

Étude de la relation entre la stratégie de communication interne et la formation du contrat psychologique, réflexion théorique

Study of the relationship between the internal communication strategy and the formation of the psychological contract, theoretical reflection

Jaouad ZERRAD, (*Enseignant chercheur, Docteur*)

*Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des organisations (LASMO)
École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Hassan 1^{er} Settat, Maroc*

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion Km 3 Route de Casablanca, BP 658 Settat Maroc Code Postal : 26000 Tel : +2120523401202
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ZERRAD, J. (2023). Étude de la relation entre la stratégie de communication interne et la formation du contrat psychologique, réflexion théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-1), 724-739. https://doi.org/10.5281/zenodo.8092705
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 30, 2023

Accepted: June 28, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 3-1 (2023)

Étude de la relation entre la stratégie de communication interne et la formation du contrat psychologique, réflexion théorique

Résumé

La communication s'est imposée comme l'un des enjeux majeurs de la vie professionnelle et personnelle de l'employé. C'est un processus avec des acteurs qui expérimentent des instruments *ad hoc* appliqués à des champs divers et parfois novateurs. Elle se développe à la croisée de plusieurs domaines disciplinaires tels que le management, la gestion des ressources humaines, la psychologie sociale, le comportement organisationnel. Progressivement, le concept, au même titre que les pratiques sous-jacentes, se sont étendus pour devenir une pratique incontournable et indispensable à la création et le développement de nouvelles pratiques managériales en l'occurrence le contrat psychologique. La relation entre la communication et le contrat psychologique traduit un fort besoin d'implication pour une éventuelle adhésion à ce contrat qui épargnerait au dirigeant une relation de défiance avec ses collaborateurs. La communication au service du contrat psychologique relève d'un choix élaboré, d'une mise en forme pour que par la suite le contrat psychologique soit un outil de maîtrise des incertitudes comportementales. En effet La communication interne conduit à la création et au maintien du contrat psychologique positif synonyme d'engagement, de motivation et de satisfaction au travail dont l'objectif est le développement de la performance des employés. Notre article a pour objectif de dresser une synthèse de littérature sur le concept de contrat psychologique en articulant les constats avec la communication interne de l'entreprise.

Mots clés : Stratégie de communication- contrat psychologique- limites – comportement organisationnel

JEL Classification : M10

Type d'article : Recherche théorique

Abstract

Communication has emerged as one of the major issues in the employee's professional and personal life. It is a process with actors who experiment with *ad hoc* instruments applied to diverse and sometimes innovative fields. It develops at the crossroads of several disciplinary fields such as management, human resource management, social psychology, organizational behavior. Gradually, the concept, as well as the underlying practices, has spread to become an essential practice and indispensable to the creation and development of new managerial practices in this case the psychological contract. The relationship between communication and the psychological contract reflects a strong need for involvement for a possible adhesion to this contract that would spare the manager a relationship of mistrust with his employees.

Communication in the service of the psychological contract is an elaborated choice, a formatting so that the psychological contract is subsequently a tool for controlling behavioral uncertainties. Internal communication leads to the creation and maintenance of the positive psychological contract synonymous with commitment, motivation and job satisfaction whose objective is the development of employee performance.

Our article aims to summarize the literature on the concept of psychological contract by articulating the findings with the internal communication of the company.

Keywords: strategy of communication- psychological contract- limits- organizational behavior

JEL Classification: M10

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction :

Quoique riche et polyvalent, le concept de communication semble être toujours révélateur en conceptualisation et recouvre des pratiques loin de faire l'unanimité des usagers. Ses outils, ses stratégies et ses pratiques sont souvent sujets à débat. La communication s'est imposée comme l'un des enjeux majeurs de la vie professionnelle et personnelle de l'employé. C'est un processus avec des acteurs qui expérimentent des instruments *ad hoc* appliqués à des champs divers et parfois novateurs. Progressivement, le concept, au même titre que les pratiques sous-jacentes, se sont étendus pour devenir une pratique incontournable pour la création et le développement de nouvelles pratiques managériales en l'occurrence le contrat psychologique. En effet, le contrat psychologique, défini comme « l'ensemble de promesses qui jouent le rôle d'obligation entre l'employeur et l'employé » (Rousseau, 1995, P5) se conçoit en terme dynamique en ce sens qu'il implique l'échange, l'interaction et la disponibilité. Il ne se limite pas simplement aux outils, mais aussi aux attitudes et comportements susceptibles de le développer auprès des employés. Ceci implique plusieurs fonctions qui lui sont afférentes : la communication, la coordination, la coopération, la relation de pouvoir, la gestion des conflits interpersonnels, la structuration des relations interpersonnelles, etc. Il faut noter donc que le contrat psychologique reflète cette quête de la convergence des comportements organisationnels qui affecte les collaborateurs de manière moins uniformisée certes, mais avec un objectif commun : atteindre la performance professionnelle et relationnelle. Le contrat psychologique réussit donc lorsque les collaborateurs, tous statuts confondus, partagent certaines valeurs, croyances, objectifs et comportements et aussi lorsque leur évaluation dudit contrat est commune et convergente. Nous parlerons de ce fait d'un climat de production du contrat psychologique et un climat de confiance crée par ce dernier.

Parmi les questions que nous nous poserons dans cet article, on retient celles-ci : comment un manager donne-t-il du sens au contrat psychologique ? Quelle stratégie de communication interne adopte-t-il pour gérer cette ressource de productivité et de performance dans son contexte professionnel ? En posant ces questions, nous envisageons étudier les déterminants, le contenu et le processus du contrat psychologique dans sa phase de diffusion, de façon structurée, en tenant compte des intérêts des employés, de l'employeur et de l'organisation comme principaux acteurs du contrat psychologique.

La stratégie de communication au service du contrat psychologique relève d'un choix élaboré, d'une mise en forme pour que par la suite le contrat psychologique soit un outil de maîtrise des incertitudes comportementales. Les acteurs réaliseront ainsi un équilibre entre le prévisible et l'imprévisible et les perceptions respectives dudit contrat. Un bon processus de communication associé à des outils adaptés garantira la performance humaine, la qualité du travail réalisé et la performance relationnelles des différentes parties prenantes de l'organisation. Ceci permet donc de créer un équilibre entre les besoins et les enjeux individuels, collectifs et organisationnels.

En effet la stratégie de communication en interne représente un véritable levier pour augmenter cette capacité de perception harmonisée. L'incertitude sur son efficacité ne constitue pas un handicap à son utilisation. La communication est donc un outil stratégique de gestion globale et spécifique. Encore faut-il qu'il tienne compte des spécificités du contrat psychologique pour en tirer les conséquences positives qui s'imposent.

Une stratégie de communication interne est jugée efficace lorsqu'elle permet l'atteinte des objectifs assignés et prédéfinis du contrat psychologique. Elle varie selon les organisations et le contexte d'action managériale. Le plan de notre article sera le suivant : il partira du constat de l'importance de la communication dans l'entreprise, d'une revue de littérature sur le contrat psychologique, pour ensuite s'attaquer à la problématique du rapport entre la stratégie de communication et le contrat psychologique.

2. Le contrat psychologique, revue de littérature

2.1. Le contrat psychologique ; du concept à la formation

Les entreprises, agissant dans un monde VUCA¹, sont confrontées à des contraintes humaines et managériales à fort impact sur leur compétitivité. Les entreprises déploient des efforts considérables pour améliorer la relation employé/ entreprise. La dynamique relationnelle impose une nouvelle forme de gestion collaborative, implicative qui engage les employés à exploiter leur potentiel de productivité et les entreprises à développer leurs approches «adhésionnelles ».

Conscientes de l'importance du contrat psychologique, des entreprises ont abandonné la forme d'organisation pyramidale au profit d'une organisation plus créative des employés. De nouvelles formes de création de valeur (Bouchard et Fayolle, 2011) émergent et se trouvent adoptées par de nombreuses firmes. La littérature sur le contrat psychologique a toujours retenu une appréhension qui met l'accent sur l'engagement organisationnel et affectif des employés. La dynamique de ce double engagement chez les employés soulève des questionnements relatifs au processus et aux outils de communication, de développement et de l'amélioration du contrat psychologique de vue affectif et cognitif. S'intéresser à la formation et à la communication-diffusion du contrat psychologique dans les entreprises contribuerait significativement au développement des comportements organisationnels appropriés dans une logique de partage d'un référentiel comportemental concerté pour une qualité de travail (Meyer et Allen, 1991). L'investissement en contrat psychologique devient donc primordial. Il conduira à la mise en œuvre de nouvelles méthodes organisationnelles dans les pratiques managériales et les relations intra-entreprise. Il vise la performance organisationnelle en renforçant le lien entre les employés et l'organisation qui les emploie. Le contrat psychologique est présent comme une démarche structurée qui répond aux besoins des individus et à leurs attentes. La littérature sur le contrat psychologique est foisonnante depuis l'introduction du concept par Argyris (1960).

L'état du développement de la connaissance sur le contrat psychologique révèle une inconstance conceptuelle et des hésitations méthodologiques. En effet le concept de contrat psychologique trouve ses origines dans des travaux initiés par des chercheurs tels que Levinson, Munden, Mandl et Solley (1962) et Edgar Schein depuis les années 1965. Argyris définit le contrat psychologique comme suit : *« puisque le contremaître réalise que le système tendra à atteindre une production optimale sous un leadership passif, et puisque les employés partagent ce point de vue, on peut faire l'hypothèse qu'une relation particulière se développe entre les employés et le contremaître, relation qui peut être qualifiée de contrat psychologique »* (cité par Coyle- Shapiro et al, 2009, P 22). Le contrat psychologique selon Argyris met l'accent sur un aspect fondamental en l'occurrence l'échange dans le groupe, les employés, et leur contremaître selon le principe de l'entente tacite (Roebling, 1996) que Argyris associe au principe de l'accord entre les parties prenantes sur « la nature de ce qui est échangé ». Les travaux de Argyris sont complétés par l'apport de Levinson et al en 1962. L'étendue du concept est remarquable en ce sens qu'elle introduit deux concepts : l'échange des ressources intangibles et la satisfaction mutuelle. Ainsi, Levinson et al définissent le contrat psychologique comme : *« une série d'attentes mutuelles dont les parties présentes dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience, mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre »* (Coyle- Shapiro et al, P 23) cette définition met l'accent sur la réciprocité dans les attentes et les attentes des deux parties (Agarwal et Bhargava, 2013) selon le principe de l'interdépendance. En effet, Matthijs Bal et al. considèrent que les attentes des employés à travers le contrat psychologique sont pensées pour être prioritairement façonnées par

¹ Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

l'organisation.²

Cependant ces auteurs évoquent une restriction à ces attentes ; paradoxalement les attentes sont moins conscientes, mais demeurent déterminantes du rapport à l'autre et à l'organisation. Le contrat psychologique est changeant en raison de l'éventualité d'engager une négociation sur son contenu, sa stratégie et les modalités de sa mise en œuvre. Il est aussi tributaire du contexte d'application et des contributions des acteurs. Le concept de contrat psychologique est aussi lié à la notion des attentes et celle de la réciprocité dans les travaux de Schein (1965) pour qui il est composé d'un assortiment de droits, de prérogatives et d'obligations entre l'employé et l'organisation. Le CP n'est pas formalisé par un quelconque texte et obéit au principe de l'adéquation entre attentes et contribution. Selon Schein cette relation conditionne les comportements des individus au sein des organisations, ce qui crée un potentiel de performance comportementale chez les employés. Schein (1980) insiste sur la nature interactive du processus de contractualisation.

Depuis les années 80, le concept de contrat psychologique a connu un nouveau tournant conceptuel notamment avec les travaux de Robinson et Rousseau (1994). L'intérêt accordé au CP repose essentiellement sur l'approche compréhensive dont l'objectif est de comprendre la relation d'emploi (Robinson et al., 1994 ; Lester et Kickul, 2001 ; Conway et Briner, 2002), les déterminants des comportements et des attitudes au travail (Rousseau, 1995; Andersson, 1996; Pate et al., 2000) et l'impact du contexte sur la relation d'emploi (Robinson et Rousseau, 1994 ; Rousseau, 1995; Sutton et Griffin, 2004). Depuis les premiers travaux sur le contrat psychologique, on réalise progressivement que ce concept est indissociable de la norme de la réciprocité (Gouldner ; 1960, Greenberg ; 1980, 1990 ; Coyle-Shiparo ; 2004, Parzefall ; 2005). Sur ce fait, les chercheurs se positionnent par rapport à deux approches fondamentales, notamment les travaux de MacNeil (1985). L'auteur distingue entre le contrat psychologique relationnel et le contrat psychologique transactionnel. En effet, le contrat psychologique relationnel est basé sur le concept de la fidélisation³ de l'employé « l'emploi à vie », sur la durabilité dynamique des relations d'emploi. Il est fondé aussi sur un échange à caractère social impliquant des obligations socioémotionnelles durables (Blau, 1964; Lemire, 2005). Les parties prenantes sont liées par une relation de confiance à fort impact (Rousseau et Robinson, 1994) avec un engagement réciproque. Par contre, Le contrat psychologique transactionnel se limite à ce qui est fixé sur le contrat de travail. Il affiche un degré faible de l'interférence entre le travail et la vie personnelle.

La typologie de MacNeil (1985) a été complétée par l'apport de Rousseau (1995). Il l'a enrichi par deux nouveaux types de contrat psychologique : les contrats transitionnels et balancés. Il présente une matrice des éléments contractuels à deux dimensions : le long terme en ce qui concerne le contrat transitionnel et transactionnel et le court terme dans le cas du contrat balancé ou équilibré et le contrat relationnel. Les auteurs considèrent que ces deux approches sont fonctions de trois critères distinctifs différents : le contenu, le cadre temporel, la stabilité, et leur caractère relativement tangible. La littérature sur la formation du contrat psychologique met en avant donc le concept de l'engagement de la part de l'employé. Différents types d'engagements ont été relevés par les chercheurs sur le contrat psychologique notamment la sécurité de l'emploi et la rémunération fonction des critères de la performance et de l'augmentation salariale (Kotter, 1973 ; Rousseau, 1990 ; Robinson et al., 1994 ; Robinson, 1996; Turnley et Feldman, 2000 ; Kickul, 2001 ; Sutton et Griffin, 2004 ; Sturges et al., 2005)

² Traduction libre depuis l'article : Matthijs Bal et al, "Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:1, 107-12, P 108

³ Le concept est évoqué par nous-mêmes pour traduire la relation d'interdépendance dans la durée entre les deux acteurs ; employé et employeur.

ainsi que les avantages sociaux (Herriot et al., 1997; Turnley et Feldman, 2000; Kickul, 2001; Sturges et al., 2005). Ces mêmes auteurs reconnaissent la contribution non négligeable de la formation et du développement entrepris en faveur des employés comme engagement durable de l'employeur pour la constitution du contrat psychologique, de l'engagement de l'employeur à d'autres niveaux plus spécifiquement : le développement de carrière ; le contenu de l'emploi, l'assistance fournie aux employés comme pour la gestion des problèmes personnels par exemple et l'aide fournie aux employés pour équilibrer la vie personnelle et professionnelle où la communication joue un rôle fondamental (Herriot et al., 1997; Kickul, 2001; De Vos et al., 2003). Toutefois la majorité des recherches sur le contrat psychologique se sont intéressées et ont adopté la perspective de perception de l'employé tout en préconisant l'intérêt d'étudier la perception de l'employeur dudit contrat (Guest et Conway, 2002; Shore et Coyle-Shapiro, 2003; Tekleab et Taylor, 2003).

2.2.Le contrat psychologique, concept polymorphe

Le contrat psychologique est un concept qui implique d'autres construits qui lui sont corollaires notamment le support organisationnel perçu (SOP), l'échange Leader- Membre et la justice organisationnelle.

2.2.1. Le support organisationnel perçu (SOP)

Le support organisationnel perçu (ou SOP) réfère à la perception qu'a un employé du soutien qu'il reçoit de la part de son organisation. Il s'agit d'un concept important qui puise dans la recherche en psychologie organisationnelle et la théorie de l'échange social (Blau 1964). Il détermine et conditionne la satisfaction au travail, l'engagement, la rétention et la productivité des employés. Le concept est développé par Eisenberger et ses collègues en 1986. Il traduit la perception que l'individu a de l'évaluation de sa contribution au sein de l'organisation ainsi que du degré de préoccupation que l'organisation a de son bien-être. De ce fait, les recherches sur ce concept ont démontré l'importance des actions reliées aux RH pour générer la SOP des employés. Des auteurs ont souligné l'importance de la communication dans la relation employé/employeur (Allen, 1995), le rôle primordial de la fixation d'objectifs et le feedback, comme critère fondamental de la mesure du contrat psychologique qui puise sa valeur de la communication (Hutchison & Garstka, 1996) dans la construction de la SOP.

Le support organisationnel perçu peut être mesuré à l'aide de questionnaires d'évaluation qui demandent aux employés de noter leur niveau de satisfaction envers différents aspects du soutien organisationnel. Ces questionnaires sont considérés comme un moyen de communication qui peut aider les gestionnaires à comprendre les besoins de leurs employés et à mettre en place des stratégies d'amélioration en vue d'atteindre le soutien organisationnel positivement perçu au sein de l'entreprise. Le SOP met l'accent sur l'échange selon la perspective de l'employé uniquement. Tandis que le contrat psychologique met l'accent sur l'échange bidirectionnel entre employé et employeur ainsi que sur la perception des individus quant à la disponibilité et à l'efficacité du soutien qu'ils reçoivent de leur organisation pour accomplir leurs tâches et atteindre leurs objectifs. Il s'agit d'une dimension importante de la culture organisationnelle et de l'environnement de travail. Pour cette raison, les organisations performantes valorisent ces perceptions, les communiquent pour en récolter le feedback et reconnaissent son importance pour leur bon fonctionnement. Suite à ce constat, il s'avère donc crucial que les organisations aient des outils concrets pour favoriser le contrat psychologique chez leurs employés en l'occurrence une stratégie de communication interne appropriée et probante.

Différentes approches rendent compte de la relation entre le SOP et le contrat psychologique, nous en retenons celles de Guzzo, Noonan et Elton, (1994) qui considère le SOP comme une partie prenante du contrat psychologique. Dans une autre perspective, l'approche de la représentation symbolique de Millward et Brewerton, (2000) considère le CP comme un simple

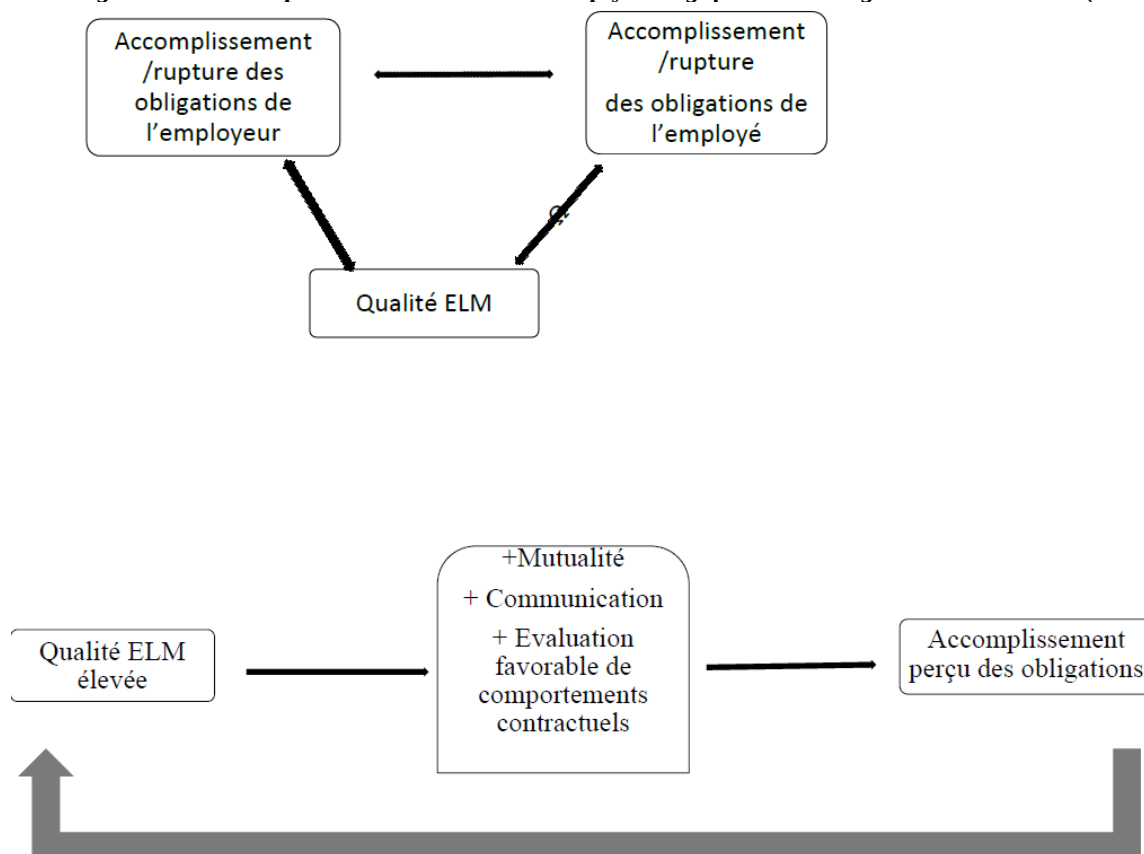
symbole révélateur de la complétude du contrat psychologique. Sous une autre considération, Rhoades, Eisenberger et Armeli évoquent le concept de l'intensité de SOP qui détermine le contrat relationnel entre employé et employeur. Si le niveau est élevé, cela signifie que l'organisation cherche à développer des contrats relationnels forts et solides avec ses employés. Les relations employé-organisation qui remplissent amplement le critère de l'obligation mutuelle encouragent la manifestation du SOP (Shore & Barksdale, 1998) ainsi que les relations d'échange de qualité employé-supérieur (Uhl-Bien & Maslyn, 2003)

Une autre approche établit le lien entre la rupture du contrat psychologique et la perception de la satisfaction chez les employés (Takleb et Taylor, 2000, Coyle-Shapiro et Kessler, 2000), cette approche rejoint celle de l'intensité chez Eisenberger. Elle introduit le concept de traitement favorable qui augmenterait la perception de employés. La relation entre les deux construits, contrat psychologique et SOP est sans équivoque. La bonne fois de l'organisation, entraîne donc la loyauté de l'employé ainsi que son engagement affectif envers l'organisation (Eisenberger et al., 1990; Settoon et al., 1996; Shore & Wayne, 1993). Consécutive ou symbolique, cette relation traduit un double engagement ; de l'employé et de l'employeur. De surcroît Bordia (P) et al. incombent la rupture du contrat psychologique à deux variables explicatives : « Nous suggérons que les perceptions des employés des obligations de manquement pourraient provenir de deux raisons: un manquement volontaire en réponse à un manquement aux obligations de l'employeur ou à une incapacité de remplir ses obligations en raison du manque de ressources suffisantes » (Bordia et al, 2014.)

2.2.2. L'échange Leader- Membre (ELM)

Basée sur la théorie de l'échange social, l'on doit cette théorie de l'ELM aux travaux de Dienesch et Liden (1986). Elle puise ses hypothèses des concepts suivants : l'offre de valeur et mutuelle du leader et de l'employé, la perception de l'équité et de la justice dans les échanges chez les deux parties prenantes. L'échange Leader-Membre stipule que les leaders établissent des relations qualitativement différenciées avec les différents collaborateurs. Les transactions entretenues varient selon qu'elles soient formelles qu'elles soient moins spécifiées (Liden et Garen, 1980). La qualité de la relation suppose un engagement accru chez l'employé au-delà de ce qu'il offre comme travail. De nouveaux comportements profitables au leader et à l'organisation peuvent être délibérément engagés ; par exemple les comportements de citoyenneté organisationnelle (Robinson et Wolfe Morrison, 1995) et l'implication organisationnelle (Scandura et Graen, 1984, Wayne et al., 2002). La théorie de l'ELM est fondée sur le principe de la qualité de la relation interpersonnelle entre le leader et l'employé. La figure ci-dessous récapitule la relation entre le contrat psychologique et l'ELM :

Figure 1 Relations potentielles entre le contrat psychologique et l'échange Leader- Membre (ELM)



Source : Auteurs

La figure décrit, d'une part, la relation entre la perception de l'accomplissement et la qualité de l'ELM, d'autre part les variables de l'échange entre l'employé et l'organisation dans une logique de la réciprocité marquée par les flèches d'interdépendance. Parmi les variables à retenir, il y a celle de la communication dont dépend la mutualité et l'évaluation.

2.2.3. La justice organisationnelle

La justice organisationnelle fait référence à la perception des individus sur l'équité des pratiques et des politiques au sein de l'organisation. Cela inclut la manière dont les décisions sont prises, les règles sont appliquées, les récompenses sont distribuées et les conflits sont résolus. Lorsque les employés perçoivent que les pratiques organisationnelles sont justes, ils sont plus susceptibles d'être engagés et motivés dans leur travail. En revanche, lorsque les employés perçoivent un traitement injuste, cela peut entraîner un désengagement, une baisse de la satisfaction au travail et même un turnover. Les fondements de cette théorie trouvent leur origine dans les travaux de Blau (1964) sur l'échange social dont la variable déterminante est la réciprocité. Pour lui, seul l'échange social donne l'occasion d'exprimer les sentiments d'obligation qui mènent les employés à échanger des bénéfices intangibles tels que la considération et la loyauté. L'échange social est basé aussi sur la «bonne foi» et la reconnaissance mutuelle des contributions (Organ, 1990). La justice organisationnelle fait référence à la perception des individus quant à l'équité et à l'équilibre des processus de prise de décision au sein d'une organisation. La JO est considérée comme plus élaborée que le contrat psychologique qui s'intéresse plus aux résultats qu'aux procédures adoptées pour atteindre ces résultats.

Les trois composantes de la justice organisationnelles sont : la justice distributive- la justice procédurale et la justice interactionnelle. Elle repose sur la notion de justice distributive,

procédurale et interactionnelle qui sont les trois composantes de la théorie de la justice organisationnelle.

- *Justice distributive* : Elle réfère à la perception, donc une appréhension communiquée, de l'équité dans la distribution des ressources, des récompenses et des avantages au sein d'une organisation. Les employés considèrent que les résultats obtenus correspondent à leurs efforts et à leurs contributions. Par exemple, si deux employés fournissent un travail équivalent, ils s'attendent à recevoir une récompense similaire.
- *Justice procédurale* : Elle concerne la perception de l'équité des procédures utilisées pour prendre des décisions au sein de l'organisation. Les employés s'attendent à ce que les règles et les processus de décision soient transparents, impartiaux et équitables. Par exemple, si un employé estime qu'il a été impliqué dans le processus décisionnel et qu'il a eu l'occasion de s'exprimer, il percevra la justice procédurale
- *Justice interactionnelle* : Elle se rapporte à la perception de l'équité dans les interactions sociales au sein de l'organisation. Les employés s'attendent à être traités avec respect, dignité et équité par leurs supérieurs hiérarchiques et leurs collègues. Une communication ouverte, l'écoute active et l'explication des décisions sont des éléments importants de la justice interactionnelle.

La relation entre le contrat psychologique et la justice organisationnelle est celle de la réciprocité Cropanzao et Prehar (2001) qui implique la référence à la théorie de l'échange social dont les règles structurantes ont été identifiées par Cropanzano & Mitchell (2005). Les standards de la justice organisationnelle sont fixés à partir de la rupture du contrat. Le CP est donc un « prédicteur de la justice et l'expérience d'une injustice prédirait ensuite à son tour le contenu du contrat psychologique d'un individu » (Delobbe et al. 2009, P 52)

3. Les déterminants de l'échec du contrat psychologique

L'échec ou la rupture du contrat psychologique se produit lorsque les attentes non écrites entre un employeur et un employé ne sont pas satisfaites. Le contrat psychologique fait référence aux attentes, aux croyances et aux promesses implicites que les employés ont quant à leur relation avec leur employeur. Ces attentes peuvent inclure des éléments tels que la sécurité d'emploi, le traitement équitable, les opportunités de développement de carrière et la reconnaissance. Lorsque ces attentes ne sont pas satisfaites, l'employé peut se sentir trompé et trahi. La rupture du contrat psychologique peut avoir des conséquences négatives pour l'organisation, car elle peut entraîner une baisse de la motivation, de l'engagement et de la loyauté de l'employé. Les employés peuvent également réduire leur niveau d'effort et même chercher à quitter leur emploi. La rupture du contrat psychologique est conséquente à la faute de l'employeur (Rousseau, 2003). Robinson et Brown (2004) soutiennent que tout changement entraîné au sein de l'organisation a une incidence sur le degré d'intensité de cette rupture selon qu'il s'agisse d'une brèche ou de violation du contrat psychologique (Morrison et Rousseau, 1997). La brèche est associée à l'expérience subjective d'un employé lorsqu'il perçoit que l'organisation a échoué à tenir ses promesses intentionnellement ou non. Par contre, la violation du contrat psychologique traduit l'expérience émotionnelle et affective chez l'employé conséquente à la croyance qu'il a de l'échec de l'organisation dans la conservation et la préservation du contrat psychologique (Robinson et Morrison, 1995; Robinson et Rousseau, 1994; Rousseau et McLean Parks, 1993). Par ailleurs, nous rappelons qu'il est donc important pour les employeurs de reconnaître et de respecter le contrat psychologique de leurs employés afin de maintenir une relation de confiance et de satisfaction mutuelle. Les employeurs peuvent y parvenir en communiquant clairement les attentes et les obligations, en traitant les employés de manière équitable et en offrant des avantages et des opportunités de développement de carrière. En revanche, un faible support organisationnel perçu peut entraîner un sentiment de frustration, d'isolement, de démotivation

et de désengagement chez les employés. Cela peut également affecter négativement la performance globale de l'organisation. Par conséquent, il est essentiel pour les entreprises de créer un environnement de travail favorable et de veiller à ce que les employés perçoivent un soutien adéquat de leur organisation.

4. Les déterminants et processus de la formation du contrat psychologique

La formation du contrat psychologique se produit lorsque les attentes mutuelles entre un employeur et un employé sont établies et acceptées. Le contrat psychologique fait référence aux attentes, aux croyances et aux promesses implicites qui sous-tendent la relation de travail entre les deux parties. Elle se fait souvent au début de l'emploi, lorsqu'il y a une négociation tacite entre l'employeur et l'employé sur les responsabilités, les attentes, les conditions de travail et les avantages. Cela peut inclure des éléments tels que la rémunération, les horaires de travail, les possibilités d'avancement, le niveau d'autonomie, la flexibilité, la reconnaissance et les opportunités de développement. Il est important que les attentes mutuelles soient clairement communiquées et comprises par les deux parties. Cela peut se faire lors de l'entretien d'embauche, par le biais de descriptions de poste détaillées, des stratégies et de procédures claires, de manuels d'employés (comme support écrit de communication) et de discussions ouvertes sur les attentes réciproques (comme outil oral de communication interpersonnelle). La formation d'un contrat psychologique solide favorise une relation de travail positive et productive. Lorsque les attentes sont satisfaites, les employés sont plus susceptibles d'être engagés, motivés et fidèles à l'organisation. De même, les employeurs bénéficient de la confiance, de la loyauté et de l'effort accru de leurs employés. Un rapport de mutualité quasiment symétrique se forme entre les deux acteurs au-delà de la différence de statut, de mode de fonctionnement et d'un contrat psychologique à sens unique, voire unilatéral. Nous parlerons donc **d'une SPCP : symétrie positive du contrat psychologique** qui caractérise une réciprocité dynamique basée sur une perception équilibrée par opposition à la **SNCP : dissymétrie négative du contrat psychologique** qui suppose pour nous une relation d'adversité dans la perception du contrat psychologique. Ce dernier devient problématique.

Il convient de rappeler que le contrat psychologique peut évoluer au fil du temps en raison de changements organisationnels, de nouvelles responsabilités ou de besoins individuels changeants. La formation du contrat psychologique se fait selon des schémas, ou modèles mentaux que chaque employé développe à partir de son expérience au sein de l'organisation et la façon avec laquelle il incorpore toute nouvelle information (Xander D et al, 2016) . Ce sont des croyances construites par l'employé (Stein, 1992) qui peuvent se construire lors de la phase de socialisation quand il intègre son premier emploi (Blancero et kleiner, 2001). Les expériences pré-emploi marquent aussi la formation du contrat psychologique chez la nouvelle recrue. Une théorie soutenue par Rousseau (2001) et Dabos & Rousseau (2004) qui été reprise par Xander et al en postulant que « *These pre-employment experiences include societal events that people have experienced in the formative phase of their lives. These experiences lead employees to develop mental schemas about their psychological contracts, which affect the creation of meaning around reciprocity and mutuality that parties to the contract should demonstrate* » (Xander, 2016, P 657)

Le contrat psychologique dont disposent les nouvelles recrues connaît « des blancs » quitte à remplir par un processus auto- socialisateur ou grâce à un agent socialisateur. Liden, Bauer et Erdogan (2004) soulignent l'importance du rôle que joue le supérieur dans l'internalisation et l'incorporation du contrat psychologique par la nouvelle recrue. Ce qui facilitera la compréhension et l'assimilation des obligations comportementales et professionnelles respectives de l'employeur et de l'employé. Son rôle est plutôt collaboratif et non pas un rôle

exclusif qui fait de lui le seul garant de la sécurité de l'emploi et de la performance comme le soulignaient avant Cavanaugh et Noe, (1999).

Le mécanisme régulateur du déroulement du contrat psychologique est la réciprocité selon la logique de l'offre, celle de l'employeur, et la demande, celle de l'employé. Ce mécanisme va conditionner l'accomplissement ou la rupture du contrat psychologique. L'intensité de la perception de cet accomplissement des obligations est proportionnelle à l'importance des efforts de réciprocité déployés les employés. La perception positive, parfois unilatérale, d'une satisfaction obtenue par l'agrégation de conditions d'emploi qui encouragent l'échange représente un bon catalyseur d'un engagement des employés de façon proactive dans leurs rapports respectifs avec l'organisation. L'intérêt d'utiliser un tel processus réside dans la possibilité de l'appréhension des récompenses futures basées sur la confiance mutuelle. En effet le groupe de travail peut influencer, d'une manière ou d'une autre, la modélisation du contrat psychologique en cours de construction chez l'employé. La relation d'échange stimule donc le contrat psychologique et conditionne son interprétation selon de schémas mentaux appropriés à chaque employé. Par conséquent, il est important de maintenir une communication ouverte, continue et implicite entre les employeurs et les employés pour s'assurer que le CP reste satisfaisant pour les deux parties.

4.1. La communication interne de l'entreprise

La communication joue un rôle crucial au sein d'une entreprise, quel que soit sa taille ou son secteur d'activité. Une communication efficace favorise la collaboration, renforce les relations professionnelles, améliore la productivité et contribue au succès global de l'entreprise. La communication interne a une fonction managériale : on gère la communication et on gère par la communication. La communication interne est à la fois un processus et des outils déployés pour mettre en place ce processus. Est considéré comme communication tout échange entre les membres de l'entreprise que ce soit entre les employés, les équipes, les départements ou les niveaux hiérarchiques. Une communication interne claire et ouverte permet de transmettre les informations, d'expliquer et diffuser les objectifs, de clarifier les attentes et les directives, ce qui favorise ainsi la cohésion et l'efficacité des équipes. Elle contribue à la construction des schémas mentaux au sein de l'organisation modélisés par trois questions fondamentales : 1- qu'est-ce que la communication interne pour l'entreprise ? (loin du thésaurus de la communication ou des acceptions managériales standardisées dans les manuels de gestion) 2- quelle est la valeur de la communication interne pour l'entreprise en question? 3- quelles sont les stratégies appropriées et quelles en sont les limites ? Les réponses à ces questions sont une réelle contribution à la détermination des comportements et des attitudes inhérents au contrat psychologique entre autres la communication interne qui conditionne donc tout changement au sein de l'organisation. Elle utilise différents moyens, processus, discours et pratiques au service des objectifs multiples et complexes. Une stratégie de communication interne efficace construira un contrat psychologique positif selon la logique de la réciprocité symétrique.

4.2. Stratégie de communication interne et contrat psychologique, processus et limites

4.2.1. Stratégies et processus

La communication interne demeure un instrument de préparation et de diffusion du contrat psychologique. Elle a une fonction de structuration de celui-ci. Elle joue donc un rôle actif dans ce processus dynamique de construction du contrat psychologique. Une stratégie de communication efficace sur le contrat psychologique suppose la bonne gestion du relationnel, la diffusion de la connaissance et de l'information à propos du CP, explicitement ou implicitement, la gestion de l'écoute et du feed-back générés par l'échange social afin d'aider les employés à dissiper leurs inquiétudes, leurs craintes et leur réticence dans l'implication

exigée par le contrat psychologique offert par l'employeur. En effet, parmi les objectifs assignés à la stratégie de communication interne, on trouve la construction d'un référentiel comportemental approprié, la formation d'une ou plusieurs représentations positives de son travail. Au service du contrat psychologique, la communication interne transmet à l'individu le sentiment d'être un acteur utile et indispensable reconnaissable par toutes les entités de l'entreprise et plus particulièrement par ses supérieurs. Selon le principe de la réciprocité évoqué plus haut, toute pratique de la CI liée au contrat psychologique aura comme finalité l'établissement des relations dans lesquelles les parties prenantes s'engagent mutuellement dans un processus d'échange continu et interdépendant profitable à l'employé et à l'employeur. La relation a une portée pragmatique dans la création, l'entretien et le maintien du contrat psychologique.

Grâce à la communication, le contrat psychologique est considéré comme un construit à la fois individuel et collectif. Qui implique aussi bien décideurs que collaborateurs. Pour s'inscrire dans une dynamique de l'outil - processus, la communication interne devra traduire une vision accessible et simplifiée du contrat psychologique dont l'objectif est de construire des représentations mentales qui dépendent de chaque situation de gestion du CP utilitariste et téléologique. Les décideurs produiront donc de l'information sur le contrat psychologique. Ce dernier adopte de nouveaux instruments de gestion, de nouvelles stratégies et de nouvelles appréhensions. Adhérer au contrat psychologique chez les employés c'est le percevoir comme un exercice de volonté qui affecte plusieurs aspects: les motivations, les attentes, la performance, etc. l'idée maîtresse est la création de la valeur. La communication permet la régulation du processus de mise en œuvre du contrat psychologique. Communiquer le/sur le contrat psychologique s'effectue en tant que processus dont la mise en œuvre dépend des aspects suivants :

- Les variables objectives : la taille, l'âge et le secteur d'activité de l'entreprise
- La fixation de l'effet recherché chez les employés
- Les outils de communication mis en place pour expliquer, diffuser et soutenir le contrat psychologique afin de surmonter les éventuelles réticences ou résistance chez les employés
- Les acteurs responsables de sa mise en œuvre
- Les acteurs associés à la mise en œuvre. Ils devront s'engager dans une démarche évaluative pour en assurer l'adhésion chez les employés, la progression et les ajustements.

La communication revêt donc un rôle central et structurant dans le projet de construction et de diffusion du contrat psychologique parce qu'il est une projection dans le temps et ne dépend pas d'un instant T. Il est formalisé par une stratégie de communication adaptée. Dans une considération processuelle du schéma global du développement du contrat psychologique, la communication est considérée comme un levier qui intervient après la phase de diagnostic des besoins en attentes, aspirations, motivations de carrière chez les employés. Il s'en suit un processus d'analyse en termes de dispositifs, de déroulement et d'impact. En fonction du contrat psychologique, la stratégie de communication pourra prendre des formes institutionnelles ou d'information/formation. Les décideurs devront donc construire un positionnement dans le contexte.

La communication ne peut être traitée comme un simple dispositif de transmission de l'information sur le CP, mais vise la création d'une relation de mutualité, ou réciprocité au cours de laquelle employeurs et employés se construisent une représentation du contrat psychologique et de l'intérêt qu'il peut présenter ; harmonisée et identique. Les informations formelles et informelles véhiculées à cet effet permettent à chacun de comparer ses constructions aux référentiels des employeurs en CP. La relation formel/ informel permet donc de construire une identification au contrat psychologique. L'opérationnalisation de ce dernier met en avant les

aspects suivants : utilisation de nouvelles règles de fonctionnement, conception d'un plan d'action dûment communiqué aux employés, définition et diffusion des nouvelles valeurs relatives au contrat psychologique adopté. Toute stratégie de communication élaborée devrait garantir le déploiement de manière durable, tout en restant dynamique, le contrat psychologique dans ses aspects les plus pertinents. Ceci nécessite plusieurs itérations et expérimentations au niveau des dispositifs de communication interne et du modèle cognitif construit. Par ailleurs, il est parfois plus aboutissant d'utiliser des dispositifs de communication expérientiels qui feront appel à la dimension affective chez les employés.

4.2.2. Stratégie de communication interne au service du contrat psychologique

Une meilleure stratégie de communication interne relative au contrat psychologique suppose :

- L'engagement des décideurs
- La constitution d'un espace d'échange approprié
- Mise en place d'un système de motivation qui accompagnera le contrat psychologique dans sa globalité
- Intensification des échanges sociaux dans les deux sens, vertical et horizontal
- Sensibilisation et formation au contrat psychologique pour développer des comportements proactifs et autorégulateurs des comportements associés au contrat psychologique
- Communiquer sur la valeur de la créativité auprès des employés

Il s'agit donc d'une interaction entre concepteurs du contrat psychologique et bénéficiaire. La stratégie de communication réussira ainsi à conjuguer le pilotage au niveau de l'entreprise (définition du contrat psychologique, les dispositifs de mise en œuvre et les résultats attendus) et la conduite des actions inhérentes au CP dans leur dimension processuelle. Les employeurs opéreront pour une communication- encadrement pour une appréhension en profondeur du contrat psychologique. L'organisation aidera donc les employés à s'accomplir dans leur quotidien professionnel et personnel. Une telle stratégie contribuera donc à réguler les comportements des employés

4.2.3. Limites à la stratégie de communication relative au CP

Chacune des pratiques de la stratégie de communication au service du contrats psychologiques ne peut cerner la complexité du processus du CP. Dirigé vers les collaborateurs, il peut être heurté a des restrictions qui limitent sa formation et sa diffusion. Nous présentons ci-dessous une liste non exhaustive de ces limites :

Utilisation du langage non partagé ou inadapté : employeurs et employés ne partagent pas le même vocabulaire et référent culturel, ceci pourrait engendrer des incompréhensions, des distorsions lors des échanges sociaux, une distanciation assimilative de l'objet et l'objectif du contrat psychologique, etc. Nous parlerons du marketing interne du CP.

Formalisation inadaptée et Ambiguïté : les supports de communication utilisés pour développer l'adhésion au contrat psychologique ne sont pas adaptés aux collaborateurs et aux objectifs du CP ou ne suffisamment bien construits. Le contrat psychologique est souvent implicite et basé sur des attentes non formulées. Si la stratégie de communication n'est pas claire sur le contrat psychologique elle peut conduire à une ambiguïté quant aux attentes réelles de chaque partie, ce qui peut entraîner des malentendus et des conflits voire une incompatibilité entre le schéma construit et le processus de mise en œuvre. Une stratégie de communication bien définie est donc recommandée

Autonomie insuffisante des employés : les employés ne sont pas de mener des actions relatives à la concrétisation de la stratégie de communication capables relative au contrat psychologique

de manière indépendante dans leur travail. Les employés ne se sentent pas responsables du contrat psychologique.

Dynamique des attentes : Les attentes et les besoins des employés évoluent avec le temps en fonction du changement individuel et organisationnel. Si la stratégie de communication n'est pas inscrite dans cette dynamique de la mouvance. Les attentes risquent d'être compromises. La stratégie de communication élaborée devrait donc suivre cette dynamique et pallier toute divergence afin d'éviter le déséquilibre entre les attentes et la réalité ; elle-même conduit à la frustration et à la désillusion des employés.

5. Conclusion

Le contrat psychologique, concept en pleine expansion, continuera toujours à susciter de l'intérêt pour les chercheurs et les managers. Il contribue de manière significative à comprendre, à orienter et à cadrer la relation employé-employeur comme variable déterminante des comportements organisationnels. Nous avons, à travers la revue de littérature, pu constater que le CP psychologique est un concept dont le contenu présente une richesse et des liens avec les processus individuels et collectifs de perception. Ainsi, il établit que les parties prenantes devraient manifester une implication mutuelle de ladite perception du travail qui conditionne la performance des employés. L'objectif de la formation du contrat psychologique est de répondre à des exigences et des normes de comportements organisationnels. Il est donc la résultante d'une transmission structurée grâce à un processus de communication interne bien élaboré. L'assimilation du contrat psychologique par les employés dérive de l'expérimentation d'une stratégie de communication susceptible de palier les dissonances entre la perception voulue par le dirigeant et celle assimilée par l'employé. Une telle discorde engendre un déséquilibre d'appréhension du principe de la réciprocité.

En effet notre article avait comme objectif principal d'apporter une contribution à la compréhension du contrat psychologique et montrer le rapport qu'il entretient avec la stratégie de communication interne. Nous estimons que celle-ci varie d'une organisation à une autre et dépend d'un type de contrat psychologique à un autre. Il est indispensable pour les employeurs et les employés de communiquer de manière transparente sur le CP et de négocier activement les attentes mutuelles afin de minimiser les risques de discorde et de violation du contrat psychologique. Une stratégie de communication adaptée contribuera à une gestion efficace du CP ce qui implique une communication claire, un alignement consenti des attentes, la transparence et la résolution des conflits potentiels. Nous sommes parvenus au résultat que la stratégie de communication interne conduit à la création et au maintien du contrat psychologique positif synonyme d'engagement, de motivation et de satisfaction au travail dont l'objectif est le développement de la performance des employés. En outre nous avons précisé que le contrat psychologique n'est pas fixe, mais il est dynamique. Ce qui implique que la stratégie de communication élaborée à cet effet devrait elle aussi être négociée avec le temps.

De surcroît, connaître et comprendre que le contrat psychologique comporte des implications théoriques importantes. D'abord, il est ancré dans une dynamique de représentation des offres de l'organisation dans une dimension perceptive voire évaluative double sens, employé et employeur. Ensuite les théories du CP nous orientent vers la considération suivante : le contenu du contrat psychologique détermine la stratégie de communication à adopter. Les deux concepts sont positivement liés et associés ce qui conduit à la formation d'une offre relationnelle et comportementale librement consentie entre les parties prenantes grâce à la pertinence de l'information véhiculée (tacite ou explicite) et la perception positive de celle-ci. La stratégie de communication interne a donc une fonction préventive et anticipatoire contre toute formation défailante du contrat psychologique.

Toutefois le lien entre la formation du contrat psychologique et la stratégie de communication interne n'est pas évident et ne va pas de soi. Nous avons relevé des limites que nous classons en trois catégories : 1-les limites processuelles associées au processus de communication adapté et les outils mobilisés pour transmettre le contrat psychologique- 2- la complexité du CP selon qu'il est tacite ou manifeste 3- la dynamique des attentes des employés qui entrave la standardisation ou l'uniformisation du contrat psychologique pour le long terme.

Par ailleurs le lien que le contrat psychologique a avec la stratégie de communication interne se caractérise par l'imbrication des aspects conceptuels et empiriques qu'il soulève. Il est donc d'un grand intérêt d'orienter la recherche vers la perspective de l'évaluation de l'efficacité du CP établi suite à la mise en œuvre d'une stratégie de communication adaptée aux objectifs assignés audit contrat au-delà de ses présupposés théoriques ou de la simplification de la réalité organisationnelle. La qualité métrique ou/et qualitative de l'évaluation dépendra systématiquement des indicateurs de performance d'une stratégie de communication interne et du type de la conformité des comportements organisationnels recherchés.

Références :

- (1). Agarwal, U et Bhargava, S. 2013. Effects of Psychological Contract, Breach on Organizational Outcomes: Moderating Role of Tenure and, Educational Levels", Vikalpa, Volume 38, no 1, January - march, PP 13-25
- (2). Blau, P. M. (1964). Exchange and power in Social Life. New York, NY: Wiley.
- (3). Bordia et al. (2014). Effects of Resource Availability on Social Exchange Relationships: The Case of Employee Psychological Contract Obligations, Journal of Management, Vol. XX No. X, Month XXXX, PP 1–25
- (4). Coyle-Shapiro, J. (2001). Managers: Caught in the middle of a psychological contract muddle e. Paper presented at the Academy of Management, Washington, DC
- (5). Delobbe, N. Herrbach, O. Lacaze, D. & Mignonac, K (2009). Comportement organisationnel, volume 1, Edition De Boeck Université, Bruxelles
- (6). Coyle-Shapiro, J. (2002). A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behaviour, Journal of Organizational Behavior, 23(8), 927-946
- (7). Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary Review. Journal of Management. 31, 874-896.
- (8). Coyle-shapiro. (2009). Comportement organisationnel, volume 1, Edition De Boeck Université, Bruxelles,
- (9). Dabos, G. & Rousseau, D. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. Journal of Applied Psychology. 89(1), 52-72
- (10). Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology, Vol. 86(1), 42-51
- (11). Lester, S. Kickul, J. & Bergmann, T. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accoutits and contract fulfillment. Journal of Organizational Behavior, 28, 191- 208.
- (12). Bal,M. De Cooman, R. & Thomas mol, S. Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational

- tenure(2013). , European Journal of Work and Organizational, Psychology, 22:1, 107-122
- (13). Morrison, E. W. & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- (14). Parzefall, M-J. & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4-21.
- (15). Robinson, S. & Rousseau, D. (1994) Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245 -259.
- (16). Robinson, S. & Morrison, E., (1995). Psychological contract and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298
- (17). Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- (18). Robinson, S. Kraatz, M. & Rousseau, D. (1994). Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*. 37(1), 137-152
- (19). Tekleab, A. & Taylor, S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608
- (20). Xander, D,L. Matthijis Bal,P. Blomme, R. & Schalk, R. One job, one deal . . . or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 2016Vol. 27, No. 6, 653–680, P 657.