

Modélisation des attentes d'une relation d'emploi à travers le concept de contrat psychologique

Youssef KHATORI
Enseignant - Chercheur
FSJES, Université Ibn Tofail
Kenitra (Maroc)

Ilham EL HARRAOUI
Enseignante - Chercheure
FSJES, Université Ibn Tofail
Kénitra (Maroc)

Mohamed BOUSSETTA
PES et Doyen de la FSJES
Université Ibn Tofail
Kénitra (Maroc)

Résumé

Afin de mieux comprendre les difficultés qui sous-tendent la relation d'emploi, il semble approprié d'étudier la représentation du monde de travail chez les individus, ainsi que leurs attentes, avant qu'ils n'aient intégré une profession. Étant donné que toute relation entre deux parties repose essentiellement sur un rapport d'échange, le concept de *contrat psychologique* propose une grille de lecture de la relation entre l'employé et l'entreprise, cet outil semble approprié pour explorer ces représentations chez des étudiants en fin de cycle de formation. L'objectif de cet article est donc de proposer une lecture descriptive des déterminants de la relation d'emploi dans le contexte marocain, à partir d'une mise en perspective des apports du concept du contrat psychologique, en se basant principalement sur les apports de Rousseau (1998) et de Guerrero (2004).

Les résultats attestent que, dans l'esprit des étudiants, la relation d'emploi s'articule autour d'un schéma prédéfini, où l'idée de l'emploi et de la carrière semble se profiler sous forme d'attentes explicites, spécifiques, et répondant davantage à une logique relationnelle que transactionnelle, et où les questions liées à *l'environnement de travail* revêtent une importance particulière. Par ailleurs, les résultats confirment la pertinence du concept du contrat psychologique comme grille d'analyse de ces attentes. En effet, la démarche de validation de l'échelle de mesure de Guerrero (2004) dans le contexte marocain, en conformité avec les travaux de Rousseau (1998), atteste des qualités psychométriques et de la stabilité structurelle (sept dimensions), mais non conceptuelle, de cet outil. Ceci permet d'envisager donc son utilisation dans le cadre de recherches futures, notamment en gestion des ressources humaines, sur des thématiques liées à la relation d'emploi de manière générale, et aux comportements organisationnels des employés de manière particulière.

Mots clés : Relation d'emploi, Contrat psychologique, Attentes.

Introduction :

Le Maroc n'échappe pas aux effets des mutations que connaît aujourd'hui l'environnement des affaires de par le monde. Depuis plus d'une décennie, les différents plans sectoriels et la stratégie d'industrialisation engagés par le pays génèrent de profonds changements, dans un contexte hautement compétitif. Cette concurrence se voit accentuée par la présence de multinationales et par l'ouverture de l'économie marocaine sur le marché international.

Face à ces bouleversements, le Maroc doit composer avec de nouveaux enjeux de la croissance, liés principalement à l'innovation, à la création de valeur et à l'adaptation aux nouvelles technologies. Autant d'éléments qui dépendent étroitement des contributions du capital humain de l'entreprise, qui constitue incontestablement une ressource fondamentale pour l'organisation, à tel point que le succès de cette dernière dépend fortement de la qualité de la relation qu'elle instaure avec ses employés. Or, de profondes transformations ont atteint la nature même de la relation d'emploi.

S'inscrivant de plus en plus dans une logique de court terme, les relations d'emploi deviennent plus précaires¹, ce qui débouche sur une baisse du sentiment de sécurité d'emploi chez les employés, une situation qui implique donc une redéfinition dans les rapports d'emploi, ainsi que dans les perspectives de carrières chez ces derniers, qui tendent à développer davantage leur employabilité (Jafri, 2011) dans un environnement de plus en plus incertain.

Comme le souligne Lawler (2005), la relation d'emploi revêt désormais un aspect psychologique important, articulé principalement autour d'attentes et d'obligations réciproques, dont la perception détermine et oriente fortement les comportements des employés au sein de l'organisation. Jafri (2011) souligne que toute mutation de l'environnement des affaires affecte particulièrement cette dimension psychologique du contrat entre l'employé et son organisation. Or, puisqu'à travers leurs compétences, les ressources humaines contribuent de façon significative au développement et à l'efficacité globale de l'entreprise, il semble nécessaire aujourd'hui de comprendre leurs attitudes et leurs comportements, en analysant aussi bien les déterminants que les conséquences.

Sur la base des travaux d'Argyris (1960) concernant les comportements humains dans l'organisation, et qui supposent l'existence d'une forme de contrat et d'ententes tacites sous-tendant toute relation d'emploi, Rousseau (1989) développe la notion de « contrat psychologique » entre l'employé et l'organisation, dont la nature, le contenu et le mode de gestion peuvent avoir un impact considérable sur les résultats de l'entreprise dans la mesure

¹ Une étude publiée par le Haut Commissariat au Plan (HCP) en 2011 souligne que la précarité touche en effet une partie importante des emplois au Maroc, qu'une grande partie de ceux qui en occupent les postes les vivent comme des formes de chômage déguisé ou une solution d'attente dans l'espoir d'emplois plus stables, mieux rémunérés et répondant à leur prétention professionnelle. 16% des actifs occupés expriment le désir de changer d'emploi, invoquant parmi les principales raisons : la rémunération (72%), l'inadéquation de l'emploi occupé au niveau de formation (10%), et l'instabilité de l'emploi (9%).

où il conditionne, selon l'auteur, les comportements organisationnels de ses employés.

Le concept de contrat psychologique représente un outil intéressant permettant d'appréhender les attitudes et les comportements des employés, en étudiant leur représentation de la qualité de leurs relations d'emploi avec leur organisation, et principalement en analysant la part « non exprimée » et non formalisée des attentes et des engagements des deux parties prenantes de cette relation d'emploi (Riant, 2010). Cependant, si le concept a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche durant ces deux dernières décennies dans les pays occidentaux, peu de travaux s'y sont intéressés dans le contexte marocain. Or, dans une économie en plein essor et en constante mutation, il semble impératif d'étudier les différentes dimensions de la relation d'emploi, afin de mieux comprendre les attitudes et les comportements des employés au sein de l'organisation. Comprendre une relation d'emploi commence alors par l'étude des représentations et des attentes de chaque individu concernant le monde du travail, et cela avant même d'y être inséré (Riant, 2010). À ce titre, le concept de contrat psychologique jette les bases d'une conceptualisation précise de la construction du lien future entre l'individu et l'organisation (Delobbe, 2006).

Partant du postulat que les attentes vis-à-vis du monde du travail préexistent à l'entrée dans l'emploi (Riant, 2010), et qu'elles sont donc formalisées, selon un schéma mental, pendant la période de formation (Rousseau, 1999). L'objectif de ce travail est d'appréhender ces attentes chez un échantillon d'étudiants en fin de cycle de formation, en s'appuyant sur les apports du concept du contrat psychologique.

Les résultats de cette étude peuvent apporter, sur le plan opérationnel, certains éclaircissements aux managers quant aux attentes de leurs futurs employés, en revanche, sur le plan théorique, ce travail peut s'inscrire dans une logique confirmatoire de validation, dans le contexte marocain, de l'outil de mesure des attentes des employés, élaboré dans un premier temps par Rousseau (2000)², puis traduit et validé ensuite par Guerrero (2004) dans le contexte français.

Le Concept de Contrat Psychologique :

Depuis les travaux d'Argyris (1960) et de Rousseau (1989, 2000), l'accroissement des travaux en gestion des ressources humaines concernant le concept de contrat psychologique, aussi bien dans le contexte francophone³ qu'anglo-saxon⁴, traduit sa pertinence en tant que cadre théorique et opérationnel, permettant d'étudier et d'analyser les relations entre employés et employeurs dans les organisations (Lapalme, 2011) ainsi que les comportements

² L'échelle de mesure du contrat psychologique développée par Rousseau (2000) aborde à la fois les attentes des employés vis-à-vis de l'entreprise que leurs obligations à l'égard de cette dernière. L'échelle s'intitule « Psychological Contract Inventory » (PCI), nous ne nous intéresserons dans le cadre de notre étude qu'à la partie relative aux attentes, que nous adapterons à notre population d'étudiants.

³ Les travaux francophones ayant étudié ou ayant mobilisé le concept du contrat psychologiques sont important : Herrbach O. 2000 ; Neveu J.P. 2004 ; Guerrero S. 2004, 2005 ; Castaing S. 2006 ; Chanut O. 2008 ; Rogard V. et Perez-Becerra L. (2013).

⁴ Coyle-Shapiro J. et Kessler I. (2000) ; Rousseau D. (2000) ; Motowidlo, S.J., (2003); Tekleab, A.G. et Taylor, M. (2003); Jafri H. (2011); McDermott A.M., Conway E., Rousseau D., Flood P.C. (2013).

et attitudes inhérents à ces relations (Duport, 2009).

Argyris (1960) donne une impulsion significative au concept en attirant l'attention sur le fait qu'il existe une forme d'entente tacite entre un groupe d'employés et leur contremaître. L'auteur met l'accent sur l'échange au niveau du groupe, et intègre dans son raisonnement des aspects tangibles, intangibles, économiques et spécifiques⁵ inhérents à la relation d'emploi. Levinson (1962) apporte ensuite quelques précisions conceptuelles aux propos d'Argyris, en abordant 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 leurs rapports à l'autre.

Dans le même ordre d'idées, Schein (1965) précise que la notion de contrat psychologique « *suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation... Ces attentes ne sont (pour la plupart) écrites dans aucun contrat formel entre l'organisation et l'employé, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement de ce dernier* ». L'auteur souligne l'importance d'une adéquation entre les attentes et les contributions de chaque partie, une faible adéquation pouvant entraîner une diminution de la satisfaction professionnelle, de l'implication et de la performance au travail.

Plusieurs auteurs comme Kotter (1973)⁶ ont apporté par la suite quelques éléments supplémentaires aux définitions précédentes, mais l'apport majeur fut celui de Rousseau (1989, 1993, 1998). En effet, Rousseau suppose que, « *quel que soit son degré de précision, un contrat comporte toujours une dimension psychologique* », elle définit ainsi le contrat psychologique comme étant « *les croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie, il naît lorsqu'une partie croit qu'une promesse en un retour futur a été faite par l'autre partie, et donc que si elle lui apporte sa contribution, elle l'oblige en retour pour un bénéfice futur* ».

En définissant le contrat psychologique comme un « schéma mental »⁷ que possèdent les individus concernant leur relation d'emploi, qui préexiste à cette dernière et qui conditionne leurs comportements futurs au sein de l'organisation, Rousseau (1998) situe son approche au niveau individuel, perceptuel et subjectif, substituant au terme « attentes » celui

⁵ Le rapport d'échange peut concerner par exemple une productivité accrue et peu de revendications en contrepartie d'un salaire et d'un emploi sécurisé.

⁶ Kotter (1973) définit le contrat psychologique comme « *un contrat implicite entre un salarié et son entreprise, et qui précise ce que chacun entend donner et recevoir de l'autre partie au cours de la relation d'emploi* », il précise que les différentes parties ne sont cependant conscientes que de quelques-unes de leurs attentes, et différencie de ce fait les *attentes implicites* des *attentes explicites*, ces dernières faisant généralement l'objet du contrat de travail qui lie l'individu à l'entreprise.

⁷ Stein (1992) définit le schéma mental comme une représentation d'éléments conceptuellement liés, qui se développent progressivement à partir d'expériences et qui oriente le processus à travers lequel une nouvelle information est assimilée et organisée. Delobbe (2006) souligne que ce schéma se développe tôt dans la vie d'un individu, ce dernier construit alors, sur la base de son environnement et son expérience, certaines hypothèses relatives à ce qu'il devrait recevoir et donner en contrepartie dans le cadre de sa relation d'emploi.

de « promesses », de « croyances » et d'« obligations ». Dans cette approche, les attentes font référence seulement à ce que l'individu attend de recevoir de la part de son employeur.

En effet, étant profondément ancrée dans la théorie de l'échange social, l'approche classique du contrat psychologique, dite approche « duale », intègre aussi bien la perspective de l'employé que celle de l'employeur en tant que parties impliquées dans la relation d'emploi, la mutualité entre les attentes et les contributions de chaque partie est alors appréhendée dans l'analyse de cette relation, l'objectif étant de démontrer que la convergence entre les deux perspectives déboucherait sur un équilibre nécessaire au maintien d'une relation d'emploi durable. Cette démarche suppose que les attentes et les contributions des deux parties soient explicitement, formalisées et qu'elles fassent l'objet de consensus entre l'employé et l'employeur (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). Or, l'aspect subjectif, perceptuel et souvent tacite de ces attentes, suppose qu'il n'est pas toujours nécessaire que ces dernières soient formellement approuvées par l'autre partie (Jafri, 2011). Ceci débouche sur l'émergence de travaux se focalisant uniquement sur la perspective de l'employeur ou sur celle de l'employé dans l'étude du contrat psychologique, d'autant plus que la majeure partie des éléments de ce contrat préexistent à la relation d'emploi. L'idée est donc de comprendre les mécanismes de formation du contrat psychologique.

C'est donc dans la perspective de l'employé, ou plus précisément du futur employé, que nous inscrivons cette étude, nous supposons alors qu'un schéma mental concernant la relation d'emploi, et plus particulièrement concernant les attentes des individus vis-à-vis de leurs futurs employeurs, existe chez tout étudiant en fin de formation, sur le point d'intégrer le milieu professionnel. Notre objectif est donc de définir la structure de ces attentes, afin de mieux comprendre les représentations des futurs employés à propos du mode du travail de façon générale, et de leur relation de travail de façon particulière. Car, comme le souligne Guerrero (2004), si l'on peine à identifier les attentes des employés, comment alors apporter une mesure valide et fiable de l'évaluation de leur respect par l'entreprise ?

Nature et caractérisation des attentes :

Dans un premier temps, il est nécessaire de préciser que plusieurs travaux ont essayé de réaliser une taxonomie des éléments qui composent le contrat psychologique (e.g. Robinson, 1996 ; Harriot, 1997 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 1998, 2000 ; Kickul, 2001 ; Coyle-Shapiro, 2001, 2002 ; De Vos, 2002 ; Guerrero, 2004, 2005 ; Guest et Conway, 2000, 2002 ; Rousseau, 1990, 1998 ; Cités par Campoy et al., 2006), sans pour autant déboucher sur une structure commune, consensuelle et généralisable des différentes dimensions du concept. En effet, les attentes des employés et des entreprises diffèrent, ou du moins ne sont pas traduites de la même manière selon le contexte étudié et la démarche de conceptualisation utilisée.

A travers une méta-analyse réalisée à partir de 35 études conduites dans différents contextes, sur une période de 15 années, Campoy, Castaing et Guerrero (2006) confirment cette hétérogénéité, ainsi que l'absence de consensus à propos du contenu du contrat psychologique. L'étude fait ressortir une grande variété d'éléments abordés par ces travaux,

plus de 46 attentes différentes sont identifiées au niveau des employés, une analyse thématique permet aux auteurs de regrouper ces attentes par thèmes, les principales thématiques soulevées sont ainsi relatives à *la rémunération*, à *la sécurité de l'emploi*, à *la formation*, au *développement de carrière*, à *la reconnaissance*, au *respect* et au *soutien*, au *contenu du travail*, à *la justice*, à *la communication*, aux *horaires de travail* puis à *l'équilibre vie privée-vie professionnelle*.

Campoy et al. (2006) soulignent néanmoins, en se basant sur les travaux de MacNeil (1985)⁸ et Rousseau (1989), que certaines de ces attentes s'inscrivent dans une logique transactionnelle (par exemple la rémunération, les horaires de travail et le contenu du travail) alors que d'autres attentes relèvent plutôt d'une logique relationnelle (comme la reconnaissance, la communication, le respect et le soutien). En effet, Rousseau (1989) distingue deux types de contrats psychologiques. (i) Le contrat transactionnel, qui s'inscrit dans le cadre d'un échange calculé, et concerne principalement des attentes économiques clairement définies (salaire, avantages) et éloignées de toutes considérations affectives, il favorise généralement peu l'implication et la fidélité des employés vis-à-vis de l'organisation. (ii) Le contrat relationnel, articulé autour d'échanges d'ordre socioémotionnels, à forte dominante affective (il n'y a pas uniquement le salaire qui compte), la satisfaction de ce type d'attentes dépend généralement, et conditionne en même temps, la qualité de la relation de l'individu avec l'organisation, cette dernière étant considérée comme une famille. Ce type de contrat serait apte à favoriser des comportements organisationnels tels que l'implication, la fidélité et la loyauté chez les employés (Lacroux, 2008), et assurerait une certaine stabilité dans la relation d'emploi dans le long terme (Rousseau, 2004).

La mesure des attentes :

Depuis sa publication dans une édition spéciale de la revue « *Journal of Organisational Behavior* » en 1998, l'échelle de mesure du contrat psychologique proposée par Rousseau, le *Psychological Contract Index* (PCI), constitue l'outil de mesure le plus largement utilisé pour appréhender le contenu du contrat, l'évaluation de son degré de respect ainsi que ses conséquences sur les comportements et attitudes des employés. L'objectif du PCI n'est pas d'établir une liste exhaustive des attentes et des obligations⁹ des employés, mais de recenser celles qui pourraient se retrouver, dans un souci de généralisation et de standardisation, dans la plupart des contrats psychologiques.

⁸ En tant que juriste, MacNeil (1974, 1985) tente de réformer et améliorer le paradigme du droit du contrat. Ses travaux pionniers mettent en exergue les notions d'échange et de relation bien avant qu'elles soient abordées par les spécialistes en Marketing. En définissant ainsi les caractéristiques l'échange entre deux parties, il distingue entre les normes transactionnelles et les normes relationnelles, alors le contrat n'était abordé que sous sa forme transactionnelle. En élargissant le champ d'implication des deux partenaires, MacNeil améliore donc significativement les connaissances sur la « relation », et constitue ainsi l'une des références majeures en Marketing relationnel.

⁹ Les obligations des employés sont définies dans le contrat psychologique comme étant les contributions des employés (ce qu'ils sont amenés à donner à l'entreprise), en contrepartie desquels ils reçoivent des rétributions. Ce rapport, entre les obligations (contributions) et les attentes des employés, s'inscrit dans le cadre d'une relation d'échange, telle qu'elle est présentée dans la théorie de l'échange social.

Plusieurs travaux se sont inspirés du PCI de Rousseau (1990, 1998) afin d'étudier les différentes dimensions de la relation d'emploi à travers le concept du contrat psychologique (Robinson et Rousseau, 1994, 1995 ; Rousseau et Tijoriwala, 1998 ; King, 2000 ; McDonald et Makin, 2000 ; De Vos et al, 2003 ; Coyle-Shapiro et Neuman, 2004 ; cités par Guerrero, 2004). Néanmoins, rares sont ceux qui reprennent entièrement cet instrument afin d'en examiner les qualités et caractéristiques métriques. Le premier travail qui a traduit intégralement et adapté le PCI en français est celui de Gerrero (2004)¹⁰.

Rappelons que le PCI de Rousseau (1998), ainsi que l'échelle de Guerrero (2004) sont constitués de deux ensembles de questions correspondants d'une part aux attentes des individus vis-à-vis de l'organisation, et d'autre part à l'investissement que ces individus sont prêts à consentir en échange au service de l'organisation (Riant, 2010). Dans le cadre de notre étude, nous nous intéresserons uniquement à la partie qui traite des attentes des individus.

Concernant les attentes, le PCI de Rousseau (1998) recense, à travers 32 items, 7 thématiques principales, à savoir *la formation, la carrière, un salaire lié aux performances, les relations de travail, un travail riche et intéressant (autonomie), un traitement équitable et la sécurité de l'emploi*. La fiabilité des items qui composent l'échelle de Rousseau (1998) a été confirmée par la plupart des travaux que nous avons mentionnés plus haut, les Alpha de Cronbach variant entre 0,70 et 0,89. L'étude de Guerrero (2004) confirme par ailleurs la structure factorielle en 7 dimensions de l'échelle de Rousseau (1998), et mesure à travers 29 items (contre 32 dans le PCI), 7 thématiques relatives au *salaire lié au mérite et à la performance (La rétribution)*, aux *possibilités d'évolution (L'évolution et la carrière)*, aux *relations de travail (Le climat de travail)*, aux *possibilités de formation (Les conditions de travail)*, à *la sécurité de l'emploi*, à *l'intérêt du travail* et aux *responsabilités assignées à l'employé*. L'échelle de Guerrero (2004) présente d'ailleurs un bon niveau de cohérence interne, avec un Alpha de Cronbach de 0,85, et variance globale expliquée à hauteur de 63%.

La rigueur de la démarche de construction et de traduction de l'échelle, ainsi que les résultats obtenus par l'auteur laissent penser qu'il est possible de l'utiliser dans un autre contexte francophone, d'autant plus que l'une des hypothèses de Guerrero (2004) est que « *les termes de l'instrument sont assez généraux, et qu'il peut ainsi être utilisé de façon universelle* ». Nous utiliserons donc l'échelle de Guerrero (2004) dans cette étude, dans la mesure où elle rejoint nos préoccupations, aussi bien sur le plan théorique qu'empirique, liées d'une part à l'analyse de l'existence, chez les étudiants, de représentations relatives à des attentes futures vis-à-vis de leurs employeurs, et d'autre part à la validation d'une échelle capable de mesurer ces attentes dans le contexte marocain. Guerrero (2004) souligne d'ailleurs que peu de travaux ont été réalisés afin de tester la validité de cet outil.

Protocole de recherche et structure de l'échantillon :

Les principales difficultés liées à l'utilisation d'échelles de mesure préalablement élaborées résident dans leur adaptation à un contexte autre que celui dans lequel elles ont été

¹⁰ La démarche de traduction est abordée en détail dans l'article de Guerrero (2004).

conçues, particulièrement lorsqu'elles ont été élaborées dans d'autres pays (Thiétart, 2003). De ce fait, l'utilisation d'une échelle préexistante, comme c'est le cas pour cette étude, ne peut nous affranchir de la nécessité d'en examiner la qualité, la démarche de construction, ainsi que la formulation des questions, des énoncés et des items qui les composent.

Rappelons que l'échelle de Guerrero (2004) comporte 29 items, et consiste à répondre à l'énoncé suivante : « Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise est obligée de vous fournir ? », en utilisant un support sémantique de type Likert, à 5 échelons, allant de « Pas du tout » à « Dans une large mesure ». Dans le but d'adapter l'échelle de aux objectifs de notre enquête et à notre population d'étudiants, nous en avons modifié l'énoncé, en la présentant de la manière suivante : « Lorsque vous serez recruté, vous espérez un certain nombre de choses de la part de votre employeur, indiquez sur le tableau la réponse qui correspond le mieux à ce que vous souhaitez », en utilisant une échelle de Likert à 5 points, allant de « Pas du tout souhaité » à « Tout à fait souhaité ».

Afin d'examiner la validité faciale¹¹ de notre questionnaire, nous avons réalisé un pré-test auprès d'un échantillon de quinze étudiants en cours de formation dans différents cycles de Master au sein d'une université marocaine. Cette démarche a pour objectif de recueillir leurs impressions concernant la formulation des questions et des items, ainsi que les difficultés sémantiques et syntaxiques pouvant être liées à la compréhension de certains termes ou expressions figurant dans le questionnaire. L'absence d'ambiguïtés à l'issue de cette phase nous a amené à élargir notre champ d'investigation. Nous nous sommes donc adressés à une population plus large d'étudiants en fin de cycle de formation, appartenant à plusieurs établissements : Ecole Nationale des Sciences Appliquées (ENSA), l'Ecole Nationale de Commerce et Gestion (ENCG), puis la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (FSJES). En définitive, des questionnaires ont été distribués sous format papier, sur une période de trois semaines, auprès de 250 étudiants en dernière année de formation¹².

Parmi les 250 questionnaires distribués, 179 ont été complètement renseignés et fait l'objet d'analyses statistiques. Le taux de non-réponse avoisine les 28 %. Roussel (2005) souligne que la taille de l'échantillon doit contenir 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à une même analyse factorielle. Or, vu que l'échelle de mesure que nous utilisons contient 29 items, la moyenne des observations par item est de 6,18, ce qui s'insère parfaitement dans l'intervalle préconisé par Roussel (2005).

Après l'élimination des questionnaires non exploitables, l'échantillon final de notre étude est composé de 179 étudiants. 57,8 % des répondants sont de sexe féminin et 94 % sont

¹¹ Lors de l'utilisation d'échelles de mesures préexistantes, la validité faciale (ou validité du contenu) consiste à montrer que les items dont est composée l'échelle correspondent effectivement aux concepts qu'ils sont sensés mesurer. Cette démarche est généralement effectuée en deux temps, il s'agit d'abord de solliciter le jugement des paires, des experts et des chercheurs dans le domaine étudié (validité intersubjective), puis ensuite des représentants de la population à qui est destinée l'étude.

¹² Le choix d'une population d'étudiants en dernières années de formation se justifie par le fait que ces derniers sont supposés intégrer le monde professionnel juste après l'obtention de leur diplôme. Les formations ciblées sont : La 2^{ème} année du Master et les étudiants de cycle de Licence Professionnelle à la FSJES, puis la 5^{ème} année d'études à l'ENCG et à l'ENSA.

âgés de moins de 25 ans. Concernant la répartition de l'échantillon par établissement, 60,34 % proviennent de la FSJES, dont 37,44 % sont en fin de cycle de Master, alors que 22,9 % sont issus de filières de Licences Professionnelles. 21,78 % proviennent de l'ENCG et 17,88 % sont en fin de cycle de formation à l'ENSA. Par ailleurs, 78 % des étudiants déclarent avoir l'intention de travailler aux termes de leurs études et 72 % affirment avoir des attentes spécifiques vis-à-vis de leur futur employeur. Ceci confirme l'idée de Stein (1992) et de Delobbe (2006), selon laquelle il existe chez les individus, un schéma mental préexistant à la relation d'emploi, basé sur une représentation d'éléments et d'attentes conceptuellement liés à cette dernière.

Résultats des analyses statistiques :

Afin d'inscrire cette étude dans la continuité des travaux traitant du concept de contrat psychologique, le choix de la démarche d'analyse revêt une importance cruciale, ~~en particulier lorsqu'il s'agira d'étudier les conséquences du non-respect des attentes par l'une des parties de la relation d'emploi (Delobbe, 2006).~~

Le nombre important d'items constituant l'échelle de mesure (29 items), leur hétérogénéité et la possibilité d'en extraire des thèmes généraux (ou des dimensions) et des facteurs sous-jacents, offre au chercheur la possibilité de faire le choix entre trois types de démarches d'analyse : Étudier chaque élément individuellement en choisissant un seul item par thème ; Agréger l'ensemble des items en une seule échelle ; Procéder à une analyse factorielle afin d'identifier les différentes dimensions sous-jacentes (Campoy et al., 2006). Nous avons choisi d'inclure l'ensemble des items dans une seule échelle sans distinction entre les dimensions au niveau du questionnaire (agrégation des items), et ce afin de mettre à l'épreuve la stabilité de la structure factorielle de l'échelle de mesure que nous utilisons¹³.

Ainsi, afin de juger de la validité et de la fiabilité de notre outil de mesure, nous nous sommes référés à la phase de *validation*, qui constitue la troisième étape du protocole de traitement préconisé dans la démarche de Churchill (1979). Les étapes de *spécification du domaine du construit* et de *génération des items* consistent dans notre cas simplement à transposer, à adapter, puis à tester dans le contexte marocain les qualités métriques de l'échelle de mesure des attentes de Guerrero (2004)¹⁴. Les fondements théoriques, ainsi que la démarche de construction de l'échelle étant déjà abordés dans les travaux de ces auteurs. Pour tester la validité de l'échelle, nous avons utilisé l'Analyse en Composantes Principales (ACP). Cette dernière suppose néanmoins de procéder à quelques tests préalables afin de vérifier si les données que nous avons recueillies sont factorisables :

Premièrement, l'analyse de la matrice des corrélations Pearson fait ressortir des niveaux de corrélations moyennement satisfaisants entre les items, néanmoins un nombre important de

¹³ L'échelle de mesure des attentes des employés proposée par Guerrero (2004) présente une structure en sept facteurs, au même titre que celle du PCI de Rousseau (1998), ce qui laisse supposer une stabilité factorielle de l'échelle des attentes.

¹⁴ Voir l'article de Guerrero (2004) pour les démarches de traduction et de validation de l'échelle de Rousseau (1998).

corrélations est supérieur au seuil recommandé par les normes statistiques (0,30). Ensuite, nous avons réalisé le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), qui consiste à vérifier que les corrélations des items sont suffisamment satisfaisantes pour y chercher des dimensions latentes. Puis enfin, le test de sphéricité de Bartlett, qui tend à tester l'hypothèse nulle de corrélation des variables¹⁵. Les résultats de ces deux derniers tests sont satisfaisants, et nous autorisent, selon les normes statistiques en vigueur, à réaliser l'Analyse en Composante Principale (ACP) afin de chercher des dimensions latentes.

Tableau 1 : Résultat du test KMO et du test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,831
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2332,665
	ddl	406
	Signification de Bartlett	,000

Source : Résultat de l'enquête

Les résultats de l'ACP¹⁶ font ressortir une structure factorielle assez satisfaisante. Les items qui composent l'échelle présentent des indices de représentation globalement satisfaisants, variant entre 0,882 pour l'item relatif au retour d'information objectif et honnête sur le travail et 0,411 pour l'item qui mesure le degré de responsabilité assigné à l'emploi. L'analyse de la dimensionnalité de l'échelle fait émerger sept composantes, restituant plus de 62 % de la variance globale.

La première composante est constituée de dix items, traduisant des attentes liées principalement à « *l'environnement de travail* ». Cette composante est fortement corrélée, avec des scores élevés attribués à la communication avec les supérieurs (0,810) et à l'environnement de travail basé sur la collaboration de l'équipe (0,802). Cette composante représente un élément important dans la structure de l'échelle, vu qu'elle explique plus de 18 % de la variance globale du concept. La deuxième composante correspond quant à elle à des attentes liées à « *la rétribution et la formation* », elle est constituée de cinq items. Cette composante est fortement corrélée, avec des scores élevés accordés au salaire proposé par rapport à celui de la concurrence (0,728) et aux activités de formation (0,696).

La troisième composante extraite de l'ACP comprend également cinq items, on y retrouve des attentes liées à « *la carrière et au développement des compétences* », elle est fortement corrélée. Les attentes les plus importantes à ce niveau concernent d'une part la possibilité de construire un projet de carrière (0,745), et d'autre part la possibilité d'évolution au sein de l'entreprise (0,721). La quatrième composante regroupe quant à elle les attentes liées aux « *ressources nécessaires et l'impact sur les décisions* », elle comprend trois items, et l'accent y est mis sur les ressources (0,853), ainsi que sur les conditions matérielles nécessaires à l'accomplissement du travail (0,776).

¹⁵ Si le résultat est élevé et que le seuil de risque est proche de 0, l'hypothèse des corrélations nulles est rejetée. Les données sont ainsi corrélés et peuvent faire l'objet d'une analyse factorielle (Benraiss, 2004).

¹⁶ Méthode d'extraction : Analyse en Composantes Principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Quant à la cinquième composante, elle traduit à travers deux items, les attentes liées à « *la sécurité de l'emploi* ». Cette composante est également fortement corrélée, avec des poids factoriels satisfaisants, dépassant le seuil de 0,8. La sixième composante suit le même schéma que la précédente, dans la mesure où elle est composée de deux items, traduisant pour sa part des attentes liées aux « *avantages en nature* ». Cette composante est fortement corrélée, et le score le poids factoriel le plus important est attribué au salaire lié aux performances (0,875), suivi des attentes relatives à la mobilité (0,699).

Finalement, la septième et dernière composante exprime, à travers deux items, des attentes liées à « *l'intérêt du travail* ». Cette composante présente également un bon niveau de corrélation. Une importance particulière est accordée à ce niveau au sens du travail avec un poids factoriel de 0,843.

La structure factorielle que nous avons obtenue suite à l'ACP ne reflète pas exactement, en termes de contenu, celle qui est présentée dans les travaux de Rousseau (1998) et de Guerrero (2004). Cependant, les résultats font apparaître d'une part des poids factoriels satisfaisants, traduisant une certaine cohérence interne de l'échelle, et d'autre part une structure à sept dimensions, attestant de sa stabilité. Néanmoins, il est nécessaire de rappeler qu'en matière d'analyse factorielle, il arrive que la solution proposée par le logiciel d'analyse de données ne corresponde pas parfaitement à celle qui est définie par la littérature, en effet, il est probable, sur le plan statistique, d'avoir une infinité de solutions possibles pour chaque analyse, le logiciel ne fournit alors que la plus appropriée. Il convient également de limiter les risques de dérive liés à la focalisation sur les paramètres quantitatifs de la mesure, qui se traduit par une tendance à privilégier les indicateurs statistiques par rapport aux dimensions qualitatives ou symboliques liées au sens et à l'information générés par la mesure, et qui ne sont pas moins importants (Lombardot, 2004).

De plus, comme nous l'avons souligné, l'échelle de mesure de Guerrero (2004) a déjà fait l'objet d'une validation dans deux contextes différents. Nous pouvons donc considérer, avec quelques réserves cependant, que l'échelle de mesure que nous avons utilisée présente une validité acceptable, d'autant plus que les différentes dimensions présentent un fort degré de cohérence interne, pouvant permettre son utilisation, dans le contexte marocain, afin d'étudier les représentations relatives à la relation d'emploi.

Tableau 2 : Résultat de l'analyse en composante principale de l'échelle des attentes

	Qualité de représentation	Composantes							
		1	2	3	4	5	6	7	
Environnement du travail	03. Une communication ouverte avec mes supérieurs	,694	,810	,126	,138	-,003	-,020	,051	,006
	05. Un environnement de travail basé sur la collaboration de l'équipe	,673	,802	,019	,110	,005	-,049	,121	,030
	07. Une bonne ambiance de travail	,707	,780	,069	,048	,288	-,006	-,026	-,088
	08. Un retour d'information objectif et honnête sur mon travail	,882	,739	,378	,347	,181	-,040	,128	,145
	28. Le respect des autres membres de l'entreprise	,662	,719	,189	,286	-,054	,052	,136	,063
	29. Des relations de travail coopératives (travail basé sur la coopération)	,555	,695	,150	,046	,088	-,012	-,090	,176
	24. Etre traité de manière équitable	,570	,695	,208	,157	,126	,013	,054	-,016
	11. Du soutien de la part de mon supérieur	,524	,619	,164	,249	,084	,173	,026	,120
	13. Un emploi qui comporte un certain degré d'autonomie	,419	,424	,140	-,123	,410	-,032	,130	-,105
	01. Un emploi avec de fortes responsabilités	,411	,423	,319	-,067	,158	,237	,075	,036
Rémunération et formation	02. Un salaire élevé par rapport à celui proposé par les concurrents	,683	,165	,728	-,009	,100	,026	,112	,049
	26. Bénéficier d'activités de formation	,604	,280	,696	,138	,095	,063	,066	-,066
	27. Un salaire lié à mes performances	,512	,167	,537	,267	,195	-,083	-,081	,049
	04. Un ensemble attractif de rémunérations	,493	,186	,531	,213	,248	-,014	-,100	,328
	21. L'opportunité d'apprendre de nouvelles choses	,472	,465	,490	,319	,115	,076	,013	,032
Carrière Développement des compétences	12. La possibilité de pouvoir construire un projet de carrière	,644	,266	,101	,745	-,027	-,053	-,030	,053
	19. Des possibilités pour évoluer	,651	,131	,221	,721	,108	,001	,232	-,014
	18. Un emploi qui comporte des défis à relever	,546	,180	,081	,680	,040	,062	-,063	,189
	15. De bonnes opportunités de promotion	,472	,406	,383	,500	,081	-,145	-,104	,054
	14. La possibilité de développer mes compétences	,406	-,014	,308	,431	-,171	-,167	,338	-,052
Ressources nécessaires Et impact sur les décisions	20. Avoir les ressources nécessaires pour faire mon travail	,772	,077	,240	,010	,835	-,024	-,069	-,098
	22. Des conditions matérielles nécessaires pour réaliser mon travail	,668	,090	,106	,109	,776	,045	,123	,134
	23. Un emploi qui permet d'avoir un impact sur les prises de décision	,558	,158	,074	,124	,664	,053	,256	-,049
Sécurité de l'emploi	17. La sécurité de l'emploi	,805	-,040	,038	,039	-,004	,884	,122	-,063
	06. Un emploi relativement sûr	,779	,077	-,022	-,023	,039	,875	-,075	,014
Avantages en nature	16. Des primes basées sur mes performances	,786	,081	-,045	,053	,086	-,041	,875	,029
	25. La possibilité de voyager (missions dans le pays, à l'étranger)	,644	,143	,096	-,025	,312	,160	,699	,042
Contenu (intérêt) du travail	09. Un travail qui a du sens	,739	,070	-,007	,018	-,027	-,075	,126	,843
	10. Un travail intéressant	,696	,061	,110	,181	-,029	,035	-,067	,801
Valeur propre		8,222	2,322	1,848	1,713	1,500	1,286	1,192	
Pourcentage de la variance expliquée		18,625	9,122	8,900	8,185	6,047	5,808	5,666	
Pourcentage de la variance cumulée expliquée		18,625	27,747	36,647	44,832	50,879	56,686	62,352	
Alpha de Cronbach par dimension		0,884	0,879	0,875	0,868	0,863	0,862	0,854	
Alpha de Cronbach de l'échelle		0,872							

Source : Résultat de l'enquête

Par ailleurs, afin de juger de la fiabilité¹⁷ de l'échelle de mesure, nous avons procédé au calcul du coefficient de l'Alpha de Cronbach pour chacune des sept composantes, ainsi que pour l'ensemble de l'échelle. Le seuil minimal généralement admis à cet effet est de 0,7 (Nunally, 1978 ; Cité par Roussel, 2005)¹⁸. Nos résultats font ressortir des valeurs

¹⁷ Un instrument de mesure fiable doit permettre à d'autres chercheurs de faire des mesures concordantes d'un même sujet avec le même instrument de mesure. Il doit aussi permettre de répliquer avec exactitude une recherche précédente et d'obtenir les mêmes résultats à des moments différents.

¹⁸ L'Alpha de Cronbach donne une estimation de la fiabilité de l'échelle en calculant la corrélation de l'ensemble des items du test à un autre échantillon d'items similaires provenant du même univers d'items. Plus le coefficient est élevé, plus la

satisfaisantes de l'indice Alpha de Cronbach. Dans un premier temps, les valeurs par dimension sont toutes supérieures au seuil 0,7. Ensuite, l'indice de l'ensemble de l'échelle est de 0,872. Ceci atteste, selon les normes statistiques en vigueur, du bon niveau d'homogénéité et de cohérence interne que l'échelle de Guerrero (2004).

Discussion des résultats :

Le premier constat qui peut être fait à l'issue de cette étude est que la relation d'emploi, telle que se la représentent les étudiants, est articulée autour d'un certain nombre d'attentes bien spécifiques. La représentation de ces attentes sous forme d'éléments conceptuellement liés confirme l'idée de Stein (1992) et Delobbe (2006), selon laquelle il existe un schéma mental qui se développe tôt dans la vie de l'individu, celui-ci définit alors ce qu'il devrait recevoir dans le cadre de sa relation d'emploi en contrepartie du travail qu'il va fournir. Les attentes vis-à-vis du monde du travail préexistent donc à l'entrée dans l'emploi, elles semblent être structurées autour de thématiques qui rappellent celles qui ont été développées dans les travaux de Rousseau (1998) et Guerrero (2004) sur le concept du contrat psychologique. Ceci conforte davantage l'idée avancée par Argyris (1960) et Shein (1965), selon laquelle l'individu développe, à priori, une série d'attentes envers l'organisation et dont il va évaluer le degré de satisfaction une fois qu'il aura rejoint cette dernière.

Le deuxième constat est que ces attentes ne concernent pas uniquement des éléments transactionnels comme le salaire octroyé en contrepartie du travail fourni, mais incluent également une importante composante relationnelle, dans laquelle l'environnement de travail, la qualité et la nature de la relation avec les autres membres de l'organisation occupent une place importante. En effet, les résultats de l'enquête font ressortir une dominante relationnelle importante dans la nature et la structure des attentes de notre échantillon d'étudiants. Les éléments liés à l'environnement de travail, incluant des attentes relatives à la communication avec les supérieurs, à la collaboration entre les membres de l'entreprise, à la coopération, au respect, à l'équité et au soutien, viennent en tête des attentes des répondants, et sont considérées comme prioritaires par ces derniers (plus de 18 % de la variance globale expliquée).

D'autres dimensions à caractère socioémotionnel viennent renforcer ce trait relationnel, il s'agit principalement d'attentes liées à un environnement propice au développement de carrière et des compétences (8,9 % de la variance globale), articulées essentiellement autour de défis à relever, de possibilités de construire un projet de carrière et d'opportunités de promotions, puis d'attentes concernant l'intérêt du travail (5,6 % de la variance globale), avec une forte propension à chercher du sens au travail effectué. En additionnant ces trois dimensions, il est intéressant de noter que la composante relationnelle des attentes des répondants explique à elle seule plus de 33,2 % de la variance globale cumulée, dépassant ainsi la part d'importance accordée aux éléments transactionnels de la relation, qui

fiabilité est grande et plus l'erreur de mesure est petite. Un Coefficient faible indiquerait que l'échantillon d'items ne capture pas correctement le construit. La règle de décision est d'avoir un alpha situé entre 0,7 et 0,9 (Peretti et al., 2008).

s'articulent pour leur part autour de trois thématiques principales, à savoir la rémunération (9,1 % de la variance globale), les ressources nécessaires à la réalisation du travail (8,1 %), la sécurité de l'emploi (6 %) et les avantages en nature (5,8 %). Les quatre composantes de cette dimension transactionnelle expliquant conjointement 29 % de la variance globale cumulée.

Il est donc possible d'établir le fait qu'en ce qui concerne les attentes de notre population de répondants, les deux types de contrats psychologiques, tels qu'ils sont décrits dans les travaux de Rousseau (1998), existent conjointement. Les résultats confirment cependant la prédominance de la dimension relationnelle sur la dimension transactionnelle, ce qui laisse penser, à l'instar de Shein (1992), que la composante relationnelle peut agir comme un puissant déterminant des attitudes et des comportements des individus au sein de l'organisation. Ces comportements seront donc à priori tributaires de la manière dont l'entreprise sera amenée à assimiler, à prendre en compte et à répondre à ces attentes.

Conclusion :

L'objectif de cet article était de proposer, selon une logique confirmatoire, une lecture descriptive des déterminants de la relation d'emploi dans le contexte marocain, à partir d'une mise en perspective des apports du concept du contrat psychologique, en se basant principalement sur les apports de Rousseau (1998) et de l'échelle de Guerrero (2004).

Sur le plan théorique et conceptuel, cette étude nous a permis dans un premier temps d'étudier les dimensions de la représentation de la relation d'emploi chez les individus. Cette représentation, antérieure à relation d'emploi, s'articule autour d'un schéma prédéfini, où l'idée de l'emploi et de la carrière semble se profiler sous forme d'attentes explicites, spécifiques, et répondant davantage à une logique relationnelle que transactionnelle, et où les questions liées à l'environnement de travail revêtent une importance particulière.

Dans un deuxième temps, il a été possible d'établir la pertinence du concept du contrat psychologique comme grille d'analyse de ces attentes. En effet, la démarche de validation de l'échelle de mesure de Guerrero (2004) dans le contexte marocain, en conformité avec les travaux de Rousseau (1998), atteste des qualités psychométriques de cet outil. Ceci permet d'envisager donc son utilisation dans le cadre de recherches futures, notamment en gestion des ressources humaines, dans des thématiques liées à la relation d'emploi de manière générale, et aux comportements organisationnels des employés de manière particulière.

En effet, l'une des voies de recherche envisageables à ce niveau consisterait à évaluer, éventuellement à travers une étude longitudinale, dans quelle mesure l'organisation répond-elle aux attentes que nous avons identifiées, puis d'en évaluer l'impact sur différents types de comportements organisationnels. Ceci revient à tester les qualités prédictives de l'échelle. De même, une étude longitudinale ayant pour objectif de suivre l'évolution de ces attentes, particulièrement lors des phases d'intégration et de socialisation des nouvelles recrues peut être facilitée par l'utilisation de l'échelle de Guerrero (2004).

Sur le plan opérationnel et managérial, cette étude peut inciter les managers, particulièrement les directeurs de ressources humaines (DRH), à identifier les éléments qui peuvent constituer des leviers pour le développement de politiques RH responsables, visant à améliorer les rapports employés-organisation. Ainsi, au lieu de focaliser leur attention uniquement sur la dimension transactionnelle liée au salaire, aux primes et aux avantages en nature, qui sont certes des éléments nécessaires, mais insuffisants dans les rapports d'emplois, les managers seraient appelés à attacher une attention particulière au climat relationnel du travail, en veillant à développer des rapports de collaboration et de coopération entre les employés.

Enfin, bien que le caractère de notre échantillon soit limité, cette étude a permis de dégager une tendance claire concernant la représentation de la relation d'emploi chez des individus, en amont de leur vie professionnelle. Ceci conforte davantage l'idée de la pertinence du concept du contrat psychologique comme cadre d'analyse de la relation de travail, un constat qui incite à poursuivre la démarche d'investigation dans ce sens. Ainsi, il serait intéressant à ce niveau, afin de rester dans la logique du rapport d'échange tel qu'il est perçu par l'individu, de compléter ce travail en abordant la question des obligations de ces futurs employés, vis-à-vis de leurs futurs employeurs, en contrepartie de ce qu'ils attendent d'eux.

Bibliographie :

- Argyris C. (1960), « Understanding Organizational Behaviors », The Dorsey Press Inc., Homewood, Illinois.
- Benraïss L. (2004), « Méthodologie de construction d'une échelle de mesure : Application du paradigme de Churchill », Communication présentée lors du congrès 2004 de l'AGRH (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines).
- Campoy, E., Castaing, S., Guerrero, S. (2005), « Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données », dans Delobbe N, Herrbach O., Lacaze D., Mignonac K. (2006), « Comportements Organisationnels : Contrat Psychologique, Émotions au Travail et Socialisation Organisationnelle », Vol.1, éd. De Boeck Université, pp. 112-153.
- Colle R. et Peretti J.M. (2004), « Une GRH Cafeteria pour les Entreprises Socialement Responsables », Centre d'Études et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, Working Paper n°686. Url : <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/686.pdf>
- Churchill G. A. (1979), « A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs », Journal of Marketing Research, n°16, pp. 64-73.
- Duport Y. (2009), « Contrat Psychologique Et Valeurs Organisationnelle : Une Étude Dans Le Contexte Des Sociétés Coopératives De Production », dans les actes du 20^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH). Url : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2009duport044.pdf>
- Delobbe N. (2006), « Le Contrat Psychologique », dans Dans Delobbe N., Herrbach O., Lacaze D. et Mignonac K., (2006), « Comportements Organisationnel : Contrat Psychologique, Émotions au Travail et Socialisation Organisationnelle », Vol.1, éd. De Boeck Université, 407p.
- Doina M. (2008), « Le Nouveau Contrat Psychologique : Un Défi Pour Les Professionnels Roumaines En Ressources Humaines », Revue Management-Marketing, Vol.4, pp.425-434.
- Haut Commissariat au Plan (2011, Rapport sur la « Situation de l'emploi et du chômage au Maroc et ses déterminants structurels et politiques dans un contexte de transition ». Url : http://www.hcp.ma/Situation-de-l-emploi-et-du-chomage-au-Maroc-et-ses-determinants-structurels-et-politiques-dans-un-contexte-de_a617.html
- Gavard-Perret M.L., Gotteland D, Haon C. et Jolibert A. (2008), « Méthodologie de la recherche : Réussir son Mémoire ou sa Thèse en Sciences de Gestion », Pearson, Paris, 383 p.
- Gouldner A.W. (1960). « The norm of reciprocity: A preliminary statement », American Sociological Review, Vol.25, pp.161-178.
- Guerrero S. (2004), « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PC », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 53, pp. 55-68.

- Igalens J. et Roussel P. (1999), « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaine », Ed Economica, 207 p.
- Jafri H. (2011), « Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Commitment », revue Synergy, Vol.9, n°11, pp.01-13.
- Kotter J.P. (1973), « The psychological contract », California Management Review, n°15, pp.91-99.
- Lacroux, A. (2008), « Implication Au Travail Et Relation D'emploi Atypique : Le Cas Des Salaries Intérimaires », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne - Aix Marseille III, France.
- Lapalme M.E., Simard G. et Tremblay M. (2011), « The Influence of Psychological Contract Breach on Temporary Workers' Commitment and Behaviors: A Multiple Agency Perspective », Journal of Business Psychology, n°26, pp. 311-324.
- Lawler E.E. (2005), « Creating high performance organizations ». Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol.1, n°43, pp.10-17.
- Levinson H. (1962), « Men, Management and Metal health », Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Lombardot E. (2004), « Nudité et publicité : Impact de l'utilisation de personnes nues en communication persuasive sur la formation des attitudes des consommateurs », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon Sorbonne, 721p.
- MacNeil I.R. (1985), « Relational Contract, What We Do and What We Know », Wisconsin Law Review, n°3, pp.483-525.
- March J.G. et Simon H.A. (1958), « Organizations », New York, Wiley.
- Peretti J.M., M'Zali B. et Mansouri N. (2008), « La construction d'une échelle de mesure des problématiques de l'environnement tétra-normalisé de l'entreprise : Application du paradigme de Churchill », Dans les actes du 5^{ème} Congrès de l'ADERSE, le 10 et 11 Janvier 2008.
- Riant J.P. (2010), « Modélisation des attentes d'une relation de subordination ou d'échange par le contrat psychologique », Revue Management et Avenir, Vol.2,n n°32, pp.299-314.
- Robinson S. et Rousseau D.M. (1994). « Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm », Journal of Organizational Behavior, 15(3), 245-259.
- Roussel P. (2005), « Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquêt », pp. 246-276, dans : Roussel P. et Wacheux F. (2005), « Management des Ressources Humaine : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociale », éd. De Boeck Université, Collection Méthodes et Recherches, Bruxelles (Belgique), 440p
- Rousseau, D.M. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations », Employee Responsibilities and Rights Journal, n°2, pp.121-39.
- Rousseau D.M. (1990), « New hire Perceptions of their own and their employer's

- obligations : a study of Psychological Contracts », *Journal of Organisational Behavior*, Vol.11, pp.389-400.
- Rousseau D.M. et Parks J.M. (1993), « The contracts of individuals and organizations », dans : L.L. Cummings & B.M. Staw (Editions) : *Research in organizational behaviour*, Greenwich C.T., JAI press, pp.1- 43
- Rousseau D.M. (1998), « The Problem of the Psychological Contract Considered », *Journal of Organisational Behavior*, Vol.19, Numéro spécial : *The Psychological Contract at Work*, pp.665-671.
- Rousseau D.M. (2000), « Psychological Contract Inventory: Technical Repor », n°2. Pittsburgh, P :: Cargenie Mellon University.
- Rousseau, D.M. (2004), « Psychological Contracts in the Workplace : Understanding the Ties that Motivate », *Academy of Management Executive*, Vol.18, n°1, pp.120-27.
- Schein E.H. (1965), «Organizational psychology», Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Thiétart R.A. (2003), « Méthodes de recherche en managemen », 2ème édition, Ed. Dunod, Paris.