

Philippe MONIN

E.M.Lyon (ancien Groupe ESC LYON)

Département Politique Générale de l'Entreprise

23, avenue Guy de Collongue

BP 32

69132 Ecully Cedex

Tel.: 04-78-33-78-54

Fax.: 04-78-33-61-69

E-mail : [monin@em-lyon.com](mailto:monin@em-lyon.com)

LA CONTRACTUALISATION PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES MEMBRES DU  
NOYAU STRATEGIQUE DES FILIALES COMMUNES INTERNATIONALES.

Mots-clés : filiale commune internationale, équipe dirigeante, contrat psychologique.

## LA CONTRACTUALISATION PSYCHOLOGIQUE ENTRE LES MEMBRES DU NOYAU STRATEGIQUE DES FILIALES COMMUNES INTERNATIONALES.

L'accroissement de la popularité des modes coopératifs interfirmes a considérablement touché la recherche académique (Ghemawat et al., 1986; Hamel et al., 1989; Reich et Mankin, 1986). Tant la variété que le nombre de travaux menés depuis le début des années quatre-vingt ont généré une multitude de concepts hétérogènes utilisés pour décrire ces modes relationnels. De nombreuses théories ont été mobilisées pour étudier et expliquer le phénomène des Filiales Communes Internationales (ou "FCI"). Kogut (1988) évoque les perspectives de la théorie des coûts de transaction, du comportement stratégique de firmes et de l'apprentissage organisationnel. Parkhe (1993) ajoute les perspectives des réseaux et de la dépendance des ressources. Galaskiewicz (1985) rappelle la contribution des théories institutionnelles, et Oliver (1990) celle de l'écologie des populations.

Malgré l'éclectisme apparent de cet ensemble, toutes ces théories relèvent d'un paradigme interorganisationnel pour expliquer la formation et l'évolution des FCI. Tallman et Shenkar (1994) formulent une critique implicite mais virulente du paradigme interorganisationnel, et développent un modèle exclusivement managérial expliquant la formation d'une structure coopérative inter-organisationnelle (ou SCIO) : selon les auteurs, il serait temps de rendre aux acteurs clés, membres des noyaux stratégiques des SCIO, leur liberté managériale<sup>1</sup>. La contribution de Ring et Van De Ven (1994) concilie les deux perspectives : en effet, leur modèle théorique de développement processuel des SCIO s'articule autour de la dialectique entre "formalisme-légalisme" et "contrats psychologiques".

Notre recherche a pour objectif de réconcilier et d'intégrer les contributions de Tallman et Shenkar (1994) et de Ring et Van De Ven (1994). Elle explore la problématique de la contractualisation psychologique entre les membres du noyau stratégique d'un hybride organisationnel particulier : les FCI, caractérisées par la forte ambiguïté des intentions initiales des partenaires. Elle prolonge et critique l'étude des contrats psychologiques selon Ring et Van De Ven, à partir des travaux récents de Rousseau et de son équipe (1989, 1993, 1994, 1995). Deux cas empiriques étudiés longitudinalement entre 1991 et 1995 illustrent les causes et conséquences de la dynamique de contractualisation psychologique sur la coopération au sein du noyau stratégique. Notre recherche permet ainsi d'approfondir la compréhension des mécanismes psychosociologiques à l'origine des relations de coopération entre les membres des noyaux stratégiques des FCI, et des SCIO plus généralement.

---

<sup>1</sup> "It provides a framework of reference within which a variety of theories - economic, organizational, sociological and psychological - are applied to ICV formation. As such, the article takes a phenomenological perspective, appealing to theory to aid in understanding an event that is often observed but inadequately explained" (Tallman et Shenkar, 1994, p.92).

## 1 - La contractualisation psychologique dans les structures coopératives inter-organisationnelles.

La contribution fondamentale de Ring et Van De Ven (1994) permet d'articuler les processus dialectiques formels-légaux et informels-psychologiques, par lesquels les partenaires organisationnels négocient, s'engagent, et exécutent conjointement leur relation de manière à atteindre des résultats équitables et efficaces, et à résoudre les conflits éventuels par des mécanismes internes. Ce modèle de développement des SCIO suit une séquence répétitive de phases de négociation, d'engagement et d'exécution, évaluées en termes d'efficacité et d'équité.

La phase de négociation est caractérisée par le choix des partenaires et le développement de motivations stratégiques conjointes entre partenaires. Des processus informels psychologiques de création ("enactment") et de signification ("sense-making") sous-tendent la négociation formelle, et permettent d'évaluer les risques de la SCIO, les rôles, droits et devoirs de chacun, ainsi que d'établir un niveau minimal de confiance (1994, p.97-98).

La phase d'engagement est caractérisée par l'établissement des termes de la SCIO, codifiés dans un contrat formel-légal, ou compris informellement dans des "contrats psychologiques entre partenaires". La formation de contrats psychologiques est progressive, et suit les processus psychologiques de création.

La phase d'exécution caractérise la mise en oeuvre des engagements. Au cours du temps, divers facteurs peuvent conduire les acteurs à re-négocier la SCIO. Pendant cette phase d'exécution, des relations inter-individuelles se développent. Dans le cas où les individus de la SCIO ne changent pas, les relations inter-individuelles suppléent progressivement aux relations de rôle (Ring et Van De Ven, 1994, p.103). Les contrats psychologiques compensent et se substituent progressivement aux sauvegardes contractuelles formelles. Ils finissent par être "enchassés", formalisés, lorsque la durée de la SCIO excède la durée de vie de la relation ou la carrière habituelle des membres de cette SCIO (1994, p.106).

Ring et Van De Ven contruisent leur modèle heuristique autour de la dialectique "formalisme-légalisme" contre "contrats psychologiques". Selon eux, les contrats psychologiques s'élaborent à partir de processus complexes de signification entre les "partenaires" ("parties"). Nous critiquons leur définition du concept de contrat psychologique. En particulier, nous insistons sur le caractère individuel et émotionnel des contrats psychologiques, basés sur des perceptions de promesses, et rejetons la conception de Ring et Van de Ven selon laquelle l'organisation - par un "processus d'attribution identitaire anthropomorphique aux yeux de ses membres" (Robinson et Rousseau, 1994) - serait partie au contrat. Les sources des contrats psychologiques, leur rôle dans la formation et l'évolution des SCIO, et les modalités de réponses à leur violation sont ensuite présentés.

## 2 - Le caractère individuel, perceptuel, et émotionnel des contrats psychologiques de promesses.

Dans leur essai sur la disparition de l'individu dans les sciences de gestion - sciences de l'organisation, Nord et Fox (1996) constatent que les recherches sur les contrats psychologiques ont essentiellement porté sur la relation "employeur-employé" (p.162), et sur les conséquences des nouvelles formes de travail (remise en cause de l'organisation moderne qui confère un emploi à vie aux employés) sur les relations au sein de l'organisation (voir aussi Rousseau, 1996). Notre recherche étend l'étude des contrats psychologiques à une nouvelle situation sociale : les noyaux stratégiques des FCI, et plus généralement les instances de direction d'alliances stratégiques internationales.

Le concept de contrat psychologique a été introduit en 1962 par Levinson et al. Ces auteurs définissent un contrat psychologique comme un ensemble de croyances sur ce que chaque parti est en droit d'attendre, et obligé de donner, en échange des contributions d'un autre parti. A leur suite, Kotter (1973) définit un contrat psychologique comme un ensemble d'attentes et d'hypothèses non écrites et largement non verbalisées au sujet des prérogatives et obligations de chacun. Le degré d'explicitation des attentes sur ce que chaque partenaire va donner et recevoir varie : les partenaires ne sont que marginalement conscients de la nature exacte de ces attentes.

Les recherches actuelles de Rousseau (1995) et de son équipe de la Northwestern University ont initié un vif regain d'intérêt pour le concept de contrats psychologiques (voir les travaux de McLean Parks, Morrison, Robinson et collègues)<sup>2</sup>. Ces recherches clarifient de nombreux aspects des contrats psychologiques, qui les différencient de concepts proches. En effet, les recherches les plus anciennes étaient vagues sur la nature idiosyncratique des contrats psychologiques. Kotter considère par exemple implicitement que les contrats psychologiques consistent en perceptions mutuelles. Ring et Van de Ven (1994) retiennent cette définition dans leur modèle. Pourtant, dès 1989, Rousseau distingue clairement les contrats psychologiques, constitués des attentes tenues par les individus, qu'elles soient ou non partagées, et les contrats implicites, consistant d'attentes partagées ou communément admises.

Par conséquent, les contrats psychologiques sont tenus par des individus - essentiellement dans des recherches sur la relation entre employeurs et employés - et sont constitués des croyances des employés sur les obligations entre eux et "leur organisation" sans considération des agents de celle-ci (Rousseau, 1989). En un sens, l'organisation est dotée d'une "identité anthropomorphique" aux yeux des employés. Néanmoins, l'organisation n'est pas considérée comme possédant un contrat psychologique propre (Sims, 1994).

---

<sup>2</sup> "Our purpose here is to go beyond strict legal interpretations of contracts to address the organizational, social and psychological meaning of contracts in organizations. Critical legal scholars have acknowledged that "all contracts are psychological" (MacNeil, 1985)" (Rousseau, 1995, p.2)

Les recherches les plus anciennes étaient moins claires sur ce sujet (Levinson et al., 1962; Kotter, 1973). Ring et Van de Ven (1994) retiennent cette ancienne acception : "pendant la phase d'engagement, les volontés des partenaires - "parties" se rencontrent (...) Les termes et la structure de gouvernance de la relation sont établis, soit formellement codifiés dans un contrat relationnel, soit compris informellement dans un contrat psychologique entre les partenaires" (1994, p.98). Nous rejetons cette définition des contrats psychologiques, car elle présuppose que les organisations partenaires en cours de négociation sont dotées in se de capacités de contractualiser psychologiquement.

Le processus de contractualisation psychologique est basé sur des perceptions de promesses. Une promesse est définie comme toute déclaration d'intention future (Rousseau, 1989). Cette intention peut être convoyée par de multiples modes : documents écrits, discussions orales, pratiques organisationnelles, etc. (Rousseau et McLean Parks, 1993). La recherche sur les contrats psychologiques a montré que les obligations données et reçues sont fondées sur des échanges non réductibles à des éléments d'ordre économique et monétaire, mais aussi des éléments de nature socio-émotionnelle comme la loyauté ou l'assistance (Rousseau et McLean Parks, 1993).

La plupart des recherches sur les contrats psychologiques ont porté sur les promesses entre employeurs et employés (Rousseau, 1989, p.126). Ring et Van de Ven (1994) proposent donc d'élargir le champ de recherche aux contextes de contractualisation psychologique entre "partenaires" dans les relations coopératives interorganisationnelles. Cette ambition semble très pertinente et explicative des phénomènes organisationnels, encore faut-il renouer avec les caractéristiques perceptuelles et idiosyncratiques, donc individuelles de ces contrats psychologiques : les membres du noyau stratégique des FCI contractent psychologiquement avec des individus - certes mandatés et porteurs de rôles organisationnels - et non avec l'organisation partenaire.

Fondamentalement, un contrat psychologique renvoie à l'ensemble des croyances qu'un individu développe, dans le cadre d'un accord d'échange entre lui-même et un individu ou une organisation (Atiyah, 1981). Ce contrat psychologique revêt plusieurs caractéristiques (Rousseau, p.1-22). Il résulte d'un consentement volontaire à faire à autrui, et à accepter d'autrui des promesses telles qu'il les comprend : c'est ce que l'individu croit qu'il a consenti, et non ce que le co-contractant "entend", qui fait le contrat<sup>3</sup>. Par conséquent, tout contrat psychologique est potentiellement idiosyncratique, unique<sup>4</sup>. Dès lors, il peut ne pas y avoir accord de fait, mais il y a au moins perception d'accord et de mutualité. Par conséquent, le contrat psychologique a un pouvoir prophétique auto-réalisateur.

---

<sup>3</sup> Le consentement et la mutualité sont critiqués pour motiver les individus à reconnaître et obéir aux contrats volumeontairement consentis. Les résistances aux changements, performances en baisse, et refus d'assimiler une nouvelle culture sont, à l'inverse, symptomatiques d'un contrat qui n'est pas accepté.

<sup>4</sup> Dans la mesure où les capacités cognitives et cadres de références imposent leurs limites à chacun, tous les contrats sont des "constructions, une idée/image créée en interprétant ce qu'une promesse/engagement signifie" (Rousseau, 1995, p.19).

### 3 - Les sources des contrats psychologiques : les processus de signification entre les partenaires.

Les contrats psychologiques s'élaborent à partir de processus complexes de signification entre les agents en négociation. A l'origine, deux forces fondamentales motivent la pensée et l'action humaines (Turner, 1987) : l'identité et l'inclusion. Elles constituent la base de l'explication du développement de SCIO fondées sur les prédispositions cognitives et comportementales des individus à s'engager dans les processus de signification et de liaison pour développer un certain niveau de congruence de leurs attentes et objectifs (Ring et Van De Ven, 1994, p.100). Psychologiquement, l'acte de signification dérive du double besoin des individus d'avoir (1) une perception de l'identité de soi en relation à autrui : le besoin d'identité<sup>5</sup>, et (2) de construire un ordre factuel externe commun des relations sociales : le besoin d'inclusion :

"Pendant la contractualisation, la rencontre des esprits ("minds") résulte de ce processus de signification" (Ring et Van De Ven, 1994, p.100).

L'acte de signification est un processus de création (Weick, 1979). Il permet aux agents négociateurs des organisations d'apprécier l'intérêt de coopérer avec autrui en réformant ou en clarifiant l'identité de leur propre organisation. Il permet aux agents des organisations de percevoir qu'ils partagent une vision commune du monde. Les agents font davantage que simplement traiter des informations (parfois incorrectement) sur le contrat d'une transaction : ils perçoivent ce contexte et réagissent à leurs perceptions de manière à créer et à valider un ensemble compatible ou congruent de perceptions (Neale et Northcraft, 1991). Le processus de signification conduit finalement les agents à établir des contrats psychologiques.

### 4 - La signification sociale, émotionnelle et symbolique des promesses entre membres du noyau stratégique dans les filiales communes.

"Promise is most given when least is said".  
(George Chapman, 1598, cité dans Bartlett, 1980, p.177).

Les contrats psychologiques sont essentiellement des contrats psychologiques de promesses, de futures intentions : ils sont plus susceptibles de violation que les promesses garanties : "A la différence des promesses d'intentions futures, les promesses garanties sont moins sujettes à l'ambiguïté et à l'incertitude" (Rousseau, 1996, p.16). Les contrats

---

<sup>5</sup> "L'identité est un processus actif d'assimilation et de différenciation, où la définition de soi interfère constamment avec la définition de l'autre" (Lipianski, 1991, p.60).

psychologiques que les membres du noyau stratégique nouent entre eux directement permettent de ne pas expliciter a priori les contributions et intentions respectives des partenaires, et de s'affranchir de processus longs et coûteux de négociations interorganisationnelles. A ce titre, les contrats psychologiques créent un "espace-temps" dans lequel la coopération peut s'engager : fondés sur des promesses acceptées et jugées fiables par les redevables de celles-ci, et sur une perception de mutualité, ils constituent la base de la flexibilité dans les organisations et entreprises émergentes : "Les contrats psychologiques rendent possibles la création de nombreuses nouvelles alliances et formes organisationnelles (...). En un sens, les contrats psychologiques sont créateurs de ressources" (Rousseau, 1996, p.22). Au-delà des pactes d'actionnaires, ils obligent les membres du noyau stratégique participant du contrat psychologique.

La contractualisation psychologique initiale entre membres du noyau stratégique des FCI revêt en effet une dimension sociale, émotionnelle et symbolique non réductible et substituable à l'économique : elle relève de ces "petits événements initiaux d'une alliance dont l'importance est disproportionnée dans l'établissement ou le non-établissement d'un cercle vertueux d'attentes réhaussées en termes d'efficacité, d'engagements et de confiance interpersonnelle et institutionnelle renforcée, d'apprentissage et de signification conjointe, et de plus grande flexibilité et adaptabilité" (Doz, 1996, p.77). En d'autres termes, les contrats psychologiques engagent les redevables, car leur violation entraîne une perte de confiance à leur égard, et de prédictibilité de leurs comportements aux yeux d'autrui : cette perception de non-fiabilité dépasse largement les attentes déçues liées à la non-réalisation des promesses.

##### 5 - La dynamique de violation des contrats psychologiques de promesses dans les FCI - Cas Metal et Mécanique.

Les contrats psychologiques sont par essence des contrats de promesses. Or, deux types de promesses doivent être distinguées : les garanties données (et acceptées) et les communications d'intentions. Contrairement aux garanties, les "intentions" (de coopération, dans les FCI) sont plus ambiguës et incertaines.

De nombreuses recherches ont porté sur le respect ou le non-respect de ces promesses. Néanmoins, la problématique du respect des promesses ne constitue pas le thème central de la contractualisation psychologique : c'est plutôt le risque de perte de fiabilité qui constitue l'enjeu central des contrats psychologiques<sup>6</sup>. En effet, les biens sur lesquels portent les promesses ont aussi une signification sociale, émotionnelle et symbolique, non réductible et substituable à l'économique (en cela, la perspective dépasse largement la tradition économique des coûts de transaction). A ce titre, "des attentes déçues sont certes sources de

---

<sup>6</sup> "In summary, turning a promise into a contract means that the promise is to be believed, accepted, and relied upon. But despite the importance of promises to contracts, promise-keeping is not the essential theme of contracting : reducing reliance losses is" (Rousseau, 1995, p.18).

dissatisfaction et de regret. Néanmoins, la violation des contrats psychologiques a des conséquences beaucoup plus sérieuses, du fait de la perte de fiabilité-prédictabilité des comportements qu'elle entraîne" (Rousseau, 1990, p.17).

Les réponses aux violations des contrats psychologiques peuvent revêtir plusieurs formes. A la suite des contributions significatives de Hirschman (1970) et Farrell (1983), quatre modalités de réponses à la violation peuvent être identifiées, selon qu'elles sont actives ou passives, et constructives ou destructives. Fondamentalement, les modalités de réponses aux violation de contrats psychologiques dépendent de facteurs situationnels et de prédispositions individuelles (voir figure 1).

Figure 1 : les modalités de réponses à la violation d'un contrat psychologique

		COMPORTEMENT	
		Constructif	Destructif
COMPORTEMENT	Actif	Revendication	Négligence - Destruction
	Passif	Silence - Fidélité	Fuite

Néanmoins, quelles que soient les modalités de réponses aux violations de contrats psychologiques, ces dernières favorisent la méfiance-défiance, la colère et le ressentiment (Robinson et Rousseau, 1994). Hirsch (1987) a établi qu'elles conduisaient au déclin de la loyauté envers l'organisation. Bies et Tyler (1993) ont établi qu'elles conduisaient à davantage de litiges ("litigation mentality"). Dans les cas extrêmes de violation, les individus s'engagent dans des actions de vengeances, de vols et de comportements agressifs (Greenberg, 1990).

Les FCI sont des contextes sociaux naturels propices à l'élaboration de contrats psychologiques entre membres du noyau stratégique. En effet, ces contextes sont empreints d'incertitudes et d'ambiguïtés : les contributions des partenaires relèvent souvent autant de

promesses d'intentions que de promesses garanties. De plus, par définition, les membres du noyau stratégique n'ont pas une connaissance précise des compétences du partenaire de la relation coopérative, et ne sont que partiellement conscients des intentions des membres représentant le partenaire. Dès lors, l'élaboration de contrats psychologiques permet de développer une certaine prédictabilité des comportements. Par conséquent, au-delà des attentes déçues probables, des risques de violation de ces contrats psychologiques existent.

L'application du modèle de violation des contrats psychologiques de Rousseau (1990, chapitre 5, p.111 à 149; voir figure 2) à deux cas de FCI : Metal et Mécanique, permet d'approfondir la dynamique de violation des contrats psychologiques dans les FCI.

[Insérer figure 2].

Le protocole de recherche est fondé sur l'analyse longitudinale, entre 1991 et 1995, de deux filiales communes internationales : Metal et Mécanique. Il diffère à ce titre des nombreuses études de cas historiques ex-post. Les relations psychologiques entre les membres du noyau stratégique de ces deux FCI sont analysées à partir de l'étude des événements, décisions et actions clés des FCI (Van De Ven et Poole, 1990; Van De Ven, 1992). L'accès aux membres du noyau stratégique des FCI issus des deux organisations partenaires garantit la symétrie de la recherche. Les entretiens multiples et répétés auprès des membres du noyau stratégique des FCI sont rapportés à la mémoire écrite des cas et aux observations directes sur sites (observations trimestrielles ou plus rapprochées). Le travail de réduction des données doit aux travaux de Miles (1979), Miles et Hubermann (1984) et Wacheux (1993)<sup>7</sup>. La figure 3 présente quelques éléments signalétiques essentiels des cas Metal et Mécanique.

[Insérer figure 3].

#### La dynamique de violation du contrat psychologique de promesses, cas Metal.

[Insérer figure 4].

Lors de leurs rencontres en 1988 et 1989, les dirigeants des deux partenaires : Messieurs Dorier pour MetalFrance et Walter pour MetalDeut, prennent la décision de coopérer dans l'industrie des métaux non-ferreux de troisième fusion, et entrent dans des processus

---

<sup>7</sup> Le dispositif méthodologique complet et les éléments contextuels de ces deux cas sont présentés en détail dans la thèse de doctorat nouveau régime de l'auteur, avril 1998, IAE Lyon III.

complexes de création et de signification. Ils créent une FCI égalitaire pour produire des Oxydes Waelz, concentrés de plomb et de zinc, à partir de la combustion dans un four d'une cinquantaine de mètres de longueur de poussières d'aciéries (1). Néanmoins, suite au départ de Monsieur Dorier pour un autre groupe dans la même industrie, Monsieur Véronid reprend le projet en cours et choisit Monsieur Campari comme chef de projet. Quant à Monsieur Walter, il délègue complètement à ses équipes d'ingénieurs le soin de mettre en oeuvre le projet : les dirigeants chargés de la mise en oeuvre de la coopération n'entrent donc pas dans des processus de signification et de liaison (2). Les relations interindividuelles sont donc réduites à des relations de rôles. La coopération s'engage sur la base d'un contrat psychologique : la promesse de transfert de savoir-faire en Oxydes Waelz, d'assistance technique au démarrage du four, et d'assistance en cas de difficultés techniques postérieures au démarrage. Cette promesse est attendue par les membres du noyau stratégique de Metal ex-MetalFrance, mais n'est jamais explicitement verbalisée par les membres du noyau stratégique de Metal ex-Metal Deut et par les ingénieurs de MetalDeut, qui ne s'engagent - implicitement - qu'à la fourniture à la FCI Metal d'un four aux spécifications détaillées par avance.

Le contrôle du processus de transfert de savoir-faire en Oxydes Waelz (3), courant 1993 et début 1994, conduit les membres du noyau stratégique de Metal ex-MetalFrance à identifier de fortes divergences entre le contrat psychologique de promesses de transfert et les résultats : pannes successives, rebriquetages anticipés du four (4). La perte liée au non-respect du contrat est perçue comme très importante par Monsieur Campari (5). L'absence de réparation de la part des ingénieurs de MetalDeut (6), l'intentionnalité perçue comme très élevée du manquement au contrat psychologique (7), et l'absence d'explications plausibles aux yeux de Monsieur Campari (8), aboutissent à une forte perception de violation du contrat psychologique initial chez les membres du noyau stratégique de Metal ex-MetalFrance. Sentiments de colère, absence de coopération industrielle, provision financière de Metal contre MetalDeut, et probable conflit au tribunal (9), contribuent à dégrader encore davantage les relations interindividuelles entre membres du noyau stratégique (10).

#### La dynamique de violation du contrat psychologique de promesses, cas Mécanique

[Insérer figure 5].

Lors de leurs rencontres en 1989 et 1990, les dirigeants des deux partenaires : Monsieur Bonnard et Monsieur Herbert, engagent des processus de signification et de liaison. Un processus de séduction réciproque s'opère (1), qui aboutit à l'établissement d'une relation interindividuelle fondée sur une confiance interpersonnelle (2). Ils engagent la coopération sur la base d'un accord de codistribution, puis créent la FCI Mécanique : 51% MecaDeut -

49% MecaFrance. Mécanique a pour objet de rationaliser au niveau européen la conception, la fabrication et la distribution des bennes à ordures ménagères et matériels de voirie (aspiratrices, balayeuses et laveuses de rues) des deux partenaires. Elle doit aussi permettre d'accroître les économies d'échelle dans les achats (de l'ordre de 60% de la valeur ajoutée sur ces produits) et de peser au niveau de la commercialisation aux grands comptes (collectivités locales et territoriales).

MM. Bonnard et Hebert délèguent à leurs équipes dirigeant les bureaux d'études, les sites de fabrication et les forces commerciales, la mise en oeuvre de la coopération au sein de la structure formelle-légale Mécanique, sans explicitement formaliser et verbaliser les droits et prérogatives de chacun. Cette non-explicitation permet de ne révéler au partenaire ni les intentions cachées (se désengager de l'activité chez MecaFrance ? Acquérir une part de marché à bon prix pour MecaDeut ? ), ni les contributions réelles ("une usine digne de l'époque de Zola", dixit les dirigeants de l'usine MecaFrance à Moulins).

Pendant les deux premières années (première période de la coopération), les dirigeants de chaque partenaire se font mutuellement confiance et se reposent entièrement l'un sur l'autre pour conduire la réorganisation industrielle. Le PDG français suppose que l'expert industriel, MecaDeut, prend en charge la réorganisation industrielle, tandis que le PDG allemand suppose l'inverse, les principales restructurations concernant les deux sites français. Ce faible contrôle organisationnel (3) retarde la constatation des fortes divergences entre résultats et attentes dérivées du contrat psychologique initial (4). La perception des pertes (double recapitalisation de Mécanique), ajoutée au non-respect du contrat psychologique, est également tardive : la prise de conscience ne date que de 1992 (5). Le PDG de MecaFrance, dans sa recherche des causes du non-respect du contrat psychologique, **attribue** pour une faible part l'échec de la réorganisation industrielle aux contingences externes (6), et pour une grande part, à l'incompétence de la direction générale de l'usine de Moulins (pourtant issue des rangs de MecaFrance), en rejetant (8) les explications de cette direction générale, et en considérant comme **plausible** l'explication du PDG de MecaDeut : "l'équipe de direction de Moulins est incompétente, changeons-là!" (7). Le non-respect du contrat psychologique initial par MecaDeut, est perçu par le cocontractant, le PDG de MecaFrance, comme non intentionnel, d'où la non-perception de violation du contrat psychologique (1992-1993) (9). Cette perception de non-violation du contrat psychologique renforce en retour la force de la relation interindividuelle et freine la renégociation ou la dissolution de la FCI, nécessaire d'un point de vue technico-économique (10). Il faudra attendre 1994, et la promotion du PDG de MecaFrance à un poste d'administrateur, pour que sa relation interpersonnelle avec le PDG de MecaDeut s'interrompe, et que son successeur - non impliqué dans le processus initial de contractualisation psychologique - mette fin à la coopération interorganisation-nelle et solde cet échec industriel, commercial et financier.

## 6 - Au-delà des perceptions de manquement, l'état affectif et émotionnel consécutif à la violation des contrats psychologiques :

Les cas de violation des contrats psychologiques dans les FCI Mécanique et Metal présentent trois caractéristiques : ils illustrent le modèle dynamique de violation des contrats psychologiques de Rousseau, montrent le rôle critique des émotions individuelles des membres des noyaux stratégiques dans les coopérations interorganisationnelles, et révèlent ainsi les limites explicatives des théories strictement interorganisationnelles.

Les cas de violation des contrats psychologiques dans les FCI Mécanique et Metal montrent le rôle critique des émotions individuelles des membres des noyaux stratégiques : estime réciproque, séduction, colère ou trahison, tous ces sentiments influencent la qualité de la coopération entre les membres des noyaux stratégiques des FCI, et médiatisent la performance organisationnelle de celles-ci. En particulier, dans les deux cas, ce n'est pas la perception de manquement à la promesse - ou attentes déçues - qui a des conséquences négatives sur la coopération interindividuelle, mais plutôt l'état affectif et émotionnel lié à la violation de la promesse, qui par sa signification sociale, émotionnelle et symbolique, sanctionne la relation interindividuelle.

Morrison et Robinson (1997) affinent l'analyse de Rousseau, en distinguant deux composantes de la violation des contrats psychologiques. La violation a été définie comme la perception qu'un partenaire n'a pas réussi à satisfaire ses obligations liées au contrat psychologique. "Cette définition suggère que la violation est cognitive, reflétant un calcul mental de ce que l'on reçoit relativement à ce qui avait été promis" (Morrison et Robinson, 1997, p.230).

Mais les auteurs ajoutent que la violation comporte aussi une expérience émotionnelle forte, "incluant des sentiments de trahison, et de détresse psychologique forte (...) par lesquels la victime fait l'expérience de la colère, du ressentiment, d'un sens d'injustice et d'une douleur injustifiée" (Rousseau, 1989, p.129). Ainsi, ces sentiments de violation se distinguent des évaluations cognitives qui les sous-tendent. Il existe donc deux processus complexes et reliés qui permettent de comprendre et d'expliquer le phénomène de violation des contrats psychologiques.

Dans leurs contributions remarquables sur les émotions, Ortony et al. (1988) et Oatley (1992) définissent ces sentiments de colère et de ressentiment comme des états affectifs et émotionnels qui (sous certaines conditions) suivent la croyance selon laquelle le partenaire n'a pas réussi à respecter le contrat psychologique. Ainsi, Morrison et Robinson proposent de réserver les termes de contrat psychologique à "l'état affectif et émotionnel", et proposent le terme de "perception de manquement" ("perceived breach") au calcul cognitif (Morrison et Robinson, 1997, p.230). Ces états affectifs et émotionnels relèvent "des petits événements initiaux d'une alliance dont l'importance est disproportionnée" (Doz, 1996,

p.77), car ils sanctionnent la relation interindividuelle, conditionnant ainsi la coopération entre les organisations partenaires.

### Conclusion.

Notre recherche se propose d'étudier les processus de contractualisation psychologique entre les membres des noyaux stratégiques des FCI. A partir de processus complexes de signification et de liaison, les membres des noyaux stratégiques échangent de manière non explicite et non verbalisée des promesses. Parallèlement et complémentaires aux contrats formels-légaux, les contrats psychologiques permettent aux membres des noyaux stratégiques, dans une situation de nouveauté et d'ambiguïté, de créer un espace-temps favorable à la coopération interorganisationnelle. Du point de vue des acteurs engagés par les contrats psychologiques, de nombreuses raisons motivent le respect des promesses, faites et acceptées. En particulier, (1) l'image de soi et l'estime de soi et (2) la pression sociale et les préoccupations de réputation constituent des facteurs favorables à l'exécution des contrats psychologiques. La violation des contrats psychologiques met en danger la relation interindividuelle, car au-delà de la perception de manquement au contrat psychologique, elle provoque un état affectif et émotionnel très défavorable à la coopération.

Notre recherche constitue l'une des premières tentatives d'étude des processus de contractualisation psychologique en dehors de la problématique "employeur-employé" dans un contexte de relations de travail "post-salariales". Elle répond aux vœux de Ring et Van De Ven (1994) : étudier empiriquement les processus de contractualisation psychologique dans les SCIO, qui selon les auteurs déterminent autant l'efficacité des SCIO que les processus très (trop ?) largement étudiés de contractualisation formelle-légale. Notre recherche permet également de tendre un pont entre les approches purement interorganisationnelles (Oliver, 1990; Parkhe, 1993), et les approches exclusivement managériales expliquant la formation et l'évolution des SCIO (Tallman et Shenkar, 1994). En considérant les processus de contractualisation formelle-légale et psychologique comme complémentaires et également explicatifs de la formation, de l'évolution et de la performance des SCIO, les dirigeants de ces SCIO se dotent de modèles plus descriptifs et explicatifs de leurs pratiques, que les approches purement interorganisationnelles ou exclusivement managériales.

Les études empiriques et longitudinales témoignent du rôle critique de la violation des contrats psychologiques dans la coopération entre les individus clés membres du noyau stratégique. Ainsi, les théories interorganisationnelles des FCI (Oliver, 1990; Borys et Jemison, 1989) mériteraient d'être amendées et gagneraient en réalisme et en qualité explicative (Koenig, 1993) en intégrant les processus de contractualisation psychologique et les émotions liées à leur violation. Les recherches futures sur les contrats psychologiques dans les FCI, et plus généralement dans les SCIO internationales, gagneront à distinguer

réactions affectives et perceptions de manquement, et à intégrer la dimension affective - émotionnelle dans les analyses et modélisations explicatives. L'approfondissement des mécanismes psychologiques à l'origine des émotions, et l'étude des conséquences de ces émotions, permettront de mieux comprendre et de mieux gérer les relations de coopération au sein du noyau stratégique des FCI, et plus généralement au sein de nombreuses instances dirigeantes de SCIO.

## Bibliographie.

P. Ghemawat, M.E. Porter, R.A. Rawlinson R.A. "Patterns of international coalition activity", p.345-365, in Competition in Global Industries, sous la direction de M.E. Porter. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1986.

G. Hamel, Y.L. Doz, C.K. Prahalad. "Collaborate with your competitors- and win". Harvard Business Review, Volume 67, p 133-139, January-February 1989.

R.B. Reich, E.D. Mankin. "Joint Ventures with Japan give away your Future". Harvard Business Review, p.78-86, March-April 1986.

B. Kogut. "Joint Venture : theoretical and empirical perspectives". Strategic Management Journal, volume 9, p.319-332, 1988.

A. Parkhe. ""Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures". Academy of Management Review, volume 18, N°2, p.227-268, 1993.

Galaskiewicz. "Interorganizational Relations". Annual Review of Sociology, volume 11, p.281-304, 1985.

C. Oliver. "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions". Academy of Management Review, 1990, volume 15, N°2, p.241-265.

S.B. Tallman, O.Shenkar. "A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation". Journal of International Business Studies, First Quarter 1994, p.91-113.

P.S. Ring, A.H. Van De Ven. "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships". Academy of Management Review, volume 19, N°1, p.90-118, 1994.

W.R. Nord, S. Fox. "The individual in organizational studies : the great disappearing act ?", p.148-174, in S.R. Clegg, C. Hardy et W.R. Nord : Handbook of Organization Studies. Sage, London, New-Dehli, 1996.

S.L. Robinson, D.M. Rousseau. "Violating the psychological contract : not the exception but the norm". Journal of Organizational Behavior, volume 15, p.245-259, 1994.

H. Levinson, C. Price, K. Munden, H. Mandl, C. Salley. Men, Management and Mental Health. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1962.

J.P. Kotter. "The psychological contract : Managing the joining up process". California

Management Review, volume 15, N°3, p.91-99, 1973.

D.M. Rousseau. Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Sage Publications, 1995.

D.M. Rousseau. "Psychological and implied contracts in organization". Employee Responsibilities and Right Journal, volume 2, p.121-139, 1989.

R.R. Sims. "Human Resource Management's role in clarifying the new psychological contract". Human Resource Management Journal, Volume33, p.373-382, 1994.

D.M. Rousseau, McLean Parks. "The contracts of individuals and organizations", p.1-47, in : Research in organizational behavior. Sous la direction de L.L.Cummings, B.M.Staw. Volume 15, Greenwich, CT : JAI Press, 1993.

P.S. Atiyah. Promises, Morals and Law. Oxford, Clarendon : 1981.

J.H. Turner. "Toward a sociological theory of motivation". American Sociological Review, volume 52, p.15-27, 1987.

M.A. Neale, G.B. Northcraft. "Behavioral negotiation theory : a framework for conceptualizing dyadic bargaining", p.147-190, in : Research in Organizational Behavior. Sous la direction de L.L.Cummings, B.M.Staw. Volume 13, Greenwich, CT : JAI Press, 1991.

Bartlett's Familiar Quotations, sixième édition. New-York : Little Brown, 1980.

Y.L. Doz. "The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes ?". Strategic Management Journal, volume 17, p.55-83, 1996.

A.O. Hirschman. Exit, Voice, and Loyalty. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1970.

D. Farrell. "Exit, Voice, Loyalty and Neglect as responses to job satisfaction : a multidimensional scaling study". Academy of Management Journal, volume 26, p.596-608, 1983.

S.L. Robinson, D.M. Rousseau. "Violating the psychological contract : not the exception but the norm". Journal of Organizational Behavior, volume 15, p.245-259, 1994.

P.M. Hirsch. Pack your own parachute. Reading, MA : Addison-Westley, 1987.

J.R. Bies, T.R. Tyler T.R. "The "litigation mentality" in organizations : a test of alternative psychological explanations". Organization Science, volume 4, p.352-366, 1993.

M.B. Miles. "Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis". Administrative Science Quarterly, volume 24, p.590-601, 1979.

A.H. Van De Ven, G.P. Huber. "Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change". Organization Science, volume 1, N°3, p.213-219, 1990.

A.H. Van De Ven. "Suggestions for studying strategy process : a research note". Strategic Management Journal, volume 13, p.169-188, 1992.

J. Greenberg. "Employee theft as a reaction to underpaiement inequity : the hidden costs of paycuts". Journal of applied psychology, volume 75, p.561-568, 1990.

E.W. Morrison, S.L. Robinson. "When employees feel betrayed : a model of how psychological contract violation develops". Academy of Management Review, volume 22, N°1, p.226-256, 1997.

A. Ortony, G. Clore, A. Collins. The cognitive structure of emotions. Cambridge, England : Cambridge University Press, 1992.

K. Oatley. Best laid schmes : the psychology of emotions. Cambridge, England : Cambridge University Press, 1992.

B. Borys, D.B. Jemison. "Hybrid arrangements as strategic alliances : theoretical issues and organizational combinations". Academy of Management Review, volume 14, N°2, p.234-249, 1989.

G. Koenig. "Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles". Revue de Gestion des Ressources Humaines, volume 9, p.4-17, 1993.





Figure 3 : éléments signalétiques essentiels des études de cas.

	Cas Mécanique	Cas Metal
Industrie	Conception, fabrication et distribution en Europe de Benne à Ordures et Matériels de Voirie	Retraitement de poussières d'aciéries plombeuses et zincifères
Durée (FCI terminée ou non terminée)	Juillet 1990 : FCI 51%-49% Changement de périmètre en août 1994	Juillet 1990 : FCI 50%-50% Changement de périmètre et d'actionnaires en 1995.
Chiffre d'affaires (prévisionnel / réalisé)	Pertes cumulées de 150 MF entre 1991 et 1994, pour un CA cumulé de un milliard de francs	Pertes cumulées de 37 MF entre 1991 et 1994. Coup d'accordéon. Résultats financiers très inférieurs aux prévisions.
Localisation de la FCI	Siège social à Nurnberg (Allemagne); sites de fabrication à Nurnberg, à Valence et Moulins	Lens
Importance de la FCI pour les partenaires	Moyenne pour le partenaire français. Grande pour le partenaire allemand	Grande pour le partenaire français et pour le partenaire allemand
Partenaires	MecaFrance (CA de 10 milliards de francs, leader européen dans le retraitement des déchets); MecaDeut (leader allemand dans l'industrie de la Benne à Ordures)	MetalFrance (Leader mondial du plomb, cinquième mondial du zinc); MetalDeut (conglomérat diversifié allemand, CA de 70 milliards de francs)
Nature de la concurrence au niveau international	Euroglobale, mixte par zone (global pour la conception et fabrication, local pour la distribution)	Globale (approvisionnement et négoce mondiaux, cotation à la Bourse des Métaux)



