).

Proposition 4.

Lors de la création, l'effet positif médiatisera les effets de (a) la congruence des promesses de l'employeur et des attentes normatives et (b) la rapidité perçue des promesses de l'employeur sur la vitesse de transition vers la phase de maintien.

4.3 LA PHASE DE MAINTIEN

Semblable au statu quo décrit par Rousseau (1995), la phase de maintien est caractérisée par un échange continu et soutenu avec un effort cognitif minimal lié au contrat psychologique. Nous notons que les individus ne peuvent pas passer d'un seul coup à la phase de maintien. Certaines conditions contractuelles peuvent se stabiliser rapidement tandis que d'autres continuent à évoluer, permettant un certain chevauchement entre les phases de création et de maintien. Ci-dessous, nous nous concentrons sur deux processus clés lors du maintien : l'évaluation du contrat psychologique et le changement passif des obligations perçues.

Le respect des obligations est un aspect essentiel du maintien. Lorsque les employés croient que l'employeur remplit ses obligations (c'est-à-dire qu'il fournit des incitations cohérentes avec les objectifs reflétées dans les obligations de

l'employeur perçues), ils sont motivés à continuer de remplir leurs obligations envers l'employeur. Comme l'a établi l'étude de l'évaluation des contrats psychologiques, les employés sont attentifs à la relation de réciprocité pour détecter les divergences. Ces travaux ont eu tendance à se concentrer sur le niveau d'offre des incitations par rapport aux obligations. En prolongeant cela, nous soutenons que le retour sur la vitesse (en fonction de l'affect associé à la vitesse de l'offre perçue par rapport à la vitesse attendue) associé à cette offre contribue également à l'évaluation du contrat psychologique. Ainsi, les perceptions de la réalisation du contrat psychologique sont influencées à la fois par le feedback sur la vitesse et par le feedback sur la divergence.

La littérature sur les émotions fait la distinction entre les niveaux d'activation des émotions. L'affect positif va de sentiments d'activation élevée tels que l'excitation et l'empressement à des sentiments de faible activation tels que la détente. De même, l'affect négatif va de sentiments de forte activation, comme la détresse, à des sentiments de faible activation, comme la tristesse (par exemple, Feldman Barrett et Russell, 1998 ; Russell, 2003). Les affect positifs et négatifs à forte activation motivent davantage les pensées et les actions orientées vers un objectif que les affect à faible activation (Buck, 1988 ; Carver, 2003). En revanche, un affect positif à des niveaux d'activation faibles à modérés (par exemple, le contentement) signale une progression constante vers la réalisation de l'objectif sans aucune évaluation ou action supplémentaire requise.

Nous soutenons que différents niveaux d'activation de l'affect, déclenchés par le mécanisme de rétroaction sur la vitesse, influenceront les perceptions de l'accomplissement du contrat psychologique (et de la perturbation, comme nous le verrons plus loin). Plus précisément, lorsque la vitesse perçue de l'offre de l'incitation est conforme à la vitesse attendue, le contentement (activation faible à modérée de l'affect positif) est ressenti (par exemple, Lawrence et al., 2002) et

l'épanouissement est perçu. En revanche, lorsque l'incitation est un peu plus lente que prévu, un faible effet négatif d'activation est généré et l'employé est susceptible de percevoir de faibles niveaux d'exécution du contrat (Cassar et Briner, 2005).

Proposition 5.

Pendant la phase de maintien, lorsque la vitesse perçue de l'offre de l'incitation est (a) conforme à la vitesse attendue, un affect positif d'activation faible sera associé à l'accomplissement perçu du contrat psychologique, et (b) lorsqu'il est légèrement plus lent que la vitesse attendue, un affect négatif d'activation faible sera associé à de faibles niveaux d'accomplissement perçu du contrat psychologique.

Lors de la phase de maintien, le contrat psychologique est stable mais pas statique. Les changements de contrat psychologique peuvent se produire passivement à de faibles niveaux d'effort cognitif. Notre modèle spécifie une variété de mécanismes d'assimilation qui créent des changements sans effort dans le contrat psychologique pendant la phase de maintien. Ces mécanismes fonctionnent à travers des processus d'autorégulation par lesquels les schémas sont révisés avec un effort cognitif ou une réponse affective limités (Carver & Scheier, 2001 ; Lord & Levy, 1994). Premièrement, les changements dans les objectifs personnels peuvent modifier les croyances des individus à l'égard des employeurs ou de leurs propres obligations (c'est-à-dire la dérive décrite par Rousseau, 1995). Les changements d'objectifs modifient les souvenirs des promesses passées (Conway & Pleydell-Pearce, 2000 ; Eysenck & Keane, 2010), ce qui rend les employés plus susceptibles de se souvenir des promesses qui correspondent à leurs nouveaux objectifs et de minimiser celles qui ne le sont pas. De plus, les changements d'objectifs modifient la façon dont les individus interprètent les signaux environnementaux, rendant plus saillants les signaux liés aux nouveaux objectifs (par exemple, un nouveau parent sera attentif aux politiques de l'employeur favorables à la famille ; Trope et

Liberman, 2010).

Deuxièmement, l'assimilation se produit également par apprentissage, apprentissage par lequel les individus intègrent de nouvelles informations organisationnelles dans le contrat psychologique. Les obligations perçues peuvent être facilement modifiées pour tenir compte de nouvelles informations si les écarts sont minimes. À mesure que les employés comprennent mieux leurs contributions appropriées et les incitations auxquelles ils peuvent s'attendre, leurs obligations deviennent plus élaborées et plus spécifiques par rapport au contexte. Par exemple, en s'appuyant sur des recherches sur le service client, l'obligation de fournir un « bon service » aux clients pourrait être révisée pour signifier quelque chose de très spécifique à l'employeur, comme « créer de la valeur pour les clients » (Grönroos, 2008). De la même manière, un individu peut observer que la manière dont l'organisation remplit ses propres obligations a également des significations particulières imprévues lors de sa création. Un individu à qui on a promis de la flexibilité pourrait constater que seuls les employés les plus performants ou les employés fidèles se voient accorder leur horaire ou leur lieu de travail préféré, ce qui peut conduire à un ajustement sans effort de l'obligation perçue de l'employeur.

Un troisième mécanisme d'assimilation concerne les échanges réels concernant les cotisations et avantages sociaux des salariés via les nouvelles obligations que ces échanges créent. Suite aux constatations selon lesquelles la perception des promesses par les employés change en fonction des contributions qu'ils ont apportées et des incitations reçues au fil du temps (De Vos et al., 2003), nous proposons des processus similaires pour les obligations perçues. Une augmentation des obligations perçues de l'employeur peut se produire lorsque les employés versent au profit de l'employeur des cotisations au-delà de leurs obligations existantes. Accepter des avantages peut susciter des attentes de réciprocité, amenant les employés à croire que l'employeur est obligé de rendre la pareille à la

hauteur de leurs cotisations (Gouldner, 1960). De même, une augmentation des obligations perçues de l'employeur peut se produire lorsque des incitations cohérentes avec les objectifs sont proposées, qui n'étaient pas prévues lors de la phase de création mais qui ne suscitent pas d'affect d'activation élevé. L'obligation de continuer à offrir des incitations supplémentaires découle en partie du fait que les gens ont tendance à envisager un avenir largement similaire au présent (Goleman, 2010). En outre, des incitations supplémentaires peuvent également conduire à une augmentation des obligations perçues par les employés en raison de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), car elles suscitent chez l'employé un sentiment d'obligation d'offrir des rendements proportionnés (Lee et al., 2011). Enfin, une augmentation des obligations perçues par l'employé peut survenir suite à des cotisations supplémentaires versées à l'employeur, car les gens ont tendance à maintenir un comportement cohérent au fil du temps (par exemple, Heider, 1958). Là encore, les obligations élargies des salariés ont tendance à être renforcées par la régularité de ces cotisations supplémentaires. À mesure que la phase de maintien se poursuit, les promesses initiales peuvent devenir moins pertinentes que les expériences réelles dans la manière dont les individus évaluent l'échange (De Vos et al., 2003 ; Lambert, 2011). Nous postulons que des formes passives de changement de contrat psychologique se produiront pendant la phase de maintien à la suite de l'échange d'incitations et de contributions.

Proposition 6.

Pendant le maintien, des incitations cohérentes avec les objectifs affecteront positivement (a) les obligations de l'employeur et (b) les obligations des employés.

Proposition 7.

Pendant la phase de maintien, les cotisations des employés affecteront positivement (a) les obligations de l'employeur et (b) les obligations des employés.

4.4 LE MAINTIEN PERTURBÉE

La perturbation est un événement affectif fort (Beal & Ghandour, 2011 ; Fiedler, 2000 ; Weiss & Cropanzano, 1996) qui génère une transition de phase depuis la phase de maintien. En matière d'autorégulation, de grands écarts génèrent un fort affect, positif ou négatif (Chang et al., 2009 ; Johnson et al., 2012). Comme dans la littérature sur la socialisation, « les surprises tant agréables que désagréables nécessitent une adaptation » et motivent donc un effort cognitif plus élevé (Louis, 1980, p. 238). Dans le contexte des contrats psychologiques, la perturbation se produit lorsque la perception d'un écart entre les obligations et les incitations, ou entre la vitesse perçue d'offre des incitations et la vitesse attendue, est suffisante pour générer un affect d'activation élevé. À son tour, cet affect motive un effort cognitif qui dépasse les niveaux de la phase de maintien, déclenchant une transition vers une réparation ou une renégociation pour la révision du contrat psychologique, en fonction de la valeur de l'affect. La valeur de l'affect dépend de l'impact de la perturbation sur la réalisation des objectifs. Les perturbations qui sont cohérentes avec les objectifs génèrent un affect positif et motivent une transition vers la renégociation, tandis que celles qui interfèrent avec les objectifs génèrent un affect négatif et motivent une transition vers la réparation.

Conformément à la littérature existante sur le contrat psychologique, les écarts négatifs entre les obligations et les incitations de l'employeur produisent un affect négatif à forte activation (par exemple, des sentiments de violation, Zhao et al., 2007) et constitueraient ainsi des perturbations qui déclencheraient une transition vers la réparation. Nous élargissons cela en reconnaissant que des incitations cohérentes avec les objectifs qui dépassent les obligations existantes peuvent générer un affect positif d'activation élevé (par exemple, de l'enthousiasme), motivant un passage à la renégociation. Parce que les gens ressentent un fort affect positif lorsqu'ils reçoivent un résultat attendu cohérent avec leur objectif plus tôt

que prévu (par exemple, Blount et Janicik, 2001 ; Olson et al., 1996), nous suggérons également qu'un affect positif d'activation élevée (et un passage à la renégociation) se produira lorsque l'octroi d'incitations se produira à des vitesses perçues plus rapides que prévu. Par exemple, si une employée estime que l'organisation est obligée de proposer une formation au cours des deux prochaines années, mais qu'elle est rapidement envoyée en formation, cet écart positif entre les vitesses d'octroi des incitations attendues et perçues est susceptible de susciter de l'enthousiasme, l'incitant à réviser son contrat psychologique. Enfin, lorsque la vitesse d'octroi des incitations est perçue par les employés comme trop lente, un effet négatif d'activation élevé en résultera, provoquant une transition vers la réparation. Nous détaillons ensuite la transition hors maintien.

Proposition 8.

Pendant le maintien, lorsque la vitesse perçue d'octroi de l'incitation est (a) plus rapide que la vitesse attendue, un affect positif d'activation élevée sera associé à une perturbation, et (b) lorsqu'elle est sensiblement plus lente que la vitesse attendue, un affect négatif d'activation élevée sera associé à une perturbation.

4.5 TRANSITION DU MAINTIEN

La force de l'affect positif généré par la perturbation influencera la vitesse de transition vers la phase de renégociation au cours de laquelle l'employé révisé son contrat psychologique pour faciliter l'atteinte des objectifs dans les nouvelles conditions. Les perturbations négatives reflètent un écart perçu entre les obligations de l'employeur et des incitations suffisamment importantes pour entraver les objectifs des employés. De telles perturbations surviennent lorsque les incitations ne correspondent pas aux obligations perçues de l'employeur ou lorsque les incitations dépassent les obligations perçues de l'employeur au point d'interférer avec l'objectif. Le fort affect négatif associé à cette perturbation est susceptible de

se manifester sous forme de frustration ou de colère (c'est-à-dire des sentiments de violation), dont la force peut affecter la vitesse de transition vers la réparation.

Prenons une situation dans laquelle un employé se voit confier plus de responsabilités que celles qui font partie de son contrat psychologique. En supposant que ces responsabilités dépassent les changements mineurs qui peuvent être assimilés lors de la phase de maintien, elles créent une perturbation évoquant une forte réponse affective. Pour un employé ayant des objectifs de carrière, la possibilité d'accéder à davantage de responsabilités peut constituer une perturbation génératrice d'un fort affect positif. Des responsabilités plus importantes, bien qu'attrayantes pour l'employé, pourraient ne pas être facilement intégrées dans le contrat psychologique existant (par exemple, des compétences ou un soutien particulier pourrait être requis). De tels changements cohérents avec les objectifs du contrat psychologique peuvent nécessiter des efforts pour établir un ensemble révisé d'obligations via une renégociation. En revanche, un autre employé dont l'objectif principal est de concilier travail et famille pourrait percevoir que des responsabilités accrues interfèrent avec la réalisation de ses objectifs. En tant que telle, la perturbation sera associée à un fort affect négatif suivi d'une transition vers la réparation dans laquelle des efforts peuvent être fournis pour résoudre la perturbation et réduire l'affect négatif associé (Tomprou, Rousseau et Hansen, 2015). Dans certaines circonstances, les dommages causés à la relation ne sont pas réparables et l'employé choisit donc de démissionner, mettant ainsi fin au contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997). Nous proposons que le fait que la perturbation conduise à une renégociation ou à une réparation dépend de la valeur de la réponse affective (une fonction des objectifs personnels de l'employé), dont la force affecte la rapidité avec laquelle la transition se produit de la phase de maintien à la renégociation ou à la réparation, des écarts plus importants entre les obligations et les incitations produisant un affect plus fort (Johnson et al., 2012) et donc des transitions plus rapides.

Proposition 9.

Suite à une interruption du maintien, un effet positif affectera positivement la vitesse de transition vers la renégociation.

Proposition 10.

Suite à une interruption du maintien, un effet négatif affectera positivement la vitesse de transition vers la réparation.

4.6 LA PHASE DE RENÉGOCIATION

La phase de renégociation reflète une période de la relation de travail au cours de laquelle les employés révisent d'anciennes obligations ou négocient de nouvelles obligations. La renégociation peut avoir lieu de manière interpersonnelle à travers des discussions avec l'employeur (par exemple, via des plateformes numériques ou des modalités de travail négociées individuellement) ou de manière intra-individuelle lorsque l'employé modifie le schéma de son contrat psychologique pour refléter sa compréhension des nouvelles conditions. La portée de la révision lors de la renégociation peut varier d'une seule facette (par exemple, les devoirs spécifiques) à l'ensemble des modalités de travail (Rousseau, 2005).

Les employés peuvent subir une perturbation positive et entrer dans la phase de renégociation pour diverses raisons. Par exemple, cette transition peut se produire lorsqu'une évaluation d'une performance exceptionnelle incite le superviseur à offrir de nouvelles opportunités alignées sur les objectifs personnels de l'employé. Cela peut se produire lorsque l'employeur considère les nouvelles circonstances comme des opportunités permettant à l'employé d'atteindre ses objectifs afin d'obtenir du soutien pour un changement planifié. Cela peut également survenir à la suite d'un

changement dans la situation de l'employé, par exemple lorsque de nouveaux objectifs sont apparus (par exemple, naissance d'un enfant ; Rousseau, 2005) et que l'employé croit que l'employeur est disposé à les soutenir. Dans de tels cas, l'employé peut initier de manière proactive une renégociation en demandant ou en négociant de meilleures conditions de travail. De telles perturbations positives suscitent des attentes optimistes et des stratégies de négociation coopératives (Forgas et George, 2001 ; Isen, 2001).

Les promesses des employés et des employeurs sont les principaux moteurs du changement de contrat psychologique dans la renégociation. Les promesses peuvent contribuer à donner de nouvelles bases à la relation de travail, préfigurant des avantages futurs qui ne font pas partie du contrat psychologique actuel. De telles promesses peuvent élargir l'accord précédent ou remplacer les conditions précédentes du contrat psychologique (par exemple, passer du temps plein au temps partiel à l'approche de la retraite). Comme dans la création, la cohérence des objectifs déterminera si les signaux relatifs aux promesses sont acceptés et utilisés pour réviser les obligations de l'employeur. Les promesses faites lors de la renégociation sont censées motiver des promesses réciproques (Gouldner, 1960), générant ainsi des obligations révisées pour les employés et les employeurs.

À la différence de la création, les parties à la renégociation disposent de meilleures informations les unes sur les autres et ont une probabilité accrue de détenir des informations en commun. Ces informations peuvent prendre la forme d'une connaissance plus précise de l'employeur concernant la valeur de l'employé et d'un aperçu des ressources importantes que l'employeur pourrait offrir. Ces informations peuvent être partagées, augmentant ainsi la compréhension mutuelle, ce qui, dans une relation existante, peut rendre les promesses plus faciles à faire et à accepter (Rousseau, 2001). Ainsi, les transitions de la renégociation au maintien sont susceptibles de se produire plus rapidement que celles de la création à la

maintenance.

4.7 PASSER DE LA PHASE DE RENÉGOCIATION A LA PHASE DE MAINTIEN

Deux principaux facteurs devraient faciliter la transition de la renégociation au maintien via l'effet positif, l'ampleur des changements de contrat psychologique et la rapidité perçue des promesses de l'employeur. Premièrement, la transition de la renégociation à la phase de maintien est susceptible d'être plus rapide lorsque les changements de contrat ont une portée limitée plutôt que large. Une portée étroite indique que les changements sont moins nombreux, ce qui augmente la probabilité qu'ils soient plus ciblés et mieux définis (Weaver, Trevino et Cochran, 1999). Cela minimise l'effort nécessaire pour s'adapter aux modifications apportées au contrat psychologique, augmentant ainsi l'effet positif. Une portée plus large implique davantage de changements, qui sont souvent moins clairement expliqués (Weaver et al., 1999), ce qui augmente l'effort requis pour les intégrer dans le contrat psychologique. Une fois de plus, l'affect sera un mécanisme clé dans cette transition car il facilite le retour au traitement symbolique (par opposition au traitement piloté par les données) indicatif de la phase de maintien. Deuxièmement, conformément à la théorie de l'autorégulation (Carver & Scheier, 1990, 2001) et similaire au processus décrit dans la création, les promesses faites par l'employeur à un moment approprié (par opposition à celles qui sont différées dans le temps) engendreront un affect positif et, à leur tour, accéléreront le retour au maintien.

Proposition 11.

Lors de la renégociation, l'affect positif médatisera l'effet (a) de l'ampleur du changement de contrat psychologique et (b) de la rapidité perçue des promesses de l'employeur sur la rapidité de la transition vers la phase de maintien.

4.8 LA PHASE DE RÉPARATION

Des perturbations négatives se produisent lorsque les employés se trouvent confrontés à des circonstances contraires à leurs objectifs personnels et dépassant leur capacité ou leur volonté de l'assimiler à leur contrat psychologique actuel, les obligeant ainsi à le réparer. Cette phase est caractérisée par un effort cognitif élevé, y compris une vigilance quant aux écarts entre les obligations et les incitations de l'employeur et la qualité de la relation interpersonnelle avec les employés (Rousseau, 1995). Plus précisément, l'affect négatif amène l'employé à examiner les données environnementales (traitement cognitif basé sur les données), une vigilance qui nuit à la dépendance à l'égard du contrat psychologique existant (par exemple, Forgas et George, 2001) et retarde ou empêche le retour à la phase de maintien.

La motivation des employés lors d'une réparation est double : réduire les effets négatifs et rétablir un contrat psychologique fonctionnel ou conforme aux objectifs. Cela peut se faire par le biais de mesures correctives ou en révisant les contrats psychologique (obligations de l'employé et/ou de l'employeur), en totalité ou en partie, afin de réduire l'écart perçu et l'effet négatif (Tomprou et al., 2015). Nous nous appuyons sur les recherches sur la réparation des relations (par exemple Kramer et Lewicki, 2010 ; Zechmeister, Garcia, Romero et Vas, 2004) et sur les recherches récentes sur le contrat psychologique (par exemple Lambert et al., 2003 ; Montes et Zweig, 2009) pour spécifier deux mécanismes qui favorisent la réduction de l'affect négatif pour faciliter une révision réussie des obligations perçues : le fait de tenir les promesses et la fourniture d'incitations cohérentes avec les objectifs.

Le fait de tenir ses promesses, en particulier chez l'employeur, est un mécanisme

important pour réduire les effets négatifs, permettant une révision réussie des obligations. Pendant la réparation, l'affect signale dans quelle mesure les modalités de travail sont fonctionnelles (par exemple, Dirks, Lewicki et Zaheer, 2009). À moins que l'affect négatif ne soit atténué lors de la réparation, les employés ont tendance à ruminer des événements négatifs et des violations passées (Carver et Scheier, 1990), ce qui entrave la coopération et rend difficile la révision des obligations. Il est important de noter que les promesses peuvent servir de remèdes ou de substituts au contrat psychologique violé et peuvent signaler la bonne volonté de l'employeur (Dirks et al., 2009). Comme dans la création, seuls les signaux prometteurs qui correspondent aux objectifs des employés (c'est-à-dire les promesses de l'employeur) sont susceptibles d'être acceptés et de contribuer à la révision des obligations en réduisant les effets négatifs.

Proposition 12.

Lors d'une réparation, l'effet négatif atténuera les effets des promesses de l'employeur sur (a) les obligations de l'employeur et (b) les obligations des employés.

L'octroi d'incitations par l'employeur contribue également à la réparation en favorisant un sentiment d'équité et en renforçant la sincérité perçue des promesses de l'employeur, réduisant ainsi les effets négatifs. Les incitations cohérentes avec les objectifs des employés fournies pendant la réparation offrent un signal crédible traduisant la volonté de l'employeur de résoudre une perturbation négative (Tomlinson, Dineen et Lewicki, 2004 ; Zechmeister et al., 2004). Offrir une mission attrayante pour améliorer les compétences en vue d'une future promotion peut rendre une promotion promise plus crédible, réduisant ainsi l'affect négatif et rétablissant l'échange (Dirks et al., 2009 ; Tomlinson et al., 2004). Ces incitations réduisent également les sentiments négatifs en corrigeant l'écart entre les obligations de l'employeur et les incitations antérieures. Ceci est réalisé via leur

valeur inhérente pour l'employé (Isen, 2001) et en signalant l'inquiétude de l'organisation (Desmet, De Cremer et van Dijk, 2011). Ainsi, des incitations cohérentes avec les objectifs des employés réduiront les effets négatifs et faciliteront la révision des obligations.

Proposition 13.

Durant la réparation, l'effet négatif atténuera les effets des incitations cohérentes avec les objectifs sur (a) les obligations de l'employeur et (b) les obligations des employés.

4.9 PASSER DE LA PHASE DE RÉPARATION À LA PHASE DE MAINTIEN

La transition vers la phase de maintien dépendra de la réactivité de l'employeur. Les retards dans la gestion des émotions et du sentiment de perte des employés peuvent nuire davantage à la relation de travail pendant la réparation (Cassar et Briner, 2005). La rapidité de la réparation dépend de la réactivité de l'employeur face aux préoccupations des employés et des efforts déployés pour restaurer un contrat psychologique fonctionnel (Tomprou et al., 2015). De plus, des taux rapides d'atteinte des objectifs peuvent compenser des écarts importants, réduisant ainsi l'affect négatif (Chang et al., 2009). Ainsi, des actions rapides de l'employeur pour remédier aux perturbations négatives augmentent la probabilité de réconciliation alors que les retards l'entravent (Kramer & Lewicki, 2010 ; Tomprou et al., 2015). Ainsi, la vitesse de transition vers la phase de maintien est influencée par la rapidité perçue avec laquelle l'employeur fait des promesses et propose des incitations cohérentes avec les objectifs pour restaurer le contrat psychologique. La tenue de ces promesses et ces incitations à la réparation servent à diminuer les effets négatifs. Étant donné la motivation des gens à surmonter ou à réduire les sentiments désagréables (Adams, 1965), des promesses faites et tenues rapidement ainsi que des incitations cohérentes avec les objectifs des employés peuvent

diminuer l'affect négatif, faciliter la révision des obligations et promouvoir un retour plus rapide à la phase de maintien.

Proposition 14.

Pendant la réparation, l'effet négatif médiatisera l'effet de (a) la rapidité perçue des promesses de l'employeur tenues et (b) la rapidité perçue des incitations cohérentes avec les objectifs de l'employé sur la vitesse de transition vers la phase de maintien.

Ci-dessus, nous avons décrit le retour à la phase maintien après la restauration ou la révision du contrat psychologique. Dans les cas où les effets négatifs ne peuvent être atténués, les employés sont susceptibles de se retirer. Dans certains cas, le retrait peut conduire à des intentions de roulement, et finalement à un départ de l'employé (par exemple, Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren et de Chermont, 2003). Cependant, il est également possible que les employés choisissent de rester dans l'organisation en raison des coûts associés au départ (Meyer et Allen, 1997). Si tel est le cas, il peut y avoir une réduction significative des obligations perçues des employés. En tant que tel, l'employé peut se lancer dans la phase de maintien, acceptant peut-être à contrecœur un contrat psychologique moins cohérent avec ses objectifs (Restubog, Zagencyk, Bordia, Bordia et Chapman, 2015), avec des effets concomitants sur les attitudes et les comportements envers l'organisation.

5 DISCUSSION

Les relations de travail ont considérablement évolué depuis que les notions de contrat psychologique ont été proposées pour la première fois. Les bouleversements économiques, la déréglementation et le transfert des risques économiques des entreprises vers les travailleurs ont fragilisé les conditions de travail garanties qui prolongeaient autrefois la phase de maintien du contrat

psychologique. Les salariés sont désormais souvent confrontés à des pressions pour assumer l'entière responsabilité de leur carrière et de leur avenir financier (Rousseau, 2011). Alors que la stabilité et la prévisibilité étaient les caractéristiques d'un contrat psychologique bien géré, la résilience et l'adaptabilité sont peut-être désormais des critères plus appropriés : une perspective temporelle dans l'étude des contrats psychologiques est peut être plus utile que jamais.

...

CONCLUSION

Le contrat psychologique s'est avéré utile pour comprendre et gérer les relations. En mettant à jour et en étendant les processus liés au contrat psychologique pour mieux tenir compte de sa nature dynamique, notre objectif a été d'élargir le pouvoir explicatif et l'utilité du contrat psychologique. Notre modèle dynamique peut aider les chercheurs sur le contrat psychologique à développer un corps de recherche plus cohérent qui reconnaît les rôles importants du temps, des objectifs et de l'affect et, ce faisant, à mieux contribuer à la recherche et à la pratique scientifiques.

ORCID

Denise M. Rousseau <http://orcid.org/0000-0003-0712-7189>

Samantha D. Hansen <http://orcid.org/0000-0002-9849-7347>

Maria Tomprou <http://orcid.org/0000-0003-3173-1677>

Denise M. Rousseau est professeure de comportement organisationnel et de politique publique à l'Université H.J. Heinz II au Heinz College et à la Tepper School

of Business de l'Université Carnegie Mellon. Elle a été présidente de l'Académie de gestion et présidente du Center for Evidence-Based Management. Son travail se concentre sur les contrats psychologiques, la gestion fondée sur des preuves et les pratiques managériales positives.

Samantha D. Hansen, professeure agrégée en comportement organisationnel et en ressources humaines à l'Université de Toronto, explore les moyens par lesquels les organisations peuvent créer et entretenir des relations positives avec leurs employés. Elle fait partie du comité de rédaction du Journal of Applied Psychology et a dirigé plusieurs initiatives visant à promouvoir l'incorporation du temps dans l'étude des contrats psychologiques.

Maria Tomprou est chercheuse principale au Human-Computer Interaction Institute de l'Université Carnegie Mellon. Ses recherches portent sur la gestion des relations de travail telles que les perturbations des contrats psychologiques, des i-deals et des échanges de ressources. Elle a publié, entre autres, dans le Journal of Organizational Behaviour.

Pour citer l'article original complet :

Rousseau DM, Hansen SD, Tomprou M. A dynamic phase model of psychological contract processes. J Organ Behav. 2018;1-18. <https://doi.org/10.1002/job.2284>

* ajouté en français pour éclairer le propos dans le contexte nord-américain