

# ***Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée***

## **Résumé**

L'objectif de cette recherche est d'expliquer, à travers une démarche d'analyse quantitative comparée, les effets de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel individuel dans une organisation publique fédérale canadienne et une firme privée situées au Québec, à la lumière des caractéristiques individuelles, organisationnelles et situationnelles. Les résultats présentés dans les pages suivantes révèlent que la différence significative entre l'organisation publique et la firme privée en ce qui concerne la violation du contrat psychologique est faible ( $p \leq 0,05$ ). Les résultats des régressions multivariées suggèrent que la violation du contrat psychologique explique une partie importante de la variation de l'engagement organisationnel de types affectif et moral, et que des variables individuelles /comme des ancrs de carrière, l'orientation de carrière et le *locus* de contrôle exercent le plus d'influence sur l'engagement organisationnel. L'importance de la contribution des caractéristiques individuelles, organisationnelles et situationnelles est confirmée par les régressions hiérarchiques alors que le pouvoir explicatif de la violation du contrat psychologique devient quasi inexistant.

## ***Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée***

Connu depuis des décennies grâce aux travaux pionniers d'Argyris dans les années 1960 et de Schein dans les années 1980, le concept de contrat psychologique est aujourd'hui de plus en plus utilisé pour tenter d'expliquer la perception subjective et dynamique que construisent les individus touchés directement par ces changements, de même que l'influence de cette perception sur leurs attitudes et comportements (McDonald et Makin, 2000; Turnley et Feldman, 1999; Rousseau, 1990, 1995).

Le contrat psychologique suppose que les parties assument les ententes conclues tacitement : les employeurs peuvent compter sur l'engagement de leurs salariés, et les salariés, sur la réalisation des obligations envers lesquelles leurs employeurs se sont engagés (Cavanaugh et Noe, 1999). Le contrat psychologique est donc défini comme un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et salariés (Robinson et Rousseau, 1994).

Il y a violation ou rupture du contrat psychologique lorsque les salariés croient que leurs employeurs ont manqué à leurs obligations (Turnley et Feldman, 1999). La réaction des salariés à cette violation peut prendre plusieurs formes : accroissement de l'intention de quitter l'organisation, utilisation de différents modes d'expression, réduction de l'engagement organisationnel ou encore amenuisement de l'implication dans le travail (Hirschman, 1970; Farrell, 1983; Rusbult, Farrell, Rogers et Mainus, 1988; Withey et Cooper, 1989). D'autres éléments sont également considérés comme pertinents, bien qu'à des degrés divers, pour expliquer les attitudes et comportements des individus liés à la violation du contrat psychologique. Outre des caractéristiques individuelles comme l'âge, l'ancienneté dans l'organisation et le carriérisme, des caractéristiques situationnelles et organisationnelles doivent également être prises en compte pour une meilleure compréhension du phénomène (Turnley et Feldman, 1999; Zeffane, 1994; Sparrow, 1998).

Il existe peu d'écrits qui, dans une perspective d'analyse comparée, mettent l'accent sur le rapport complexe qui se construit entre le contrat psychologique et les cultures organisationnelles. Pourtant, dans la mesure où la compréhension dominante du contrat psychologique, sur le plan conceptuel, est essentiellement celle de l'approche managériale américaine, parfois dite anglo-saxonne, une réflexion critique sur la possibilité du transfert du contrat psychologique dans des cultures organisationnelles différenciées s'impose (Sparrow,

1998). En postulant, au contraire, que diverses cultures organisationnelles influencent le nouveau contrat psychologique en tant que processus (élaboration, gestion et violation), l'acuité de ces prétentions d'universalité et d'intemporalité ne peut plus être implicitement tenue pour acquise (Hofstede, 1991). Selon plusieurs chercheurs comme Sparrow (1996, 1998), l'étude comparée du contrat psychologique dans différents contextes socioculturels devrait occuper une place prépondérante dans les recherches en management et en gestion des ressources humaines au cours des prochaines années.

L'objectif de ce texte est d'explicitier, à travers une démarche d'analyse quantitative comparée, les effets de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel, à la lumière de caractéristiques individuelles, organisationnelles et situationnelles, dans une organisation publique fédérale canadienne et une firme privée situées au Québec. S'inscrivant dans le cadre d'un programme de recherche plus large en management et en gestion des ressources humaines au Canada et en Europe, ce texte utilise l'analyse comparée pour approfondir les connaissances de cette thématique dans les secteurs public et privé.

## **1. CLARIFICATION DU CONCEPT DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE**

Bien que connu depuis des décennies grâce aux travaux pionniers d'Argyris et de Levinson dans les années 1960 et de Schein dans les années 1980, le concept de contrat psychologique est aujourd'hui fréquemment utilisé pour tenter d'expliquer la dynamique qui se construit entre les salariés et leurs employeurs au sujet de l'interprétation des conditions formelles ou informelles de la relation d'emploi soumise à des changements rapides de l'environnement (Turnley et Feldman, 1999).

Le concept de contrat psychologique permet d'examiner la perception subjective et dynamique que construisent les individus touchés directement par les changements qui les entourent, de même que l'influence de cette perception sur leurs attitudes et comportements (McDonald et Makin, 2000; Turnley et Feldman, 1999; Rousseau, 1990, 1995). Particulièrement influente au sein de la littérature spécialisée (Flood et al., 2001; McDonald et Makin, 2000), Rousseau (1989, 1990, 1995) a suggéré que le contrat psychologique implique non seulement des ententes, mais aussi des promesses ou obligations réciproques que l'on ne retrouve pas dans un contrat d'emploi formel. Bien que l'organisation soit perçue comme celle qui fait de telles promesses, les obligations réciproques sont, selon Rousseau, définies non pas par l'organisation, mais plutôt par les individus. Les individus observent les actions de l'organisation et les interprètent de façon subjective. Les salariés s'impliquent dans une relation en assumant qu'employeurs et salariés ont des obligations réciproques.

Partant de l'évidence que les évolutions économiques, politiques et sociales de l'environnement amènent des changements organisationnels importants et que la perception des salariés de leur relation d'emploi eu égard, par exemple, aux salaires et avantages sociaux, aux possibilités de développement des compétences et au contenu du travail, a une influence significative sur leurs attitudes et comportements, il n'est pas surprenant que la dernière décennie ait été marquée par un nouvel intérêt des chercheurs et praticiens pour le concept de contrat psychologique (Sharpe, 2003).

S'il n'y a pas de consensus sur les éléments que devrait contenir un contrat psychologique, il est par ailleurs généralement admis dans la communauté des chercheurs, et tel que l'indique le tableau 1, qu'il a été significativement modifié au cours des dernières années (Sharpe, 2003). Jusqu'au début des années 1990, la plupart des organisations avaient adopté une structure hiérarchique et bureaucratique et développé une relation d'emploi paternaliste. Dans les organisations caractérisées par la stabilité, la prévisibilité et la croissance, la place des salariés, tant pour l'avenir que pour le temps présent, était clairement établie : l'organisation garantissait aux salariés, en échange de leur loyauté, de leur implication au travail et de niveaux de performances conformes aux valeurs organisationnelles, la sécurité d'emploi, des opportunités de carrière, des augmentations salariales annuelles, des bonis de performance, des avantages sociaux additionnels et des investissements dans la formation et le développement des compétences. Bref, l'ancien contrat psychologique était clair et pouvait se résumer comme suit : en échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, celle-ci offre à l'individu la possibilité de construire progressivement l'ensemble de sa carrière en son sein, le travail satisfaisant ou supérieur entraînant ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités (Lemire et al., 2003; Sims, 1994).

Alors que les organisations ne peuvent plus offrir les mêmes conditions à leurs salariés, la charge de travail des ceux-ci augmente, le succès de l'organisation étant basé désormais non seulement sur la réduction de ses coûts mais aussi sur l'amélioration de sa performance. Les attentes des organisations envers leurs salariés se transforment parfois drastiquement, parfois progressivement : on recherche la flexibilité, on enrichit les responsabilités, on élargit les descriptions d'emploi et on exige le développement de compétences multiples, notamment pour mieux saisir toute la complexité des changements technologiques, des produits et services offerts par l'organisation et pour renforcer chez les salariés la capacité à évaluer des situations, à améliorer les communications interpersonnelles et à résoudre des problèmes (Sims, 1994; Sharpe, 2003).

Tableau 1 - Éléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique)

| Éléments du contrat psychologique       | Ancien contrat psychologique  | Nouveau contrat psychologique  |
|---|---|--|
| Environnement                           | Stable, concentration sur le court terme  | Turbulent, changements continus  |
| Culture                                 | Paternalisme, ancienneté, sécurité d'emploi en échange de l'engagement organisationnel        | Respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle / collective répond aux attentes de l'organisation |
| Récompenses                             | Rémunération basée sur le niveau, la position et le statut                                    | Rémunération basée sur les contributions individuelles / collectives   |
| Élément de motivation                   | Promotion(s)  | Enrichissement de l'emploi, développement des compétences  |
| Critères de promotion                   | Promotion(s) selon un cheminement anticipé basé sur l'ancienneté et la compétence technique   | Moins de possibilités de promotion(s), nouveaux critères, selon le principe du mérite  |
| Mobilité                                | Rare et selon les conditions de l'organisation  | Horizontale, comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion   |
| Licenciement / ancienneté               | Emploi à vie si les attentes organisationnelles en matière de performance sont comblées       | Salariés considérés chanceux d'avoir un emploi, pas de garantie d'emploi à vie   |
| Habilitation                            | Conception instrumentale des salariés, échange de la promotion contre plus de responsabilités | Responsabilisation encouragée, en équilibre avec les responsabilités, en lien avec l'innovation  |
| Statut                                  | Très important, rattaché au poste   | Doit être mérité par la compétence et la crédibilité   |
| Développement personnel (employabilité) | Responsabilité de l'organisation  | Responsabilité première de l'individu  |
| Confiance                               | Possibilité d'un niveau élevé de confiance entre les parties                                  | Souhaitable, mais salariés davantage attachés à leur projet ou à leur profession qu'à leur organisation                                |

Source : Adapté de : Sharpe, A. (2003). *The psychological contract in a changing work environment*, The Work Institute.

Adresse URL : <http://www.ukwon.org/pdf/Hi-Res/PsychologicalContractTheme.pdf>

- Tiré de : *Organisation change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutality*, Thesis (Ph.D.), Leicester, De Montfort University.

Bien que la compréhension du contrat psychologique diffère selon les cultures (Thomas, Au et Ravlin, 2003) et la perception des salariés, on retrouve toujours deux grands types de contrats, l'un relationnel et l'autre transactionnel (Morrisson et Robinson, 1997; McDonald et Makin, 2000; Thomas, Au et Ravlin, 2003). Ces deux types de contrat ont des fondements différents. Le contrat de type transactionnel repose sur une légitimité légale/rationnelle et émerge d'une relation centrée sur des intérêts que les deux parties s'attendent à voir satisfaits. Il renvoie à des obligations spécifiques de courte durée et ne demande qu'un faible engagement réciproque de chacune des parties – comme l'acceptation de travailler des heures supplémentaires, de développer ses compétences et d'avoir une rémunération basée sur la performance, mais sans pour autant que l'employé ne développe un sens de loyauté envers l'organisation. Le contrat de type relationnel repose sur une légitimité morale. Il renvoie à des obligations socio-émotionnelles de longue durée en vertu d'un engagement réciproque de chaque partie, notamment pour l'employé par un sens de loyauté envers l'organisation et, pour l'employeur, par l'octroi de la sécurité d'emploi.

Cette distinction des types de contrat psychologique n'est pas dichotomique. Un contrat psychologique est dynamique et se compose d'éléments transactionnels et relationnels. Plusieurs chercheurs soulignent l'importance de l'équilibre de ces deux types d'éléments comme déterminants des attitudes et comportements des salariés, particulièrement lorsque ceux-ci ont la perception que leur contrat psychologique a été rompu ou violé (Rouillard et Lemire, 2003; McDonald et Makin, 2000; Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994; Sparrow, 1996, 1998).

## **2. COMPLÉMENTARITÉ DU NOUVEAU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC**

Mouvement managérial et politique visant à réformer la pratique de l'administration publique en substituant les préceptes et enseignements du management du secteur privé aux principes d'organisation bureaucratique du modèle de Weber, le nouveau management public exerce une influence significative au sein des administrations publiques depuis une vingtaine d'années.

Comme l'explique la dynamique d'innovation présentée au tableau 2, le nouveau contrat psychologique qui prend forme entre l'individu et son organisation suite aux nombreux changements survenus dans l'environnement s'inscrit en parfaite harmonie avec le nouveau management public, l'un et l'autre se réclamant de passer de la prudence/stabilité à la créativité/flexibilité, de la métaphore mécanique à celle organique, du respect des processus à l'atteinte des résultats, ainsi que du carriérisme à la contractualisation. Autrement dit, le contrat évolue d'une dynamique relationnelle vers une dynamique transactionnelle, du long terme vers le court terme. Mais il y a aussi convergence de stratégies, de valeurs, de visions et d'intérêts. Il y a donc une relation de complémentarité, en ce sens où le nouveau contrat psychologique se confond dans l'ensemble ou le mouvement plus large du nouveau management public, suggérant que le nouveau contrat psychologique, au même titre que l'employabilité, doit être compris comme élément constitutif du nouveau management public.

Tableau 2 - Dynamique d'innovation des éléments constitutifs communs du nouveau contrat psychologique et du nouveau management public

| Éléments constitutifs communs                 | Dynamique d'innovation   |
|---|--|
| Valeurs                                       | De la prudence /stabilité à la créativité / flexibilité                          |
| Stratégies                                    | De la centralisation / homogénéité<br>à la décentralisation / hétérogénéité      |
| Métaphore organisationnelle                   | De la mécanique à l'organique  |
| Nature du management                          | Du paternalisme à l'empouvoirement (habilitation)                                |
| Attitude de l'employé                         | De la dépendance à l'autonomie / intrapreneurship                                |
| Dynamique relationnelle individu/organisation | Du carriérisme (ou du long terme)<br>à la contractualisation (ou au court terme) |
| Locus de contrôle/ évaluation                 | Du respect des processus à l'atteinte des résultats                              |

Sources : Lemire, L., et al. (2003). « Sur l'ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada », *Les Cahiers des Sciences administratives*, 2 octobre, p. 95-114.

### 3. LES TENSIONS ÉMERGEANT DES INTERPRÉTATIONS ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES

Il y a rupture ou violation du contrat psychologique lorsque les salariés considèrent que l'organisation n'a pas respecté un (ou plusieurs) de ses engagements, qu'ils soient explicites ou implicites (Turnley et Feldman, 1998). En tant que phénomène organisationnel, la complexité de la violation du contrat psychologique tient à ce qu'elle est d'abord et avant tout perceptuelle, c'est-à-dire qu'elle peut se développer non seulement lorsque l'organisation n'a pas respecté un de ses engagements, d'une manière délibérée ou à la suite de circonstances indépendantes de sa volonté, mais encore lorsqu'il y a des interprétations conflictuelles touchant un ou plusieurs éléments du contrat psychologique. Dans un tel cas, l'organisation prétend avoir respecté l'ensemble de ses engagements envers les salariés, alors que ces derniers concluent, au contraire, à la violation du contrat psychologique (Morrisson et Robinson, 1997; Rousseau, 1995). Dans la mesure où le contrat psychologique influence significativement les attitudes et les comportements individuels dans le contexte organisationnel (Schein, 1980), il est cohérent que les salariés réagissent à une rupture ou violation d'un ou de plusieurs de ses éléments. Ces réactions peuvent se manifester de différentes façons, parmi lesquelles : accroissement de l'intention de quitter l'organisation, utilisation de diverses formes d'expression de l'insatisfaction

des attentes, réduction de l'engagement envers l'organisation ou encore diminution de l'implication dans le travail (Hirschman, 1970; Farrell, 1983; Rusbult et al., 1988; Withey et Cooper, 1989). Ces réactions ont un impact sur l'économie, l'efficacité et l'efficacité des organisations (Soni, 2004).

#### **4. LE CONCEPT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

Dans les écrits, le comportement organisationnel est généralement compris comme un lien émotionnel que construit l'individu envers l'organisation et qui repose, entre autres, sur des valeurs professionnelles et éthiques partagées, sur un désir croissant de demeurer membre de l'organisation et de contribuer à son bon fonctionnement (Meyer et Allen, 1988; Meyer et Herscovitch, 2001). À cette conceptualisation de l'engagement organisationnel en tant que construit affectif s'en conjuguent deux autres qui le présentent respectivement comme le coût de quitter l'organisation (composante de nécessité) et l'obligation professionnelle et éthique d'y rester (composante morale) (Meyer, Allen et Smith, 1993; Meyer et Allen, 1991). Encore une fois, en accord avec une compréhension du contrat psychologique en tant que construit social, il faut bien insister sur ce que chacune de ces dimensions de l'engagement organisationnel renvoie à la perception dynamique et contextuelle que développe un individu de la relation qui le lie à son organisation. Autrement dit, il s'agit de l'évaluation subjective que fait un individu de la situation dans laquelle il se trouve, et cette évaluation évolue en fonction, entre autres, des changements organisationnels, du développement personnel des individus, de l'âge et de la durée de la relation d'emploi (Sharpe, 2003).

Selon cette trilogie de l'engagement organisationnel, les individus dont l'engagement est dit affectif demeurent dans l'organisation parce qu'ils le souhaitent, ceux dont l'engagement est dit de nécessité y demeurent parce que le coût de quitter celle-ci est trop élevé, alors que ceux dont l'engagement est dit moral y demeurent en raison du poids de normes professionnelles et sociétales. En ce sens, seul l'engagement affectif se traduit par une volonté de rester dans l'organisation, les engagements de nécessité et moral se traduisant au contraire l'un et l'autre par une obligation de rester, soit-elle financière, opportuniste et stratégique (engagement de continuité ou de nécessité) ou encore liée à l'éthique professionnelle et les attentes sociétales (engagement normatif ou moral) (McDonald et Makin, 2000). Bien que la dimension affective de l'engagement organisationnel puisse être distinguée empiriquement de la dimension de nécessité, elle demeure fortement imbriquée à la dimension morale, malgré ce que suggère implicitement leur distinction conceptuelle (Meyer et Allen, 1988). Ces trois dimensions illustrent, chacune à sa façon, que l'engagement organisationnel est un construit social qui reflète la relation dynamique

entre l'individu et l'organisation et influence la décision du premier de demeurer dans la seconde.

Plusieurs caractéristiques individuelles et organisationnelles sont à l'origine du type d'engagement que développent les salariés envers leur organisation (Meyer, Allen et Smith, 1993). Ainsi, selon cette perspective, un engagement affectif est souvent développé par des salariés dont les expériences de travail sont conformes à leurs attentes. L'engagement de nécessité serait, quant à lui, développé au fur et à mesure que les salariés prennent conscience des bénéfices accumulés dans leur organisation et des coûts engendrés par la décision de la quitter ou encore du peu de possibilités d'emploi comparable dans d'autres organisations. Enfin, l'engagement moral tient à un processus de socialisation qui crée chez les salariés une forme d'obligation éthique ou de sens de réciprocité envers l'organisation découlant des bénéfices liés à la loyauté organisationnelle, comme par exemple le développement des habiletés et des compétences à travers des activités de formation continue offertes et défrayées par l'organisation.

## **5. LA DICHOTOMIE ORGANISATION PUBLIQUE/FIRME PRIVÉE**

La dichotomie qui oppose l'organisation publique à la firme privée retient, depuis le début des années 1990, une attention croissante en tant que facteur explicatif de l'engagement organisationnel individuel (Zeffane, 1994). Bien que la dimension publique d'une organisation complexe puisse, selon certains chercheurs comme Balfour et Wechsler (1990, 1991), exercer une influence tantôt positive, tantôt négative sur l'engagement organisationnel, d'autres chercheurs insistent sur ce que cette influence soit plus souvent qu'autrement négative, le caractère bureaucratique des organisations publiques étant un facteur d'effritement incrémental, mais continu, du sens de l'État ou de l'esprit du service public des fonctionnaires qui, à son tour, réduit d'autant leur engagement organisationnel. Dans cette perspective, la bureaucratie en tant que principe d'organisation est en elle-même un facteur d'amenuisement de l'engagement organisationnel individuel : plus une organisation devient bureaucratique, tant sur le plan de ses structures que sur celui de ses cultures, plus se réduit le potentiel d'engagement organisationnel individuel (Brooke et Price, 1989; Odom, Boxx et Dunn, 1990). Le nouveau management public, en tant que discours critique de l'administration publique traditionnelle, souscrit très exactement à cette vision du caractère bureaucratique des organisations publiques.

## 6. CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Le modèle de recherche privilégié dans le cadre de ce texte se penche sur l'effet de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel des salariés. Des caractéristiques individuelles, organisationnelles et situationnelles sont également prises en compte à titre de variables de contrôle pour analyser la relation entre la violation du contrat psychologique et les diverses réactions des salariés.

**6.1 L'ÉCHANTILLON ET LA CONSTRUCTION DES DONNÉES.** Durant l'hiver 2001, un questionnaire prétesté composé de 204 questions sur le nouveau contrat psychologique a été distribué à 357 fonctionnaires d'une organisation publique fédérale canadienne, ainsi qu'à 450 salariés d'une firme privée québécoise. De tailles similaires, ces deux organisations sont composées principalement de techniciens et professionnels. La logistique interne, notamment l'administration des questionnaires, a été sous la responsabilité de la direction des ressources humaines des deux organisations participantes. Chaque questionnaire était accompagné d'une lettre des chercheurs explicitant la nature de la recherche et la confidentialité des données, d'une lettre du directeur des ressources humaines de l'organisation publique (firme privée) invitant les fonctionnaires (salariés) à participer pleinement et d'une enveloppe de retour (affranchie et préadressée). Trois cent dix-neuf (319) questionnaires ont été retournés et considérés comme satisfaisants pour l'étape de création des données, pour un taux de réponse final de 39,5 % (319 répondants/807 questionnaires distribués) et, plus spécifiquement, de 37 % pour l'organisation publique fédérale canadienne (132 répondants/357 questionnaires distribués) et de 41,5 % pour la firme privée (187 répondants/450 questionnaires distribués).

**6.2 LA VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.** L'ampleur de la violation du contrat psychologique a été mesurée par un indicateur unique consacré dans la littérature empirique (Robinson et Rousseau, 1994; Robinson et al., 1994; Cavanaugh et Noe, 1999; Turnley et Feldman, 2000). Les répondants devaient utiliser une échelle de type Likert en cinq points où 1 signifie *pas du tout* et 5 signifie *tout à fait*, à la lumière de l'instruction suivante : *En encerclant le chiffre approprié à votre réponse, indiquez dans quelle mesure votre organisation a respecté ses obligations.* La mesure de la violation du contrat psychologique a été obtenue en inversant les résultats des réponses à cette question. Les résultats des analyses (voir tableau 3) révèlent que la perception de violation est légèrement plus élevée chez les salariés du secteur privé (2,81/5) que chez ceux du secteur public (2,61/5).

**6.3 L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.** La typologie tripartite de Allen et Meyer (1990), selon laquelle l'engagement organisationnel se compose d'une dimension affective, d'une dimension de continuité et d'une dimension morale, a été retenue. Chacune de ces dimensions a été mesurée à l'aide de huit indicateurs, et chacun d'eux a été évalué selon une échelle en cinq points où 1 signifie *tout à fait en désaccord* et 5 signifie *tout à fait en accord*. Ces huit indicateurs incluaient, entre autres, les suivants : *J'aime parler de mon organisation avec des gens de l'extérieur* (dimension affective); *Le fait de quitter mon organisation maintenant n'entraînerait pas de conséquences trop coûteuses* (dimension de continuité); et *Si je continue à travailler pour mon organisation, c'est parce que j'attache de l'importance à la loyauté et que je ressens une obligation morale envers mon organisation* (dimension morale). L'alpha de Cronbach de chacune de ces trois échelles est respectivement de 0,81, 0,71 et 0,65. En moyenne, le niveau d'engagement organisationnel des salariés du secteur public est plus élevé que celui de leurs collègues du secteur privé (respectivement 3,19 et 2,96/5).

**6.4 LES VARIABLES INDIVIDUELLES, ORGANISATIONNELLES ET SITUATIONNELLES.** De nombreuses études quantitatives soulignent l'importance des caractéristiques individuelles sur les réactions manifestées à la suite d'une violation du contrat psychologique (Turnley et Feldman, 1999). Les variables de l'âge (question ouverte) et du genre (question à choix multiples) ont ainsi été retenues. En outre, plusieurs recherches suggèrent une relation étroite entre l'ancienneté (question ouverte), le niveau hiérarchique (question à choix multiples) et l'engagement organisationnel (Zeffane, 1994). Le *locus* de contrôle et les ancres de carrière sont également pris en compte dans cette recherche (Sparrow, 1998). Dans le cadre de cette recherche, le *locus* de contrôle a été mesuré par les indicateurs de Spector (1988) accompagnés d'une échelle de type Likert à cinq points (1 : *tout à fait en désaccord*; 5 : *tout à fait en accord*). L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,70. Huit ancres de carrière (technique, managériale, sécurité, variété, service, autonomie, identité et créativité) ont été mesurées à l'aide des indicateurs de DeLong (1982) (1 : *tout à fait en désaccord*; 5 : *tout à fait en accord*). De même, l'orientation de carrière, à savoir la nature des objectifs de carrière et les stratégies mises en œuvre pour les atteindre, a une influence sur l'intention individuelle de quitter une organisation et, par-delà, sur l'engagement organisationnel (mesurée par cinq énoncés tirés de Robinson et Rousseau (1994) accompagnés d'une échelle où 1 signifie *tout à fait en désaccord* et 5 signifie *tout à fait en accord*). L'alpha de Cronbach est de 0,72. Cette recherche a aussi pris en compte les perceptions individuelles des caractéristiques organisationnelles à partir des cinq éléments d'identification et

de mesure utilisés par Finlay et al. (1995) : le renforcement du contrôle des règles, l'exercice de l'autorité, la diffusion de l'information, l'innovation et, enfin, la standardisation des règles et procédures (échelle où 1 signifie *tout à fait en désaccord* et 5 signifie *tout à fait en accord*). Les alphas de Cronbach pour les trois dernières mesures de Finlay et al. sont respectivement de 0,77, 0,60 et 0,77. Enfin, cette recherche a pris en compte deux variables situationnelles proposées par les écrits : la première est l'existence de solutions de rechange intéressantes en matière d'emploi (mesurée par huit énoncés de Turnley et Feldman (1999) et Rusbult et al. (1988) à l'aide d'une échelle où 1 signifie *aucune possibilité* et 5 signifie *très forte possibilité*. L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,80.); la seconde est la justification par l'organisation de la violation du contrat psychologique (un énoncé sur le poids des conditions économiques à l'aide d'une échelle selon laquelle 1 signifie *tout à fait en désaccord* et 5 signifie *tout à fait en accord*) (Turnley et Feldman, 1998).

## **7. L'ANALYSE QUANTITATIVE DES DONNÉES : INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES**

L'analyse des données créées dans le cadre de cette recherche repose sur un test de distribution en  $t$  qui a permis d'identifier les différences de moyennes statistiquement significatives pour l'ensemble des variables individuelles, organisationnelles et situationnelles, à la suite du calcul de leurs moyennes et de leurs écarts-types respectifs. Dans un deuxième temps, à l'aide des analyses multivariées, la contribution des variables de contrôle à l'explication de la variance de l'engagement organisationnel a été analysée séparément de celle de la violation du contrat psychologique. Enfin, des régressions hiérarchiques ont été effectuées pour mesurer l'effet du bloc des variables de contrôle, puis de la violation du contrat psychologique, sur l'engagement organisationnel des répondants. L'influence de chaque groupe de variables sur l'engagement organisationnel des répondants a été déterminée par les valeurs du coefficient  $R^2$ . La contribution de chaque variable à l'explication de la variance de l'engagement organisationnel des répondants a été examinée à l'aide des coefficients bêta.

Parmi les résultats statistiquement significatifs du tableau 3, plusieurs sont intéressants en ce qu'ils s'opposent à certains préceptes du nouveau management public, notamment celui voulant que le caractère bureaucratique des organisations publiques soit un facteur d'amenuisement de l'engagement organisationnel individuel et, que celui présumé plus flexible des firmes privées soit un facteur d'accroissement de l'engagement organisationnel.

En ce qui concerne les caractéristiques individuelles, les fonctionnaires sont en moyenne plus âgés que leurs collègues de la firme privée et, en accord avec plusieurs recherches récentes, leur ancienneté organisationnelle est nettement plus élevée, soit plus du triple de celle de leurs collègues de la firme privée. Les femmes sont également plus nombreuses dans l'organisation publique que dans la firme privée. Du côté des ancrs de carrière, il faut souligner que l'ancre managériale est plus élevée dans la firme privée, mais que les ancrs sécurité, service et créativité sont toutes supérieures dans l'organisation publique. À première vue atypiques, ces résultats illustrent bien la nécessité de dépasser une vision quasi caricaturale de la bureaucratie et de rejeter le postulat de flexibilité supérieure de la firme privée.

En effet, l'ancre managériale se compose d'éléments traditionnels, notamment la direction et le contrôle qui, force est d'admettre, ont plus à voir avec une métaphore organisationnelle mécanique et le principe de la hiérarchie qu'avec une métaphore organisationnelle organique et la flexibilité qui lui est concomitante. D'un autre côté, l'ancre sécurité qui se conjugue à un environnement bureaucratique où règne le formalisme, la conformité et la prévisibilité (Crozier, 1989), est plus élevée dans l'organisation publique. Sans surprendre, puisqu'elle peut être conceptuellement liée à un sens de l'État ou à un esprit du service public, l'ancre service est plus élevée dans l'organisation publique que dans la firme privée. L'ancre créativité, par contre, est également plus élevée dans l'organisation publique, suggérant implicitement que ce sens de l'État n'est pas nécessairement antinomique à un sens d'intrapreneurship. Enfin, pour ce qui est des caractéristiques individuelles, l'orientation de carrière est plus élevée dans la firme privée, au sein de laquelle le poste actuel semble être considéré comme un tremplin pour l'ascension hiérarchique, en accord avec une plus grande tolérance, sinon une plus grande valorisation, des mobilités interne et externe.

Du côté des caractéristiques organisationnelles, il est intéressant de noter que la diffusion de l'information est supérieure dans l'organisation publique, suggérant implicitement à nouveau la trop grande généralité des critiques dénonçant sans distinction le modèle bureaucratique. Par contre, en accord avec ces mêmes critiques, la standardisation des règles et procédures est également plus élevée dans l'organisation publique que dans la firme privée. Cette diffusion supérieure de l'information dans l'organisation publique que dans la firme privée n'est pas sans intérêt pour le débat, toujours en cours, entre les tenants de l'administration publique dite traditionnelle et ceux du nouveau management public ou, comme l'avance un discours plus récent, le débat qui oppose l'organisation bureaucratique à celle dite postbureaucratique (Kernaghan, Marson et Borins, 2001). Dans la mesure où une diffusion de l'information supérieure est généralement considérée comme propice à une plus grande participation collective

à la prise de décision managériale, ce dernier résultat suggère que flexibilité et habilitation additionnels n'entraînent pas nécessairement une négligence accrue des règles et des procédures.

L'engagement organisationnel affectif, de même que celui de continuité, sont l'un et l'autre plus élevés dans l'organisation publique que dans la firme privée, questionnant à nouveau la trop grande généralité du discours qui considère les caractéristiques bureaucratiques comme autant de freins, voire d'obstacles, à la loyauté et à l'appartenance individuelles des fonctionnaires envers leur organisation. Encore une fois, voilà qui, sans pour autant négliger ou nier les éléments de distinction entre les secteurs public et privé, pousse à mettre l'accent sur les différences intra-sectorielles et, par-delà, à insister sur l'hétérogénéité élevée des activités, des personnes et des institutions qui composent l'administration publique fédérale canadienne. Autrement dit, le sens empirique concret à donner à la bureaucratie en tant que principe organisationnel est beaucoup plus complexe que ne le postulent plusieurs discours connus, notamment ceux associés au mouvement du nouveau management public qui, pour l'essentiel, réduisent celle-ci à ses effets pervers et à ses conséquences non voulues.

En ce qui concerne les variables situationnelles, les solutions de rechange en matière d'emploi sont plus nombreuses pour les répondants de la firme privée que pour leurs collègues fonctionnaires. Ces derniers accordent toutefois une plus grande crédibilité que les précédents à la justification de l'organisation selon laquelle la violation du contrat psychologique est tributaire de facteurs externes sur lesquels elle n'exerce aucun contrôle. Par conséquent, il semble normal que la perception de violation du contrat psychologique soit significativement plus faible ( $p \leq 0,05$ ) chez les fonctionnaires que chez leurs collègues de la firme privée.

En ce qui concerne les variables situationnelles, les solutions de rechange en matière d'emploi sont plus nombreuses pour les répondants de la firme privée que pour leurs collègues fonctionnaires. Ces derniers accordent toutefois une plus grande crédibilité que les précédents à la justification de l'organisation selon laquelle la violation du contrat psychologique est tributaire de facteurs externes sur lesquels elle n'exerce aucun contrôle. Par conséquent, il semble normal que la perception de violation du contrat psychologique soit significativement plus faible ( $p \leq 0,05$ ) chez les fonctionnaires que chez leurs collègues de la firme privée.

Tableau 3 - Différence entre l'organisation publique fédérale canadienne et la firme privée

| Variables                                  | Échantillon total<br>(n = 319) |            | Firme privée<br>(n = 187) |            | Organisation publique<br>(n = 132) |            | T-test   |
|--|--------------------------------|------------|---------------------------|------------|------------------------------------|------------|----------|
|  | Moyenne                        | Écart-type | Moyenne                   | Écart-type | Moyenne                            | Écart-type |          |
| <b>Engagement organisationnel</b>          |                                |            |                           |            |                                    |            |          |
| Affectif                                   | 3,18                           | 0,70       | 3,04                      | 0,67       | 3,36                               | 0,71       | 3,92***  |
| De continuité                              | 3,08                           | 0,66       | 2,94                      | 0,63       | 3,30                               | 0,66       | 4,70***  |
| Moral                                      | 2,93                           | 0,57       | 2,93                      | 0,58       | 2,93                               | 0,56       | 0,98     |
| <b>Caractéristiques individuelles</b>      |                                |            |                           |            |                                    |            |          |
| Âge  | 37,25                          | 10,04      | 32,33                     | 10,36      | 44,23                              | 8,65       | 12,46*** |
| Genre                                      | 1,34                           | 0,48       | 1,40                      | 0,49       | 1,26                               | 0,44       | -2,73**  |
| Ancienneté organisationnelle               | 7,20                           | 8,39       | 3,51                      | 3,41       | 12,45                              | 10,36      | 9,48***  |
| Niveau hiérarchique                        | 1,91                           | 1,04       | 1,86                      | 1,02       | 1,99                               | 1,07       | 1,85     |
| Rôle de supervision                        | 3,32                           | 18,27      | 3,62                      | 18,37      | 2,91                               | 18,19      | -0,34    |
| Locus de contrôle                          | 3,63                           | 0,57       | 3,65                      | 0,55       | 3,60                               | 0,59       | -0,75    |
| Ancres de carrière                         |                                |            |                           |            |                                    |            |          |
| Managériale                                | 3,05                           | 1,01       | 3,19                      | 0,96       | 2,86                               | 1,04       | -2,88**  |
| Technique                                  | 2,88                           | 0,92       | 2,94                      | 0,92       | 2,79                               | 0,93       | -1,39    |
| Sécurité                                   | 3,72                           | 0,81       | 3,58                      | 0,80       | 3,93                               | 0,80       | 3,79***  |
| Variété                                    | 3,98                           | 0,65       | 3,95                      | 0,63       | 4,03                               | 0,69       | 1,11     |
| Service                                    | 3,99                           | 0,73       | 3,84                      | 0,74       | 4,22                               | 0,65       | 4,88***  |
| Autonomie                                  | 3,63                           | 0,69       | 3,65                      | 0,69       | 3,59                               | 0,70       | -0,71    |
| Identité                                   | 3,36                           | 0,73       | 3,37                      | 0,74       | 3,34                               | 0,72       | 0,71     |
| Créativité                                 | 3,20                           | 0,83       | 3,09                      | 0,79       | 3,36                               | 0,85       | 2,81**   |
| Orientation de carrière                    | 2,80                           | 0,84       | 2,97                      | 0,81       | 2,56                               | 0,82       | -4,45*** |
| <b>Caractéristiques organisationnelles</b> |                                |            |                           |            |                                    |            |          |
| Renforcement du contrôle                   | 3,00                           | 1,08       | 3,09                      | 1,03       | 2,88                               | 1,13       | -1,69    |
| Autorité                                   | 3,66                           | 0,91       | 3,59                      | 0,93       | 3,76                               | 0,88       | 1,65     |
| Diffusion de l'information                 | 3,00                           | 0,88       | 2,89                      | 0,88       | 3,15                               | 0,86       | 2,59**   |
| Innovation                                 | 3,00                           | 0,70       | 2,95                      | 0,66       | 3,06                               | 0,75       | 1,30     |
| Standardisation des règles et procédures   | 3,67                           | 0,89       | 3,60                      | 0,89       | 3,79                               | 0,88       | 1,98*    |
| <b>Caractéristiques situationnelles</b>    |                                |            |                           |            |                                    |            |          |
| Solutions de rechange en matière d'emploi  | 3,08                           | 0,62       | 3,23                      | 0,58       | 2,86                               | 0,60       | -5,43*** |
| Justification de l'organisation            | 2,72                           | 1,15       | 2,57                      | 1,14       | 2,92                               | 1,13       | 2,54**   |
| <b>Violation du contrat psychologique</b>  | 2,73                           | 0,90       | 2,81                      | 0,90       | 2,61                               | 0,91       | -1,94*   |

\*  $p \leq 0,05$ \*\*  $p \leq 0,01$ \*\*\*  $p \leq 0,001$ 

Les résultats des régressions multivariées, présentées dans le tableau 4, suggèrent que la violation du contrat psychologique explique de 8 % à 20 % de la variance de l'engagement organisationnel de type affectif et moral. Cette variable est à la fois très discriminante (bêta de -0,28 à -0,45) et très significative ( $p \leq 0,001$ ). Ces résultats confirment également, en accord avec McDonald et Makin (2000), que le plus important déterminant de l'engagement organisationnel affectif est le degré auquel le contrat psychologique est respecté par l'organisation.

Les résultats du tableau 4 suggèrent aussi que des variables individuelles, organisationnelles et situationnelles exercent une influence élevée, soit de 27 % à 59 %, sur la

variance des trois composantes de l'engagement organisationnel. En procédant à l'analyse des résultats par groupes de variables, on constate, en ce qui a trait aux variables individuelles, que le sexe est relié significativement à l'engagement organisationnel affectif des répondants de l'échantillon total ( $p \leq 0,05$ ) et de la firme privée ( $p \leq 0,01$ ). Ainsi, l'engagement affectif des hommes de ces deux échantillons semble légèrement plus fort que celui des femmes. Aussi le fait de se retrouver au bas de la structure hiérarchique est relié positivement à l'engagement organisationnel de continuité ( $p \leq 0,01$ ), autant pour l'ensemble des répondants que pour ceux de l'organisation publique.

Les résultats des régressions multivariées suggèrent également que l'orientation de carrière (ou le carriérisme) exerce une influence très significative sur l'engagement organisationnel de l'ensemble des répondants et de ceux de la firme privée. Conformément aux hypothèses de Robinson et Rousseau (1994), plus l'orientation de carrière est importante, plus on considère son organisation comme un tremplin à une carrière plus prometteuse, et moins on développe un engagement envers son organisation. Le pouvoir de discrimination et le degré de signification de cette variable eu égard à l'engagement moral des répondants de la firme privée sont remarquables (bêta de  $-0,53$ ,  $p \leq 0,001$ ).

Plusieurs ancres de carrière sont aussi reliées significativement à l'engagement organisationnel. Par exemple, dans la firme privée, l'ancre managériale est reliée positivement à l'engagement affectif ( $p \leq 0,01$ ) et moral ( $p \leq 0,05$ ). Ce résultat ne surprend pas puisque les individus rattachés à l'ancre managériale sont ceux qui souhaitent contribuer au succès de l'organisation (Schein, 1995). De façon moins significative ( $p \leq 0,05$ ), ceux qui sont rattachés à l'ancre variété et à l'ancre identité semblent être respectivement affectivement et moralement attachés à leur organisation. L'ancre variété est l'ancre des individus qui aiment participer à des projets organisationnels, tandis que l'ancre identité est celle de ceux qui aiment le statut et le prestige qu'ils retirent de l'organisation pour laquelle ils travaillent (Schein, 1995). Dans l'organisation publique, une seule ancre est rattachée positivement à l'engagement affectif ( $p \leq 0,05$ ), à savoir l'ancre service qui regroupe ceux qui pensent pouvoir contribuer au bien-être des autres (Schein, 1995). Les résultats relatifs à l'explication de la variance de l'engagement organisationnel par des variables telles que l'orientation de carrière et les ancres de carrière confirment partiellement l'hypothèse de Sparrow (1998) selon laquelle celles-ci sont essentielles à une meilleure compréhension, sur le plan conceptuel, de l'engagement organisationnel.

Les résultats révèlent également que, parmi les variables organisationnelles, à l'exception d'une faible relation ( $p \leq 0,05$ ) entre l'innovation et l'engagement affectif dans l'échantillon total et dans celui de la firme privée, seule la diffusion de l'information est reliée significativement et

positivement à l'engagement affectif et moral des individus des trois échantillons analysés. Présentant des bêta variant de 0,27 à 0,45, cette variable est aussi très discriminante. Ainsi, plus les individus sont consultés, plus ils peuvent influencer ou prendre eux-mêmes des décisions, plus ils s'attachent affectivement à leur organisation et se sentent moralement redevables.

Enfin, les caractéristiques situationnelles n'expliquent en rien la variance de l'engagement organisationnel dans l'organisation publique. Les résultats du tableau 4 suggèrent toutefois que les solutions de rechange en matière d'emploi sont reliées négativement à l'engagement organisationnel de type affectif de l'ensemble des répondants ( $p \leq 0,001$ ). Dans une moindre mesure ( $p \leq 0,05$ ), ces solutions de rechange en matière d'emploi sont reliées négativement à l'engagement affectif, mais positivement à l'engagement moral des répondants de la firme privée. Les résultats de cette recherche confirment donc partiellement les hypothèses de Turnley et Feldman (1999), selon lesquelles de telles variables situationnelles viendraient influencer l'effet de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel des individus.

L'importance de la contribution des caractéristiques individuelles, organisationnelles et situationnelles à l'explication de la variance de l'engagement organisationnel est confirmée par les régressions hiérarchiques (tableau 5). De fait, ces variables expliquent une variance additionnelle de 27 % à 60 %. Le pouvoir explicatif de la violation du contrat psychologique est ici quasi inexistant puisqu'il varie de 0 % à 6 %. Notons l'influence des variables les plus significatives ( $p \leq 0,001$ ), lesquelles n'apparaissent que dans l'échantillon total et dans celui de la firme privée. Dans l'échantillon total, les individus rattachés à l'ancre identité semblent s'engager moralement envers leur organisation, tandis que ceux qui ont une forte orientation de carrière ne s'y sentent attachés ni moralement ni par nécessité (engagement de continuité). La diffusion de l'information renforce l'engagement tant affectif que moral des individus et la possibilité de solutions de rechange en matière d'emploi réduit leur engagement affectif. Dans la firme privée, l'engagement affectif semble être plus fort chez les hommes que chez les femmes. L'ancre managériale est reliée positivement à l'engagement affectif, mais l'ancre créativité y est rattachée négativement. L'orientation de carrière est négativement reliée à l'engagement affectif et moral. Finalement, la diffusion de l'information contribue à renforcer l'engagement affectif et moral des répondants de la firme privée.

Tableau 4 - Régressions multivariées / Impact des variables sur l'engagement organisationnel affectif (EOA), de continuité (EOC) et moral (EOM)

| Variables                                  | Échantillon total (n = 319) |        |        | Firme privée (n = 187) |        |        | Organisation publique (n = 132) |        |        |
|--|-----------------------------|--------|--------|------------------------|--------|--------|---------------------------------|--------|--------|
|  | EOA                         | EOC    | EOM    | EOA                    | EOC    | EOM    | EOA                             | EOC    | EOM    |
|  | Beta                        | Beta   | Beta   | Beta                   | Beta   | Beta   | Beta                            | Beta   | Beta   |
| <b>Caractéristiques individuelles</b>      |                             |        |        |                        |        |        |                                 |        |        |
| Âge  | 0,03                        | 0,14   | -0,03  | 0,05                   | 0,06   | 0,10   | -0,14                           | -0,03  | -0,20  |
| Genre <sup>a</sup>                         | 0,10*                       | 0,04   | 0,09   | 0,22=                  | 0,15   | 0,15   | 0,06                            | -0,05  | 0,05   |
| Ancienneté organisationnelle               | 0,03                        | 0,10   | 0,01   | -0,05                  | 0,07   | -0,07  | 0,14                            | 0,14   | 0,20   |
| Niveau hiérarchique                        | 0,05                        | -0,24= | -0,08  | -0,03                  | -0,18  | -0,16  | 0,03                            | -0,35= | -0,04  |
| Rôle de supervision                        | 0,01                        | -0,01  | 0,00   | 0,05                   | 0,03   | -0,00  | -0,08                           | -0,04  | -0,04  |
| Locus de contrôle                          | 0,09                        | -0,19= | 0,02   | -0,01                  | -0,11  | -0,01  | 0,18                            | -0,28* | 0,10   |
| <b>Ancre de carrière</b>                   |                             |        |        |                        |        |        |                                 |        |        |
| Managériale                                | 0,15=                       | -0,09  | 0,20=  | 0,25=                  | -0,13  | 0,20*  | 0,15                            | -0,07  | 0,22   |
| Technique                                  | -0,08                       | 0,02   | -0,05  | -0,00                  | 0,04   | 0,03   | -0,16                           | -0,00  | -0,08  |
| Sécurité                                   | -0,05                       | 0,07   | -0,03  | -0,10                  | 0,14   | 0,03   | 0,09                            | 0,04   | -0,02  |
| Variété                                    | 0,00                        | 0,06   | -0,07  | 0,18*                  | 0,20   | 0,04   | -0,11                           | 0,01   | -0,15  |
| Service                                    | 0,14*                       | -0,05  | -0,04  | 0,01                   | 0,01   | -0,13  | 0,23*                           | -0,07  | 0,04   |
| Autonomie                                  | -0,06                       | -0,06  | -0,07  | -0,12                  | -0,01  | -0,10  | -0,06                           | -0,14  | -0,07  |
| Identité                                   | 0,11*                       | 0,10   | 0,22‡  | 0,07                   | 0,12   | 0,15*  | 0,10                            | -0,05  | 0,24   |
| Créativité                                 | -0,13*                      | -0,04  | -0,08  | -0,26‡                 | -0,08  | -0,08  | -0,06                           | 0,03   | -0,11  |
| Orientation de carrière                    | -0,16=                      | -0,26‡ | -0,36‡ | -0,27‡                 | -0,34= | -0,53‡ | -0,05                           | -0,13  | -0,14  |
| <b>Caractéristiques organisationnelles</b> |                             |        |        |                        |        |        |                                 |        |        |
| Renforcement du contrôle                   | -0,04                       | 0,02   | 0,09   | -0,01                  | -0,01  | 0,04   | 0,00                            | 0,02   | 0,15   |
| Autorité                                   | -0,01                       | 0,02   | -0,12= | -0,30                  | -0,04  | -0,10  | 0,00                            | 0,06   | -0,04  |
| Diffusion de l'information                 | 0,27‡                       | 0,06   | 0,40‡  | 0,35‡                  | 0,06   | 0,38‡  | 0,35*                           | 0,10   | 0,45=  |
| Innovation                                 | 0,15*                       | -0,04  | -0,10  | 0,17*                  | -0,08  | -0,12  | 0,04                            | -0,09  | -0,16  |
| Standardisation des règles et procédures   | 0,08                        | 0,02   | -0,12  | 0,13                   | -0,04  | -0,10  | -0,04                           | 0,08   | -0,27  |
| <b>Caractéristiques situationnelles</b>    |                             |        |        |                        |        |        |                                 |        |        |
| Solutions de rechange en matière d'emploi  | -0,22‡                      | 0,00   | 0,09   | -0,16*                 | 0,04   | 0,17*  | -0,18                           | 0,04   | -0,04  |
| Justification de l'organisation            | 0,05                        | 0,02   | 0,06   | 0,01                   | 0,03   | 0,05   | 0,15                            | 0,10   | 0,07   |
| <i>F</i>                                   | 8,84‡                       | 4,35‡  | 5,73‡  | 7,27‡                  | 1,86=  | 5,72‡  | 2,95‡                           | 2,22=  | 1,49   |
| <i>R</i> <sup>2</sup>                      | 0,48                        | 0,32   | 0,38   | 0,59                   | 0,27   | 0,52   | 0,47                            | 0,43   | 0,32   |
| <b>Violation du contrat psychologique</b>  | -0,45‡                      | -0,01  | -0,29‡ | -0,44‡                 | -0,08  | -0,28‡ | -0,44‡                          | 0,16*  | -0,30‡ |
| <i>F</i>                                   | 74,22‡                      | 0,02   | 27,08‡ | 41,11‡                 | 0,97   | 15,20‡ | 29,49                           | 3,22*  | 12,22‡ |
| <i>R</i> <sup>2</sup>                      | 0,20                        | 0,00   | 0,08   | 0,19                   | 0,00   | 0,08   | 0,19                            | 0,03   | 0,09   |

\*  $p \leq 0,05$       =  $p \leq 0,01$       ‡  $p \leq 0,001$

<sup>a</sup> Codé comme suit : femme = 1 ; homme = 2

Tableau 5 - Régressions hiérarchiques / Impact des variables sur l'engagement organisationnel affectif (EOA), de continuité (EOC) et moral (EOM)

| Variables                                  | Échantillon total (n = 319) |        |        | Firme privée (n = 187) |        |        | Organisation publique (n = 132) |        |       |
|--|-----------------------------|--------|--------|------------------------|--------|--------|---------------------------------|--------|-------|
|  | EOA                         | EOC    | EOM    | EOA                    | EOC    | EOM    | EOA                             | EOC    | EOM   |
|  | Beta                        | Beta   | Beta   | Beta                   | Beta   | Beta   | Beta                            | Beta   | Beta  |
| <b>Caractéristiques individuelles</b>      |                             |        |        |                        |        |        |                                 |        |       |
| Âge  | 0,03                        | 0,14   | -0,03  | 0,08                   | 0,06   | 0,10   | -0,14                           | -0,03  | -0,20 |
| Genre <sup>a</sup>                         | 0,12*                       | 0,05   | 0,09   | 0,24‡                  | 0,15   | 0,15   | 0,05                            | -0,05  | 0,05  |
| Ancienneté organisationnelle               | 0,03                        | 0,10   | 0,01   | -0,04                  | 0,07   | -0,07  | 0,14                            | 0,14   | 0,20  |
| Niveau hiérarchique                        | 0,04                        | -0,24= | -0,08  | -0,07                  | -0,19  | -0,16  | 0,03                            | -0,36= | -0,04 |
| Rôle de supervision                        | 0,01                        | -0,01  | 0,00   | 0,06                   | 0,03   | -0,01  | -0,08                           | -0,04  | -0,04 |
| Locus de contrôle                          | 0,08                        | -0,20= | 0,02   | -0,03                  | -0,12  | -0,01  | 0,19                            | -0,28* | 0,10  |
| <b>Ancres de carrière</b>                  |                             |        |        |                        |        |        |                                 |        |       |
| Managériale                                | 0,17=                       | -0,09  | 0,20=  | 0,29‡                  | -0,12  | 0,20*  | 0,15                            | -0,07  | 0,22  |
| Technique                                  | -0,07                       | 0,02   | -0,05  | 0,02                   | 0,04   | 0,03   | -0,16                           | -0,01  | -0,08 |
| Sécurité                                   | -0,03                       | 0,08   | -0,03  | -0,07                  | 0,15   | 0,02   | 0,09                            | 0,04   | -0,02 |
| Variété                                    | -0,01                       | 0,05   | -0,07  | 0,14                   | 0,19   | 0,04   | -0,11                           | 0,01   | -0,15 |
| Service                                    | 0,15=                       | -0,05  | -0,04  | 0,03                   | -0,09  | -0,13  | 0,24*                           | -0,07  | 0,04  |
| Autonomie                                  | -0,05                       | -0,06  | -0,07  | -0,13                  | -0,01  | -0,10  | -0,06                           | -0,14  | -0,07 |
| Identité                                   | 0,10                        | 0,09   | 0,22‡  | 0,05                   | 0,12   | -0,15* | 0,10                            | -0,05  | 0,24  |
| Créativité                                 | -0,13*                      | -0,04  | -0,08  | -0,28‡                 | -0,08  | -0,07  | -0,06                           | 0,03   | -0,11 |
| Orientation de carrière                    | -0,15*                      | -0,26‡ | -0,36‡ | -0,25‡                 | -0,33= | -0,53‡ | -0,05                           | -0,13  | -0,14 |
| <b>Caractéristiques organisationnelles</b> |                             |        |        |                        |        |        |                                 |        |       |
| Renforcement du contrôle                   | -0,03                       | 0,02   | 0,08   | 0,05                   | -0,01  | 0,04   | 0,00                            | 0,02   | 0,15  |
| Autorité                                   | -0,01                       | 0,02   | -0,12  | -0,01                  | -0,03  | -0,10  | 0,00                            | 0,06   | -0,04 |
| Diffusion de l'information                 | 0,28‡                       | 0,06   | 0,40‡  | 0,35‡                  | 0,06   | 0,38‡  | 0,35*                           | 0,11   | 0,45= |
| Innovation                                 | 0,15                        | -0,04  | -0,10  | 0,17*                  | -0,07  | -0,12  | 0,04                            | -0,09  | -0,16 |
| Standardisation des règles et procédures   | 0,07                        | 0,02   | -0,12  | 0,12                   | -0,05  | -0,10  | -0,04                           | 0,08   | -0,27 |
| <b>Caractéristiques situationnelles</b>    |                             |        |        |                        |        |        |                                 |        |       |
| Solutions de rechange en matière d'emploi  | -0,24‡                      | 0,08   | 0,09   | -0,17*                 | 0,03   | 0,17*  | -0,18                           | 0,04   | -0,04 |
| Justification de l'organisation            | 0,05                        | 0,03   | 0,06   | 0,01                   | 0,03   | 0,05   | 0,15                            | 0,10   | 0,07  |
| <i>F</i>                                   | 8,91‡                       | 4,39‡  | 5,71‡  | 7,57‡                  | 1,85=  | 5,67‡  | 2,95‡                           | 2,22=  | 1,49  |
| <i>R</i> <sup>2</sup> <sub>change</sub>    | 0,48                        | 0,33   | 0,38   | 0,60                   | 0,27   | 0,52   | 0,47                            | 0,43   | 0,32  |
| <b>Violation du contrat psychologique</b>  |                             |        |        |                        |        |        |                                 |        |       |
| <i>F</i>                                   | 8,92‡                       | 4,18‡  | 5,65‡  | 7,30‡                  | 1,92=  | 5,39‡  | 2,82‡                           | 2,68‡  | 1,57  |
| <i>R</i> <sup>2</sup> <sub>change</sub>    | 0,02                        | 0,00   | 0,01   | 0,00                   | 0,02   | 0,01   | 0,00                            | 0,06   | 0,02  |
| <i>R</i> <sup>2</sup>                      | 0,50                        | 0,33   | 0,39   | 0,60                   | 0,29   | 0,53   | 0,47                            | 0,49   | 0,34  |

\*  $p \leq 0,05$  =  $p \leq 0,01$  ‡  $p \leq 0,001$ <sup>a</sup><sup>a</sup> Codé comme suit : femme = 1; homme = 2

## 8. COMMENTAIRES ET LIMITES ÉPISTÉMOLOGIQUES

Comme toute discussion empirique, qu'elle soit qualitative ou quantitative, celle-ci n'est pas sans souffrir de certaines limites, parmi lesquelles celle de la validité externe. Les données empiriques analysées sont celles de deux organisations complexes, nommément une organisation du secteur public fédéral canadien et une firme du secteur privé québécois. Les résultats présentés dans les sections précédentes, leur interprétation et leur discussion ne peuvent donc d'aucune façon être extrapolés à d'autres firmes privées québécoises, de même qu'ils ne peuvent être extrapolés à d'autres organisations publiques fédérales canadiennes, qu'avec la plus grande circonspection, en raison de la primauté des cultures organisationnelles et de l'environnement politico-administratif propres à chacune d'elles. Encore faut-il ajouter que ladite validité externe souffre également des particularismes liés à la dimension stratégique du management de ces organisations et secteurs d'activités. En ce sens, c'est un appel à la contextualisation de la recherche en études managériales et en gestion des ressources humaines.

Une autre limite est reliée à notre décision de mesurer la perception de la violation du contrat psychologique en demandant aux individus dans quelle mesure ils croyaient que leur contrat psychologique avait été respecté. Il s'agit d'une mesure subjective qui, de nature, comporte un certain biais méthodologique. Toutefois, à l'instar de Robinson et Morrison (2000), nous croyons qu'il s'agit là d'une mesure de la violation du contrat psychologique, qui est elle-même définie comme un jugement subjectif, plus appropriée qu'une mesure obtenue par le calcul de la différence entre la perception qu'ont les individus de ce qui leur a été promis et leur perception de ce qu'ils ont reçu de la part de leur organisation. Le problème avec cette dernière mesure est qu'elle ne tient pas compte du fait que le contrat psychologique change avec le temps. Autrement dit, la perception de l'individu au moment où il évalue si les éléments du contrat ont été respectés peut être différente de la perception qu'il en avait auparavant (c'est-à-dire au moment d'en convenir). En outre, nous n'avons pas pris en compte les éléments constitutifs du nouveau contrat psychologique que nous retrouvons dans certains écrits (voir, par exemple, Anderson et Schalk, 1998; Turnley et Feldman, 2000). La détermination d'éléments comme la sécurité d'emploi et les récompenses tangibles ne faisait pas partie de cette recherche.

## 9. CONCLUSION

Le passage, toujours en cours, de l'ancien au nouveau contrat psychologique dans les organisations publiques et les firmes privées représente une opportunité importante pour le

renouvellement de la pensée managériale, de même que pour les pratiques de gestion des ressources humaines qui s'y conjuguent. En simplifiant les résultats présentés dans les pages précédentes, retenons que la différence est peu significative entre l'organisation publique et la firme privée en ce qui concerne la violation du contrat psychologique. Les résultats des régressions multivariées suggèrent que la violation du contrat psychologique explique une partie importante de la variance de l'engagement organisationnel de types affectif et moral, tout autant qu'ils suggèrent que les autres variables analysées, particulièrement les variables individuelles, exercent une grande influence sur l'engagement organisationnel affectif et moral de l'échantillon total et de la firme privée. Les résultats des régressions hiérarchiques confirment la contribution des variables individuelles, organisationnelles et situationnelles à l'explication de la variation de l'engagement organisationnel. Par contre, certains résultats de cette recherche, notamment ceux relatifs aux ancrs de carrière, s'éloignent de certaines critiques sous le joug du mouvement du nouveau management public, qui insistent sur la dimension bureaucratique, au sens péjoratif du terme, des organisations publiques. Sans bien entendu prétendre évaluer la pertinence du nouveau management public à travers cette recherche empirique, l'interprétation de ses résultats s'inscrit toutefois en faveur d'une compréhension plus nuancée de la bureaucratie qui, sans nier ses effets pervers, est quand même plus et mieux que les dysfonctions auxquelles elle est par trop souvent réduite.

De même, l'interprétation des résultats empiriques de cette recherche suggère de rejeter la dichotomie qui oppose le secteur public au secteur privé pour reconnaître les spécificités des environnements organisationnels dans lesquels se développent concrètement les éléments du contrat psychologique. Bien que certains auteurs concluent qu'il n'y a pas de différences significatives sur le plan des attitudes liées au travail entre les fonctionnaires et leurs collègues du secteur privé (Choudhry, 1989; Kline et Peters, 1991), d'autres suggèrent que la dimension publique d'une organisation exerce une influence significative sur l'appartenance individuelle qui, toutefois, peut aller dans un sens comme dans l'autre, c'est-à-dire qu'elle peut accroître ou amoindrir le sentiment d'appartenance des fonctionnaires envers leur organisation. Ainsi, il ne suffit pas de distinguer sur le plan général le secteur public du secteur privé, encore faut-il prendre en considération la nature et la complexité des activités stratégiques et opérationnelles de chaque organisation, la nature, le nombre et l'ampleur des contraintes et des ressources avec lesquelles doivent composer les gestionnaires publics et privés, de même que les particularismes des pratiques et des discours managériaux propres à chaque organisation.

Afin d'enrichir la littérature spécialisée sur le contrat psychologique et l'engagement organisationnel qui, encore aujourd'hui, demeure fortement fragmentée, nous examinerons la

pertinence d'inclure des variables additionnelles dans notre modèle. Nous examinerons aussi l'utilité d'une mesure plus globale de la violation du contrat psychologique comportant plusieurs indicateurs plutôt qu'un seul indicateur comme dans la plupart des recherches sur le sujet jusqu'à ce jour (Turnley et Feldman, 2000). Enfin, la discussion des pages précédentes suggère aussi de poursuivre la recherche sur cette thématique en jumelant une démarche qualitative à l'analyse quantitative des données empiriques, notamment par l'analyse des cadres de gestion privilégiés dans chaque organisation et, ainsi, d'insister sur la primauté du contexte organisationnel pour approfondir les connaissances sur la dynamique qui lie l'engagement organisationnel au contrat psychologique dans les organisations publiques et privées. Par-delà la dichotomie traditionnelle qui oppose le secteur public au secteur privé, il semble préférable de reconnaître la complexité et l'hétérogénéité intrinsèques de l'un et de l'autre et, ainsi, d'éviter de réduire ceux-ci à des construits globaux, uniformes et mutuellement exclusifs.

En s'inspirant du modèle architectural de la gestion des ressources humaines (GRH) de Lepak et Snell (1999), il faudrait examiner l'existence de pratiques de GRH, non seulement en fonction de la diversité des organisations, mais aussi de celle des groupes de salariés. S'appuyant sur les travaux de Rousseau (1995) et de Tsui et collègues (1995) sur le contrat psychologique et les relations en emploi, Lepak et Snell proposent, entre autres, l'adoption d'une approche de gestion qui encouragerait un investissement mutuel de la part des employeurs et des salariés dans le développement de compétences clés pour l'organisation. Ici, les notions d'implication à long terme et d'investissement prendraient toute leur signification dans une relation d'emploi ou un contrat psychologique de type relationnel : en investissant dans le développement des compétences des salariés et en les faisant participer davantage à la prise de décision, les organisations pourraient compter sur un plus grand engagement de leurs salariés qui se traduirait, à son tour, en un niveau de performance exceptionnelle. D'autres pratiques de GRH pour renforcer l'engagement organisationnel ont été recensées par Lepak et Snell qui citent, entre autres, les plans de carrière, le mentorat, les systèmes de rémunération basés sur l'acquisition de compétences, le partage de l'information et la rétroaction continue.

Par ailleurs, certains auteurs sont critiques vis-à-vis de certaines approches de GRH. Par exemple, Winstanley et Woodal (2000) déplorent le peu d'importance que les récents écrits ont accordé aux dimensions éthiques de la GRH comparativement aux approches de la congruence stratégique et des meilleures pratiques de GRH. Plus virulente dans son propos, Legge (2000) affirme que les caractéristiques des meilleures pratiques de GRH sont axées sur l'exploitation des employés, particulièrement celles qui mettent en relation les employés clés et la performance organisationnelle.

Il est donc essentiel d'examiner les limites et succès possibles de différentes stratégies de GRH que l'on prétend, entre autres, congruentes ou meilleures que d'autres. Il est clair que des recherches plus poussées sont nécessaires pour identifier des systèmes de GRH susceptibles de créer un sentiment d'appartenance chez les salariés et leur engagement à long terme, tout en gardant le cap sur l'objectif d'efficacité organisationnelle (Lepak et Snell (1999) : 38).

## Remerciements

Remerciements : les auteures tiennent à remercier le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour leur soutien financier.

## Références bibliographiques

- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p. 1-18.
- ANDERSON, N.; SCHALK, R. (1998). « The psychological contract in retrospect and prospect », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 637-649.
- ARGYRIS, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*, Dorsey Press, Homewood, IL.
- BALFOUR, D. L.; WECHSLER, B. (1990). « Organizational commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private differences », *Review of Public Personnel Administration*, vol. 10, n° 3, p. 23-40.
- BROOKE, P. P. Jr; PRICE, J. L. (1989). « The determinants of employee absenteeism : An empirical test of a causal model », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 62, n° 1, p. 1-19.
- CAVANAUGH, M. A.; NOE, R. A. (1999). « Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, n° 3, p. 323-340.
- CHOUDHRY, S. (1989). « Occupational level and job satisfaction: A comparative study of public and private sector organizations », *Indian Journal of Applied Psychology*, vol. 26, n° 2, p. 1-5.
- CROZIER, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*, Paris, InterÉditions.
- DELONG, T. J. (1982). « Reexamining the career anchor model », *Personnel*, May-June, p. 50-61.
- FARRELL, D. (1983). « Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study », *Academy of Management Journal*, vol. 26, p. 596-607.
- FINLAY, W.; MARTIN, J. K.; ROMAN, P. M.; BLUM, T. C. (1995). « Organizational structure and job satisfaction: Do bureaucratic organizations produce more satisfied employees? », *Administration & Society*, vol. 27, n° 3, November, p. 427-450.
- FLOOD, P. C.; TURNER, T.; RAMAMOORTHY, N.; PEARSON, J. (2001). « Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n° 7, November, p. 1152-1165.
- GOW, J. I.; Dufour, C. (2000). « Le nouveau management public est-il un paradigme ? Cela a-t-il de l'importance ? », *Revue internationale des sciences administratives*, vol. 4, 679-707.
- HIRSCHMAN, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*, London: McGraw-Hill.
- HOY, W. K.; SOUSA, D. A. (1984). « Delegation : The neglected aspect of participation in decision making », *Alberta Journal of Educational Research*, vol. 30, n° 4, p. 320-331.

- JOHNSON, A. L.; LUTHANS, F. (1990). « The relationship between leadership and management : An empirical assessment », *Journal of Managerial Issues*, vol. 2, n° 1, p. 13-25.
- KERNAGHAN, K.; MARSON, B.; BORINS, S. (2001). *L'administration publique de l'avenir*, Toronto : L'Institut d'administration publique du Canada (IAPC)/The Institute of Public Administration of Canada (IPAC)
- KLINE, C. J.; PETERS, L. H. (1991). « Behavioral commitment and tenure of new employees : A replication and extension », *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 1, p. 194-204.
- LEGGE, K. (2000). « The ethical context of HRM : the ethical organization in the boundaryless world », Chapter 2, 23-40, dans : Winstanley, D. et Woodall, J. (Ed.) *Ethical issues in contemporary human resource management*. London : Macmillan Press Ltd.
- LEMIRE, L.; ROUILLARD, C.; GÉRIN, P.-É.; SABA, T. (2003). « Sur l'ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada », *Les Cahiers des Sciences administratives*, 2 octobre, p. 95-114.
- LEPACK, D., SNELL, S. (1999). « The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development », *Academy of Management Journal*, vol. 24, n° 1, p. 31-48.
- LESTER, S. W.; KICKUL, J. (2001). « Psychological contracts in the 21st Century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations », *Human Resource Planning*, vol. 24, n° 2, p. 10-21.
- LEVINSON, H. (1964). *The exceptional executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- LEVINSON, H. (1965). « Reciprocation: the relationship between me and organization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, n° 4, p. 370-390.
- MCDONALD, D. J.; MAKIN, P. J. (2000). « The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, n° 2, p. 84-91.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. (1988). « Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, p. 195-209.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, p. 61-98.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. (1993). « Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 4, p. 538-551.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. (2001). « Commitment in the workplace: Toward a general model », *Human Resource Management Review*, vol. 11, n° 3, Autumn, p. 299-326.
- MILLER, K. I. (1988). « Cultural and role-based predictors of organizational participation and allocation preferences », *Communication Research*, vol. 15, n° 6, p. 699-725.
- MISHRA, P. K.; DAS, B. K.; MISHRA, C.; DASH, M. (1989). « Work culture and organizational role behavior », *Social Science International*, vol. 5, n° 1, p. 49-55.
- MORRISON, E. W.; ROBINSON, S. L. (1997). « When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 226-256.
- ODOM, R. Y.; BOXX, W. R.; DUNN, M. G. (1990). « Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion », *Public Productivity and Management Review*, vol. 14, n° 2, p. 57-169.
- PHARES, E. J. (1976). *Locus of control in personality*, Morristown, NJ, General Learning Press.
- ROBINSON, S. L. (1996). « Trust and breach of the psychological contract », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 574-599.
- ROBINSON, S. L.; KRAATZ, M. S.; ROUSSEAU, D. M. (1994). « Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study », *Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 137-152.
- ROBINSON, S. L.; MORRISON, E. W. (2000). « The development of psychological contract break and violation : A longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n° 5, p. 525-546.
- ROBINSON, S. L.; ROUSSEAU, D. M. (1994). « Violating the psychological contract : Not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 245-259.
- ROUILLARD, C.; LEMIRE, L. (2003). « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique », *Management international/International Management/Gestion internacional*, Vol. 7, n° 4, été, p. 1-17.

- ROUSSEAU, D. M. (1989). « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n° 2, p. 121-139.
- ROUSSEAU, D. M. (1990). « New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts », *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 11, p. 389-400.
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, London, Sage.
- RUSBULT, C. E.; FARRELL, D.; ROGERS, G.; MAINUS, A.G. (1988). « Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction », *Academy of Management Journal*, vol. 31, p. 599-627.
- SCHEIN, E. (1980). *Organizational Psychology*, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- SCHEIN, E. (1995). *Ancre de carrière : découvrir ses véritables valeurs*, Édition révisée, Montréal, Acuralisation.
- SCOTT, C.; SEERS, A. (1987). « The loyalty of public sector supervisors : The effects of unionization and administrative authority », *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, vol. 16, n° 2, p. 117-131.
- SHORE, L. M., COYLE-SHAPIO, J. A.-M.. (2003). « Editorial – New developments in the employee-organization relationship », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 443-450.
- SPARROW, P. R. (1996) « Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector », *Human Resource Management Journal*, vol. 6, n° 4, p. 75-92.
- SPARROW, P. R. (1998). « Reappraising psychological contracting », *International Studies of Management & Organizations*, vol. 28, n° 1, p. 30-63.
- SPECTOR, P. E. (1988). « Development of the work locus of control scale », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 61, n° 4, p. 335-340.
- SHARPE, A. (2003). *The psychological contract in a changing work environment*, The Work Institute.  
Adresse URL : <http://www.ukwon.org/pdf/Hi-Res/PsychologicalContractTheme.pdf>
- TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. (1998). « Psychological contract violations during organizational restructuring », *Human Resource Management*, vol. 37, p. 71-83.
- TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D. C. (1999). « The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty and neglect », *Human Relations*, vol. 52, n° 7, p. 895-922.
- TURNLEY, W. H.; FELDMAN, D.C. (2000). « Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n° 1, p. 25-42.
- WINSTANLEY, D. et WOODALL, J. (2000). Introduction, Chapter 1, 3-22, dans :Winstanley, D. et Woodall, J. (Ed.) *Ethical issues in contemporary human resource management*. London : Macmillan Press Ltd.
- WITHEY, M. J.; COOPER, W. H. (1989). « Predicting exit, voice, loyalty, and neglect », *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, p. 521-539.
- ZEFFANE, R. (1994). « Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees », *Human Relations*, vol. 47, n° 8, p. 977-1010.