

UN AUTRE REGARD

LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE, CLÉ POUR COMPRENDRE LA RELATION D'EMPLOI



Par Nathalie Delobbe,
Louvain School of Management,
Université catholique de Louvain

Du côté des employés, les vagues de restructurations, la course à la flexibilité et le recul progressif du CDI, l'intensification du travail et les exigences de mobilité et de polyvalence ont multiplié les ruptures et transitions volontaires ou subies dans les trajectoires professionnelles. Par un effet miroir, les employeurs font face à des exigences nouvelles, fruits d'une diversification des profils de salariés, d'un souci accru d'équilibrer vies professionnelle et privée et signe d'une relation donnant-donnant, centrée davantage sur l'intérêt individuel que sur l'intérêt commun. Pour comprendre ces mutations de la relation d'emploi, le concept de contrat psychologique s'est imposé dans la littérature en GRH.

Prendre en compte les croyances et perceptions

Si le contrat de travail spécifie les conditions de durée, d'horaire et de salaire dans lesquelles s'exerce l'activité, il est loin de préciser l'ensemble

La relation d'emploi, classiquement fondée sur l'échange d'une force de travail contre un salaire, semble aujourd'hui soumise à de nombreuses perturbations qui brouillent les cartes de sa gestion au quotidien. Dans un contexte d'insécurité croissante, employeurs comme employés seraient de moins en moins enclins à s'engager durablement. De part et d'autre, les incompréhensions et désillusions se multiplient, incitant à la recherche de nouvelles formes d'échange salarial.

des contributions attendues et rétributions octroyées au travailleur. Ce contrat est nécessairement interprété et complété par le salarié qui se forge un « contrat psychologique », défini comme un ensemble de croyances et de perceptions individuelles relatives aux obligations respectives de l'employeur et de l'employé. Ce contrat

“ Le concept de contrat psychologique conçoit la relation d'emploi comme un échange tendant vers un équilibre en vertu d'une logique de don et de contre-don. ”

présente plusieurs caractéristiques. Il est composé d'éléments tangibles et intangibles, incluant autant des conditions relativement objectives de travail (politique salariale, horaires de travail, plan de formation, ...) que des éléments d'ordre socio-émotionnel tels que l'engagement affectif au travail,

un sentiment de reconnaissance et de soutien de la part de l'organisation, des relations de travail fructueuses, ...

Il est également diosyncrasique, c'est-à-dire qu'il est spécifique à chaque individu parce que forgé par son histoire personnelle, ses valorisations, anticipations et expériences professionnelles antérieures. En raison de ce prisme personnel, chaque individu sera sensible à des éléments différents de la politique de rétribution et de reconnaissance de son employeur et aura une conception propre de ses obligations personnelles. Il est ancré et construit dans un contexte social et organisationnel. D'une part, les normes sociales propres à un contexte socio-économique, une entreprise, voire un groupe de travail limitent le champ des contrats psychologiques possibles et acceptables. D'autre part, les signaux et promesses explicites ou plus souvent implicites émis par les représentants de l'organisation, notamment lors de la procédure de recrutement, sont décisifs dans la construction de son contrat psychologique.

Il est enfin régi par un principe de réciprocité : à la différence du contrat de travail instituant un lien de subordina-

tion dans une logique de contrainte, le concept de contrat psychologique conçoit la relation d'emploi comme un échange tendant vers un équilibre en vertu d'une logique de don et de contre-don. Toute promesse tenue par l'une des parties a pour effet d'inciter l'autre partie à accroître son niveau d'engagement... et inversement.

Eclatement des formes de contrat psychologique

Deux formes génériques de contrat psychologique étaient supposées sous-tendre l'échange salarial traditionnel. 1° le contrat psychologique transactionnel, caractéristique d'une relation essentiellement économique, fondée sur un engagement limité des parties et composé d'obligations spécifiques orientées vers le court terme. 2° le contrat psychologique relationnel, traduisant un engagement durable et large de chacune des parties et incluant des composantes socio-émotionnelles non spécifiées et intangibles.

“ Faute de pouvoir assurer la sécurité d'emploi, les employeurs insistent sur d'autres contreparties à l'investissement demandé, telles que l'employabilité. ”

Cette dichotomie est cependant trop simpliste pour appréhender la variété des relations d'emploi contemporaines. A titre d'exemple, les « knowledge workers » consentent à un investissement émotionnel intense dans leur travail sans toutefois ressentir une obligation de fidélité à l'égard de leur employeur, combinant ainsi des caractéristiques d'un échange transactionnel et relationnel.



Il semble donc que l'on assiste à un éclatement des formes de contrat psychologique perçu comme juste et équitable entre employé et employeur. Faute de pouvoir assurer la sécurité d'emploi, les employeurs insistent sur d'autres contreparties à l'investissement demandé, telles que l'employabilité. L'équité, le développement personnel ou la possibilité de concilier travail et famille prennent le pas sur les promesses de progression hiérarchique et d'avancement salarial. Ces nouvelles composantes restent toutefois trop instables et diversifiées pour permettre l'identification de types génériques de contrats psychologiques. En l'absence de cadre de référence clair et partagé, les ambiguïtés et malentendus ne manquent pas de survenir dans la construction des relations d'emploi contemporaines.

Un contrat exposé aux brèches et violations

De façon convergente, les études rapportent en effet une proportion importante, de l'ordre de 60%, d'employés jugeant que leur employeur n'a pas rempli ses obligations à son égard. Ces brèches perçues du contrat psychologique peuvent d'abord s'expliquer par des contraintes externes non anticipées, telle l'arrivée d'un nouveau concurrent, empêchant l'employeur de tenir ses promesses. Mais un second facteur de brèche, largement plus répandu, est l'inadéquation du contrat psychologique développé par l'employé. Des attentes trop élevées ou inappropriées de l'employé, parfois elles-mêmes générées en réponse à un haut degré d'exigence de l'employeur à l'égard de son personnel, conduisent plus que probablement à des déceptions.

Ces perceptions de brèches dans le contrat psychologique constituent un phénomène qui mérite toute l'attention des responsables du personnel lorsque l'on sait la violence des réactions affectives qu'elles provoquent. Vécues comme une véritable trahison, elles engendrent une baisse de l'im-

plication au travail, de la performance et des comportements de citoyenneté organisationnelle, l'intention de quitter l'entreprise et, par un principe de réciprocité, une révision à la baisse du sens de ses obligations personnelles à l'égard de son employeur. Des effets délétères peuvent se manifester aussi sur la santé psychique et physique des employés et sur leur confiance à plus long terme dans leur employeur actuel ou futur.

Limiter les malentendus

Face à cet éclatement des formes de relation d'emploi et aux risques accrus de violation du contrat psychologique, les responsables du personnel ne sont pas démunis et disposent de quelques principes simples et utiles pour limiter les malentendus. Tout d'abord, une procédure de recrutement et de sélection réaliste. Contrairement à la pratique courante

“ Veiller à fournir d'emblée une image réaliste de l'emploi à pourvoir est une stratégie payante à long-terme. ”

qui consiste à donner une image flatteuse de l'emploi à pourvoir, veiller à fournir d'emblée une image réaliste de ses avantages et de ses inconvénients est une stratégie payante à long-terme. L'aperçu réaliste d'emploi aide les candidats à se forger un contrat psychologique plus en phase avec ce que l'employeur attend d'eux et peut leur offrir. Il diminue sensiblement les risques de désillusion et de départ prématuré des jeunes recrutés.

Le contrat psychologique étant une construction personnelle inéluctable, il importe également de prévoir des espaces réguliers d'explicitation et de négociation pour que les termes

de ce contrat implicite soient jugés équilibrés et pertinents aux yeux de chacune des parties. Outre l'entretien d'embauche, les entretiens annuels de fonctionnement ou d'évaluation constituent des lieux privilégiés pour cette co-construction. Plus globalement, il est primordial que l'employeur communique clairement et de façon cohérente ses objectifs et attentes à l'égard de son personnel et les modalités de rétributions au sens large qu'il met en place. Cette politique de communication doit se caractériser par la réciprocité, seule l'écoute permettant de réaliser quels sont les termes de l'échange valorisés par le personnel.

Enfin, la contractualisation psychologique est influencée par la qualité des relations de travail avec le supérieur et les collègues ainsi que par le soutien prodigué par l'organisation à son personnel. Ce support social et organisationnel incite d'abord les employés à réciproquer en augmentant leurs contributions personnelles. Les interactions sociales facilitent aussi le réajustement continu du contrat psychologique et aident à dépasser les inévitables brèches.

En conclusion, face à la difficulté de définir et de stabiliser les composantes de l'échange salarial contemporain, le concept de contrat psychologique fournit quelques repères pour comprendre et gérer la relation d'emploi. En particulier, il réaffirme l'importance des processus mis en place dès avant l'entrée dans l'entreprise pour négocier et ajuster en continu le contrat psychologique qui lie employé et employeur. ■

Pour en savoir plus :

Conway N. et Briner R.B. (2005), *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford University Press, Oxford.
Coyle-Shapiro J.A.-M. et Parzefall M.R. (2005). « Explorer la théorie du contrat psychologique: questions-clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi » (Chap.1) dans Delobbe N., Herrbach O., Mignonac K. et Lacaze D. (eds.). *Comportement organisationnel – Volume 1: Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle*. Bruxelles : De Boeck.
Delobbe N. (2012), « Le contrat psychologique » dans Allouche, J., Gilbert, P. (eds.) (A paraître). *L'Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris : Vuibert.