

# Les pratiques participatives de RSE sont-elles si faciles à gérer ? Une analyse par le contrat psychologique.

Catherine Fabre

[catherine.fabre@univ-tlse1.fr](mailto:catherine.fabre@univ-tlse1.fr)

Anne-Laure Gatignon

[anne-laure.gatignon@univ-tlse1.fr](mailto:anne-laure.gatignon@univ-tlse1.fr)

LIRHE, laboratoire interdisciplinaire de ressources humaines et de l'emploi

Université Toulouse I

Place Anatole France, 31042 Toulouse cedex

Fax : 05 61 63 38 60

## **Résumé :**

Les pratiques participatives de RSE, très répandues en Amérique du Nord, se développent rapidement en Europe et notamment en France. Bien qu'elles soient souvent présentées de manière consensuelle et positive, ces pratiques participatives de RSE soulèvent cependant la question de l'intégration au sein de l'entreprise d'une nouvelle activité bénévole non rémunérée et sans lien de subordination, donc très différente de la relation d'emploi traditionnelle de l'entreprise avec ses salariés. A partir d'une étude de cas, cette recherche vise à identifier les problèmes qui peuvent apparaître suite à la mise en place de pratiques participatives de RSE, considérées ici comme un type particulier de comportement citoyen organisationnel (OCB). Plus particulièrement, à travers l'étude des contrats psychologiques des salariés engagés dans des activités citoyennes de ce type, nous mettons en évidence les modifications qu'une telle pratique entraîne sur la représentation qu'a le salarié de sa relation d'emploi. L'analyse de seize entretiens de salariés et de dirigeants d'une mutuelle d'assurance française, tous engagés dans des pratiques participatives au sein de l'entreprise, donne des résultats contradictoires par rapport à l'analyse classique de l'OCB. Si la participation aux pratiques citoyennes d'entreprises est comprise comme la réciproque d'une pratique de soutien à l'égard des salariés, ce genre de programmes devrait s'intégrer facilement dans le contrat psychologique initial du salarié. Or, nous montrons que ce n'est pas le cas. Les conséquences semblent plus complexes et la pratique génère du mécontentement de la part des salariés. Alors que les uns considèrent leur participation comme une chance que leur offre l'organisation, comme une rétribution, les autres la perçoivent comme une contribution donnant naissance à de nouvelles attentes vis à vis de l'organisation, caractéristiques d'une relation bénévole. Nous proposons une explication de cette différence de perception, autour des notions de réciprocité proactive et réactive. Nous proposons ensuite d'apporter des éléments théoriques de compréhension du mécontentement vécu. La relation bénévole donne naissance un nouveau contrat psychologique citoyen et pose le problème de la multiplicité des contrats psychologiques dans l'entreprise. Ces analyses se concluent par dix propositions théoriques de recherche.

Cette recherche présente un apport tant scientifique que managérial : sur le plan scientifique, elle adapte la théorie du contrat psychologique à des situations où les salariés ont plusieurs rôles auprès d'un seul interlocuteur organisationnel. Elle développe les antécédents et les conséquences d'un contrat psychologique double entre le salarié et son organisation. Au niveau managérial, elle donne des éléments de réflexion pour appréhender au mieux la mise en place de pratiques participatives au sein de l'organisation.

**Mots clés : contrat psychologique, comportement citoyen organisationnel, pratiques participatives de RSE**

Certaines entreprises françaises ont choisi de faire participer leurs salariés à la politique de responsabilité sociale (RSE). Cette pratique consiste à déléguer tout ou partie du projet aux salariés et à promouvoir et faciliter le bénévolat des salariés, généralement dans le cadre d'un programme de mécénat de solidarité. Ce programme vise à gérer les relations de l'entreprise avec sa communauté locale, à aider des associations qui oeuvrent pour des causes sociales et humanitaires.

Le développement de ces pratiques participatives est encore limité en France, notamment en comparaison de la situation américaine où, selon une étude récente du Boston College<sup>1</sup>, 84 % des entreprises ont un programme de volontariat en entreprise ("*community volunteering*"). En Europe, un réseau d'institutions nationales s'est constitué et organisé ces dix dernières années pour promouvoir et diffuser ces pratiques participatives dans leur pays respectif. Ces dernières ont trouvé un écho puissant à leur démarche dans le programme « Engage » lancé en janvier 2004 et financé, pour une durée d'un an, par la Commission Européenne. Il a été coordonné par BITC<sup>2</sup>, partenaire britannique du réseau et sans doute le plus dynamique<sup>3</sup>, puisqu'il regroupe plus de 700 entreprises adhérentes, contre 120 pour l'Institut du mécénat de solidarité (IMS<sup>4</sup>) son homologue français. Depuis sa création, l'IMS a largement diffusé en France un modèle de participation où le projet citoyen de l'entreprise est portée par une association interne de salariés. Plus particulièrement, en France, alors que le bilan 2002<sup>5</sup> du mécénat dépeint le paysage du mécénat comme morose, avec un tassement important du mécénat en faveur de la culture (1060 entreprises actives en 2002 contre 1200 en 2000), il met en avant le fait que le mécénat social continue à progresser (600 entreprises actives en 2002 contre 550 en 2000) et décrit les programmes de volontariat des salariés comme une des nouvelles voies du mécénat français.

Les pratiques "*corporate community involvement*"<sup>6</sup> se caractérisent par un alignement de leurs objectifs sur les objectifs stratégiques de l'entreprise plus étroit que les pratiques philanthropiques plus classiques sous forme de dons financiers, déconnectées de l'activité économique de l'entreprise. Ainsi, les programmes de volontariat en entreprise sont valorisés par les managers pour leurs effets positifs sur la cohésion interne et la motivation des salariés, et plus globalement pour leur participation aux objectifs de la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Les conséquences positives de ces pratiques participatives sur les attitudes et comportements organisationnels sont soulignées à la fois par le monde professionnel et par les quelques études académiques existantes (Peterson, 2004a/b, Geroy, Wright et Jacoby, 2000, Comer et Cooper, 2002). Ainsi, par ces pratiques, l'entreprise semble

réconcilier l'économique et le social, car elle répond à la fois à ses objectifs de performance et au besoin de développement personnel de ses salariés.

Au-delà de cette vision consensuelle et positive, les pratiques participatives de RSE soulèvent cependant la question de l'intégration au sein de l'entreprise de cette nouvelle activité bénévole non rémunérée et sans lien de subordination, donc très différente de la relation d'emploi traditionnelle de l'entreprise avec ses salariés. Dans notre recherche, les premières analyses des entretiens réalisés auprès des salariés mobilisés dans la pratique participative de leur entreprise, une mutuelle d'assurance française, ont rapidement permis de vérifier la pertinence de cette interrogation. En effet, ces salariés semblent s'accorder sur la difficulté de l'association interne à trouver sa place dans l'entreprise et sur leurs propres difficultés à positionner leur nouveau « rôle citoyen » par rapport à la relation d'emploi « traditionnelle », à en définir les contours, les attentes et les objectifs. Ainsi, comme Benoit N. (2002), nous nous sommes interrogés sur la difficulté à gérer ces pratiques participatives « qui encouragent l'activité du « salarié bénévole » et contribuent à la confusion des genres où le salarié ouvre désormais sa vie professionnelle à ses passions privées ». Les pratiques participatives sont-elles si faciles à gérer ?

Peu a été écrit sur cette question et notre étude part d'un champ relativement vierge d'investigations scientifiques. Nous avons mobilisé les concepts de l'échange social (la théorie du contrat psychologique (CP)) pour mener notre réflexion, car de nombreux auteurs ont souligné leur pertinence pour étudier les perceptions que les salariés ont de la relation d'emploi (Rousseau, 1989, 1990 ; Rousseau et McLean Parks, 1993 ; Robinson et Morrison, 1995). D'après Coyle-Shapiro et Conway (2004, p.5), « l'échange social est un cadre théorique dominant pour examiner la relation d'emploi, comme le montrent les recherches sur le contrat psychologique (Rousseau, 1995) et sur le soutien organisationnel perçu (Eisenberger *et al.*, 1986). »

Nous avons focalisé notre analyse sur la façon dont s'articulent le nouveau rôle bénévole du salarié et son CP professionnel, tant du point de vue des salariés mobilisés que de la direction. Ce travail nous a permis d'identifier des contradictions entre l'interprétation théorique de la participation des salariés proposée dans la littérature et ce que l'on a observé. En effet, la théorie ne semble pas permettre de comprendre certaines des insatisfactions et des frustrations évoquées par les salariés impliqués dans l'association.

La première partie de l'article vise à résoudre ce problème, en mobilisant la théorie du CP et du comportement citoyen organisationnel (OCB). La seconde partie présente les résultats de

l'analyse de contenu des entretiens. Elle tente parallèlement d'avancer des propositions de recherche permettant à la fois d'éclairer la compréhension des difficultés qui peuvent être associées aux pratiques participatives RSE et d'enrichir la réflexion scientifique sur la conciliation des différentes relations du salarié avec son entreprise dans un seul ou plusieurs CP.

## 1- La remise en question de l'analyse classique de la participation aux pratiques de RSE par la théorie du contrat psychologique

### 1.1. Présentation des pratiques participatives de RSE et du cas d'entreprise

Des dénominations différentes des pratiques participatives de RSE coexistent dans le langage managérial en France. Tour à tour, ces pratiques sont appelées des "pratiques de mobilisation citoyenne", de "bénévolat en entreprise", d' "engagement citoyen" ou encore de "mécénat de compétences". Ces pratiques connaissent un engouement récent dans le cadre de la diffusion de la notion de la RSE.

#### 1.1.1. Description des différentes pratiques participatives de RSE : le rôle des salariés dans le projet RSE

Les pratiques participatives de RSE ont pour point commun de décliner le projet citoyen de l'entreprise à travers les engagements citoyens de ses salariés. Ainsi, elles associent une démarche organisationnelle et des démarches individuelles de citoyenneté. Elles amènent l'entreprise à investir les salariés de nouveaux rôles. Les salariés peuvent être sollicités par l'entreprise à trois étapes du projet de RSE: lors de son élaboration, pour son pilotage et son animation sur le long terme et dans l'activité quotidienne du projet. Le tableau 1 résume les rôles investis par les salariés dans les principales pratiques participatives de RSE. Le rôle du salarié peut varier sur chacune des trois étapes, d'une pratique à l'autre. Il peut aller de la simple consultation des salariés lors de l'élaboration du projet jusqu'à la délégation de la gestion de la relation entre l'entreprise et l'association soutenue dans le cadre du mécénat de compétences. Parfois, les pratiques ne s'inscrivent que dans une relation d'aide financière: des salariés vers le projet citoyen de l'entreprise dans le cas du mécénat associé, de l'entreprise vers les projets citoyens des salariés dans le cas du parrainage financier.

Le cas que nous étudions est celui de la pratique participative de RSE diffusée par l'IMS. Cette pratique est sans doute la plus participative de toutes : elle sollicite une activité bénévole

de ses salariés dans les trois étapes du projet. Tout d'abord, certains d'entre eux participent à l'élaboration du projet (choix des causes, sélection des associations soutenues, choix de la structure et du mode d'organisation du bénévolat) dans le cadre de groupes de travail constitués par les salariés intéressés par la démarche citoyenne de l'entreprise. Dans la deuxième étape du projet, en favorisant la création d'une association interne de salariés, l'IMS rend possible un rôle de gestion du projet citoyen de l'entreprise par des « salariés bénévoles » dans le cadre de leur participation au bureau ou au conseil d'administration de l'association. Enfin, concernant l'activité quotidienne de la pratique, elle fait appel au bénévolat des salariés, soit dans le cadre d'une journée ou semaine de mobilisation annuelle, soit dans le cadre d'une activité bénévole récurrente au profit d'une association partenaire, de la même façon que le bénévolat en entreprise.

Tableau 1 : les rôles des salariés à chaque étape dans les différentes pratiques participatives de RSE

Pratiques participatives Etapes du projet RSE	Consulta- tion	Mécénat associé	Parrainage financier	Bénévolat en entreprise	Mécénat de compétences <sup>7</sup>	Pratique diffusée par l'IMS
L'élaboration du projet RSE	Sélection des causes soutenues	aucun	aucun	aucun	aucun	Elaboration du projet en collaboration avec le management
La gestion du projet RSE : pilotage, animation et suivi	aucun	aucun	Présentation et suivi du projet à la direction	aucun	Gestion de la relation de l'entreprise avec ONG	Association interne de salariés chargée de gérer le projet RSE
L'activité quotidienne et /ou récurrente	aucune	donateur	bénévole	bénévole	volontaire <sup>8</sup> (dons en compétences)	bénévole
<b>Exemple d'entreprises</b>	La plupart	Groupama, Axa...	Orange, SFR, Walt Disney Company, PPR	Danone, France Télécom, AOL, Schneider Electrics	Carrefour, le Club Med, Price Water Cooper	Axa, Ford, la Mondiale, PPR

Cette pratique participative constitue également une sorte d'exception française, puisqu'elle se fonde sur un mode de gestion original, développé par l'IMS et inauguré au sein de AXA, qui a fait à la fois office de précurseur et de modèle en France dans ce domaine. En ce sens, notre étude porte sur un cas extrême (Yin, 1990): le choix de ce cas unique se justifie donc par son caractère révélateur et par le fait qu'il nous permet de tester, réfuter ou compléter la théorie communément utilisée.

### 1.1.2. Présentation du cas : une association interne de salariés dans une mutuelle d'assurance française

L'association interne de la mutuelle d'assurance, créée en mai 2001, mobilise 150 bénévoles réguliers<sup>9</sup>, parmi les 2500 salariés de l'entreprise. Elle a un fonctionnement classique d'une association, mais le fait qu'elle soit créée au sein d'une entreprise entraîne quelques spécificités. Tout d'abord, un comité de parrainage composé des représentants de la direction de l'entreprise complète les organes classiques (conseil d'administration, bureau). Ensuite, le président de l'association est élu par les bénévoles, mais il est proposé par la direction de l'entreprise. De plus, son statut est particulier, car son rôle associatif est inscrit dans son rôle professionnel et il est subordonné dans sa mission au directeur de l'entreprise. Pour sa part, la chargée de communication a été recrutée par la direction des ressources humaines de l'entreprise en tant que stagiaire dans l'association. Tous les autres membres de l'association sont bénévoles. Financièrement, l'entreprise participe peu au budget de fonctionnement de l'association. Hormis le paiement de l'indemnité de stage de la chargée de communication et du salaire versé au président de l'association (pour la partie de son rôle professionnel dédiée à cette présidence), sa participation se réalise principalement en nature, par la mise à disposition gratuite de locaux et des services d'imprimerie. Le coût de l'association pour l'entreprise est donc minime.

La répartition des rôles dans l'association est, deux ans après sa création, très dépendante de l'implication des salariés dans l'étape d'élaboration du projet. Cette implication initiale facilite et favorise une prise de responsabilités dans les organes de décision et de fonctionnement de l'association. Ainsi, les membres du CA et du bureau sont composés principalement de personnes ayant participé aux groupes de travail. Cependant, certains ont préféré ne mener qu'une activité bénévole, d'autres se sont désengagés, de nouvelles personnes sont arrivées<sup>10</sup>, et certains cumulent plusieurs rôles.

Au sein de l'association, quatre catégories de rôles existent: les rôles opérationnels, les rôles d'animation des actions, les rôles de support et les rôles de direction.

Le rôle opérationnel consiste à mener l'action de bénévolat au profit de l'association externe soutenue. Ce rôle est stable et bien circonscrit aussi bien en terme d'actions que de temps. Certains bénévoles intègrent également une mission de promotion de l'action auprès des autres salariés de l'entreprise. En cas de difficultés, son interlocuteur principal interne est le chef de projet. Le chef de projet a en plus du rôle opérationnel, un rôle d'animateur et de suivi de l'action qui suppose à la fois d'avoir une plus grande interaction avec l'association externe et avec le président de l'association, qui est le prescripteur de son rôle. Ce rôle amène

généralement le bénévole à s'investir fortement dans l'association externe. Les responsabilités associées sont donc plus larges et supposent des qualités d'initiative fortes. A côté des rôles de support classiques, telle que trésorier et comptable de l'association, la chargée de communication, en tant que salariée de l'association, est subordonnée au président de l'association. Son objectif principal est de mobiliser les salariés de l'entreprise et d'aider les chefs de projet à valoriser leurs actions. Enfin, le président et la vice présidente ont tous deux un rôle de direction. Ils définissent les objectifs de l'association et gèrent les relations entre l'association et la direction. Leur rôle est ainsi double : un rôle interne d'orientation et de structuration de l'activité de l'association, un rôle d'interface entre l'association et l'entreprise. Même si le rôle associatif du président est inscrit dans son rôle professionnel, son rôle associatif n'est pas réellement prescrit et défini ; il ne le juge pas lui-même très clair et il admet facilement sa difficulté à le positionner au sein de l'entreprise. Ainsi, ces deux acteurs se donnent la tâche d'impliquer plus fortement la direction et finalement de réfléchir à l'alignement des objectifs de l'association sur ceux de l'entreprise.

Au sein de ces catégories, les perceptions des rôles par les acteurs varient, car une grande marge de liberté leur est offerte sur l'interprétation de ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils sont en droit d'attendre. En effet, ils ne sont pas formellement énoncés ni par l'entreprise, ni par l'association interne, ni par l'association externe.

## 1.2. L'interprétation théorique de la participation des salariés aux pratiques de RSE par la théorie du contrat psychologique

D'après les travaux portant sur le comportement citoyen organisationnel (OCB) et le CP, les pratiques participatives peuvent être comprises comme une forme particulière d'OCB, que le salarié adopte en contrepartie des rétributions qu'il perçoit de la part de son organisation. Cette perspective, bien que communément acceptée, ne parvient pas à expliquer certaines attitudes et comportements observés. Il semble donc nécessaire d'approfondir l'analyse.

### 1.2.1. Comportement citoyen organisationnel et contrat psychologique

Selon Organ (1988, 1990), l'OCB est un comportement extra-role, qui facilite le fonctionnement effectif de l'organisation et qui n'est récompensé explicitement par aucun système de rétribution. L'OCB est un comportement volontaire non requis par le rôle

professionnel du salarié. La participation des salariés aux pratiques socialement responsable de l'entreprise est une forme d'OCB dans le sens où cet engagement est séparé du rôle professionnel, où il n'est jamais exigé par les organisations mais toujours laissé à la discrétion des salariés. En outre, le caractère bénévole de ces activités citoyennes au sein de l'entreprise montre bien que l'engagement n'est pas pris en compte dans les systèmes de rétributions des entreprises.

Plus précisément, la participation à une pratique citoyenne d'entreprise correspond à « l'esprit civique », l'une des cinq dimensions identifiées par Organ (1988), définie comme « un comportement de la part de l'individu qui montre qu'il participe, est impliqué ou se sent concerné par la vie de l'organisation » (Podsakoff *et al.*, 1990). C'est donc un comportement bénéfique non pas pour des personnes membres de l'organisation mais pour l'organisation en elle-même, en tant qu'entité<sup>11</sup>. C'est le cas pour la participation des salariés aux pratiques citoyennes de l'entreprise, car elle améliore l'image de l'organisation et diffuse les valeurs que celle-ci souhaite afficher.

Le choix de participer à la politique RSE de son entreprise (plutôt que de s'engager individuellement dans une activité sociale dans la sphère privée), répond donc à toutes les caractéristiques d'un OCB, et plus particulièrement de sa dimension « esprit civique ». C'est à travers ce prisme que nous allons étudier ce comportement d'engagement citoyen dans la suite de notre étude.

Contrairement aux comportements guidés par le respect du contrat de travail, l'OCB n'est pas uniquement motivé par l'échange économique classique à la base de toute relation d'emploi. Il s'inscrit en réalité dans un échange social tel que défini par Blau (1964). L'échange social implique des obligations non explicitées au sein du contrat de travail : « C'est une faveur qui crée des obligations futures imprécises, diffuses, non spécifiques, et la nature de cette contrepartie ne peut être négociée car elle doit être laissée à la discrétion de celui qui l'apporte » (Blau, 1964 :93). Cette définition de l'échange social met l'accent sur la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) et sur la nature discrétionnaire de la contrepartie. L'existence d'une norme de réciprocité suppose que toute contribution de l'une des parties fait naître une dette chez l'autre partie, et donc une obligation de rembourser cette dette. D'autre part, les obligations contractées lors de l'échange ne sont jamais définies très clairement. Chacun est libre de réciproquer une contribution comme il le souhaite et lorsqu'il le souhaite.



Les représentations que les salariés se font des obligations mutuelles de la relation d'emploi constituent leur CP. Si l'on attribue l'apparition du concept de contrat psychologique à (Argyris, 1960), sa première définition explicite est de (Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1962): « des attentes mutuelles, souvent implicites, qui précèdent généralement la relation entre l'individu et l'entreprise ». Cependant, c'est autour des travaux de Rousseau (1989, 1990, 1995), focalisés sur les perceptions unilatérales du salarié, que l'étude du contrat psychologique en sciences de gestion s'est normalisée. En effet, Rousseau (1989) définit le CP comme « *les croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie* ». Le CP d'un salarié désigne alors la compréhension qu'il a des obligations réciproques que son employeur et lui-même doivent honorer pour respecter leur engagement l'un envers l'autre. Le CP, s'il offre un cadre par lequel l'employé juge sa relation d'emploi, n'est pas pour autant une représentation figée : lorsque son détenteur perçoit que l'autre partie reste en deçà ou va au-delà de ses obligations, un réajustement des obligations mutuelles se fait de manière à ce que l'équilibre et la réciprocité entre les contributions offertes et les rétributions perçues soient respectées (Rousseau, 1995).

Le CP est donc central pour expliquer l'OCB (Coyle Shapiro, 2002), même si cette relation a encore été peu étudiée dans la littérature (Robinson et Morrison, 1995). Pour Organ (1988, 1990), Bateman et Organ, (1983) et Organ et Konovsky, (1989), l'OCB des salariés est une réponse à une satisfaction globale du comportement de l'entreprise à leur égard. A l'inverse, lorsque ces derniers ne reçoivent pas de leur employeur les rétributions attendues, ils réagissent en diminuant leur OCB (Organ, 1988, 1990). L'OCB, tel qu'il est expliqué par Organ (1988, 1990), est donc le résultat de l'évaluation du contrat psychologique par les salariés. C'est un moyen pour le salarié de procéder à un rééquilibrage : lorsqu'il perçoit que l'entreprise respecte tous ces engagements, le salarié fait preuve d'OCB. Au contraire, si le salarié perçoit que l'entreprise a rompu le contrat psychologique qu'ils avaient établis, il réduira en contrepartie ses propres contributions, en abandonnant cet OCB (Robinson et Morrison, 1995 ; Robinson, 1996).

### 1.2.2. L'interprétation théorique de la participation des salariés proposée dans la littérature ne suffit pas à expliquer les comportements observés

De manière générale, la littérature et le monde professionnel perçoivent la mise en œuvre d'une pratique participative comme une rétribution de l'organisation à l'égard de ses salariés. Pour

les théoriciens du contrat psychologique, on retrouve dans les obligations de l'employeur le « soutien personnel » (DeVos, 2002), c'est à dire l'obligation de se soucier des préoccupations d'ordre personnelles voire même privées du salarié, et plus largement d'être socialement responsable (Mercier, 1999). Ces nouvelles obligations étendent le contrat psychologique (Gond et Mullenbach, 2003). Notamment, la question de la conciliation et de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie hors travail fait partie des obligations perçues de l'employeur dans le contrat psychologique de nombreux salariés (De Vos, 2002). Ainsi, en proposant à leurs salariés de s'investir dans une activité bénévole d'ordre sociale ou humanitaire, les organisations prennent acte de ce besoin chez eux, et mieux, se proposent de les aider à le réaliser.

En contrepartie, les salariés adoptent un OCB, en acceptant que leur activité bénévole porte le projet citoyen de leur entreprise avec des objectifs propres d'image et de notation sociale. Ainsi, leur participation est utile au fonctionnement de l'entreprise.

Cette représentation de la situation est globalement partagée par l'ensemble des salariés impliqués dans un projet citoyen d'entreprise. Cependant, il semble qu'elle ne suffit pas, car les entretiens effectués dans le cadre de notre étude de cas nous permettent de faire deux constats que l'interprétation classique n'explique pas.

Premièrement, alors que toute la théorie de l'OCB se fonde sur le fait que le salarié s'engage dans un tel comportement pour « rembourser la dette » qu'il a vis à vis de l'organisation, le cas identifie plusieurs salariés qui considèrent leur participation plus comme une contribution à l'égard de l'entreprise que comme une rétribution de sa part.

*"Moi, je contribue de la même manière à la réussite de [l'entreprise X] que ce soit au niveau professionnel ou au niveau de l'association"*

Cette perception des choses est contraire à la lecture traditionnelle que l'on fait de l'OCB. Pourquoi certains salariés considèrent plus leur participation à ce projet comme une contribution de leur part et non comme une rétribution de la part de l'entreprise ?

Deuxièmement, alors que l'entreprise n'a pas changé de comportement vis-à-vis des salariés et qu'elle considère que le salarié « a tout à gagner » des pratiques participatives, certains salariés ressentent un grand mécontentement et une forte frustration.

*«Je m'attendais à quelque chose de plus ambitieux au niveau de l'entreprise »*

*«Moi, je n'ai pas envie de perdre mon temps en palabres"[...] "on se sent manipulé ou utilisé,... »*

Ce constat va à l'encontre de la théorie de l'OCB dans laquelle un retournement d'attitudes et de comportements ne peut être compris que par une rupture du contrat psychologique.

Ainsi, la mise en œuvre d'un projet citoyen participatif au sein de l'entreprise semble soulever plus de questions sur l'articulation de cette activité avec la relation d'emploi initiale qu'il n'y paraît. Ces interrogations, mises en évidence par la confrontation de notre cas à la lecture classique des pratiques participatives en entreprise par la théorie du CP, font émerger deux questions de recherche:

- Pourquoi certains considèrent que c'est une rétribution, d'autres une contribution?
- Ce clivage nous permet-il d'expliquer les dysfonctionnements observés et ainsi d'enrichir notre compréhension des pratiques participatives de RSE ?

La structure de la partie suivante de l'article s'articule autour de ces deux questions, qui y sont traitées respectivement dans la première et la seconde sous partie.

## 2- Résultats et discussion de la recherche

Lors de nos interactions avec l'association interne d'une mutuelle d'assurance française pendant un an, nous avons réalisé seize entretiens semi directifs: quatorze auprès des membres de l'association, deux auprès du directeur général et du directeur adjoint de l'entreprise. Les quatorze personnes interrogées constituent un échantillon représentatif des différentes formes de participation dans le projet citoyen de l'entreprise: neuf ont participé à la phase d'élaboration du projet, deux ont des rôles de direction, deux ont un rôle de support, treize ont un rôle d'animation<sup>12</sup>. Les entretiens ont été retranscrits et codés, à l'aide du logiciel In Vivo, à partir de dix codes dont cinq sont issus de la théorie du contrat psychologique: perception de contribution/ rétribution, OCB, création d'un nouveau CP, intégration ou segmentation de l'activité citoyenne dans le CP initial, mutualité et ambiguïté par rapport au CP de la direction, rupture du CP.

### 2.1. L'analyse des perceptions des salariés de la pratique participative RSE : rétribution ou contribution?

#### 2.2.1. Principaux résultats

Sept bénévoles sur quatorze considèrent leur participation comme une réponse à une sollicitation de l'entreprise. En ce sens et même s'ils pensent que la pratique de l'entreprise

rejoint leur préoccupation citoyenne, ils considèrent d'abord que leur participation sert le projet de l'entreprise.

*"C'est quand même une idée de l'entreprise, au départ, ça fait partie du projet d'entreprise."*

*« comme c'était un projet initié par la DG, c'est vrai qu'on avait besoin de savoir ce que l'on attendait de nous »*

A l'inverse, sept bénévoles parmi les quatorze interrogés perçoivent leur participation comme une opportunité que leur donne l'entreprise : cette pratique est avant tout perçue comme une rétribution.

*«[L'entreprise X] était un élément moteur dans la création de l'association, et pour ça je lui suis très reconnaissant".*

*« Pour moi, c'est vraiment quelque chose qui fait plaisir aux collaborateurs.""C'est vraiment une opportunité. »*

*"j'en discutais avec mon épouse: plus tard on aimerait faire une activité bénévole. Occasion en or:[l'entreprise X], c'est une bonne idée"*

*"Il y a le fait que les gens se sentent bien, puissent s'exprimer en aidant les autres. C'est comme ça qu'on contente les gens de façon personnelle."*

Ainsi, et bien que, ni les chercheurs, ni les praticiens ne l'aient étudié à ce jour, un clivage semble exister entre les salariés dans la perception qu'ils ont de leur participation à l'activité citoyenne de leur entreprise.

Nous avons tenté de repérer les variables discriminant ces deux types de perception, lors de l'analyse des entretiens. Nous avons pu vérifier que les bénévoles « contributeurs » ont soit participé à la phase initiale d'élaboration du projet, soit pris des responsabilités au sein de l'association interne. Ainsi, ils se différencient des autres par le fait qu'ils ont participé à la gestion stratégique de l'association et ont, par ce biais, été amenés à être plus fréquemment et plus intensément en contact avec la direction de l'entreprise. Cette implication dans la gestion stratégique de l'association semble être la principale variable discriminante de la « perception de contribution ».

### 2.1.2. Interprétation théorique

Il semble que les salariés bénévoles qui ont participé à l'élaboration du projet, comme ceux qui ont endossé des postes à responsabilités ne se situent plus dans le même rôle que les autres. La gestion stratégique de l'association implique, à la différence des autres bénévoles, qu'ils ne gèrent pas seulement leur engagement bénévole, mais aussi la mise en place et le fonctionnement du projet citoyen de l'entreprise. Dès lors, ils perçoivent que l'organisation a des exigences sur leur engagement car, même si c'est une activité non rémunérée, elle participe au succès du projet d'entreprise :

*« L'association a un objectif d'image de marque, et chacun on faisait un peu en sorte de regrouper les actions en fonction des axes de communication »*

*"Moi, je contribue de la même manière à la réussite de l'entreprise que ce soit au niveau professionnel ou au niveau de l'association"*

Ainsi, nous proposons que :

**Proposition 1 : plus le bénévole est impliqué dans la gestion stratégique de l'association, plus il percevra sa participation comme une contribution à l'entreprise**

Cette hypothèse, qui reste à valider dans un cadre plus général, implique que la participation à un projet d'entreprise ne peut être interprétée uniquement comme un OCB, car des obligations mutuelles peuvent apparaître.

A partir des travaux de Barnard (1938) sur la « satisfaction nette anticipée » et de recherches empiriques récentes (Blancero et Kreiner, 2000 ; Irving et Gellatly, 2001, Coyle Shapiro, 2002), nous pouvons reconnaître dans le comportement des bénévoles « contributeurs » les caractéristiques d'une « réciprocation proactive ». Cette réciprocité se définit par le fait que les obligations perçues soient des promesses de rétributions futures, qui influent sur le comportement présent des salariés, à la manière de tout processus motivationnel : les salariés perçoivent qu'en s'engageant, ils remplissent toutes les conditions pour recevoir les rétributions attendues. En vertu de la norme de réciprocité, ils adoptent le comportement requis avant même que l'entreprise ait honoré ses propres obligations.

Ainsi, dans notre cas, les bénévoles déclarent contribuer initialement...

*"Et au départ, dans l'entreprise, c'était: les collaborateurs donnent des compétences et du temps, et nous (l'entreprise), on verra ce que vous êtes capable de faire"*

*"Je me suis dit je vais peut être développer ce que je sais le mieux faire pour que ça rejaillisse aussi sur l'entreprise, pour ensuite avoir des moyens et des collaborateurs avec lesquels on pourra se grouper".*

... mais ont une exigence de réciprocité vis à vis de l'association :

*« Si de temps en temps il se manifestait pour nous soutenir ou nous féliciter, ça nous donnerait du souffle. C'est ça aussi le rôle d'un président »*

*« En retour on lui a fait comprendre que pour se faire connaître à l'extérieur, il faut des moyens »*

Quelle est la nature de ces attentes ?

*« C'est important de s'impliquer [sur le plan matériel], mais surtout sur le plan symbolique »*

*« On avait besoin de savoir ce que l'on attendait de nous et surtout on avait beaucoup besoin de reconnaissance, de félicitations et de moyens »*

*« C'est donnant-donnant. Ca peut être à différents niveaux:une certaine reconnaissance par exemple »*

On retrouve les caractéristiques d'une relation bénévole telle qu'elle se rencontre au sein d'une association à but non lucratif.

Pour Farmer et Fedor, (1999), les attentes des bénévoles sont principalement le soutien organisationnel perçu et le partage de valeurs communes : «Étant donné que les organisations à but non lucratif offrent peu en matière de rémunération et de bénéfices tangibles, il devient très important pour les bénévoles de percevoir qu'elles les soutiennent au travers de la reconnaissance, de la valorisation individuelle ou du souci pour le bien être de chaque collaborateur» (p.355). Ainsi, le CP bénévole est un CP de nature « relationnelle » (Mac Neil, 1985). Nous retrouvons cet aspect chez les salariés « contributeurs » au projet citoyen de l'entreprise.

En outre, dans ce genre de relation, l'établissement de contrats écrits est une pratique rare, la définition des rôles de chacun est souvent floue et le système d'évaluation inexistant (Farmer et Fedor, 1999). C'est pourquoi le contrat psychologique bénévole est caractérisé par une forte ambiguïté (Waldschmidt *et al.*, 1994)<sup>13</sup>. Or, cette affirmation se vérifie chez tous les « contributeurs » interrogés :

*"la DG n'est pas vraiment explicite, ils ne nous ont pas mis de limite mais j'attends un jour un retour pour qu'elle nous dise: l'association a le droit de faire ça, l'association n'a pas le droit de faire ça"*

*"On ne sait pas ce qu'ils attendent de nous".*

*"La direction ne comprend pas le paradoxe qu'il peut y avoir. Ils nous disent "prenez la place que vous voulez" mais en même temps elle ne nous aide pas à la prendre. On est dans une position un peu ambivalente et compliquée)*

Ainsi, il existerait une spécificité des contrats psychologiques dans les relations bénévoles (Farmer et Fedor, 1999) par rapport aux relations rémunérées. Dans ce cas, pour Waldschmidt *et al.* (1994), les raisons qui motivent des bénévoles à travailler sont très différentes de celles invoquées par des salariés. En outre, la manière dont la relation est gérée par l'organisation diffère aussi, car les bénévoles ne sont pas soumis aux mêmes standards de performance que des travailleurs rémunérés. Cela s'observe dans nos entretiens. Prenons le cas de la vice-présidente de l'association dont le rôle professionnel est de s'occuper de la communication de l'entreprise avec ses sociétaires et notamment de la diffusion d'un journal leur étant destiné : la promotion de l'association auprès des salariés de l'entreprise mentionnée comme étant une de ses tâches associatives ne peut être conçue comme une obligation attachée à son rôle professionnel. Elle déclare par conséquent:

*"Au niveau professionnel, on a une obligation de résultat. Dans le cadre de l'association, il n'y a pas d'obligation de résultat, il y a un objectif à atteindre mais c'est un objectif différent et, en plus, on n'est*

*pas obligé de l'atteindre [...] Il faut dissocier l'un (la relation d'emploi) et l'autre (la relation bénévole)"Je mettrai plutôt celle là »*

Finalement, tous ces arguments étayent la thèse selon laquelle une relation de nature bénévole peut se créer au sein d'une entreprise, parallèlement à la relation d'emploi :

**Proposition 2 : la perception de contribution chez le « bénévole salarié » crée une perception d'obligations caractéristiques d'une relation bénévole de la part de l'entreprise**

2.2. Ce clivage nous permet-il d'expliquer les dysfonctionnements observés et ainsi d'enrichir notre compréhension des pratiques participatives de RSE ?

### 2.2.1. Principaux résultats

Sur les quatorze personnes interrogées, six personnes ont explicitement exprimées un mécontentement vis-à-vis de leur situation en tant que bénévoles de l'association, les propos de deux autres ne nous permettent pas de conclure et les six autres se déclarent satisfaits. Le mécontentement est généralement lié à une déception des bénévoles vis-à-vis de l'entreprise et de la perception que l'entreprise n'a pas rempli ses obligations par rapport à l'association ou, en tout cas, que la réciproque de l'entreprise n'est pas à la hauteur de sa contribution :

*"Au niveau de l'appui de la direction, on nous a ballotté parce qu'en fin de compte, quand on a créé l'association, on nous a proposé de faire des choses, on les a faites et on nous a toujours pas donné les moyens de le faire"*

Les six personnes "mécontentes" sont toutes des personnes que nous avons précédemment repérées comme percevant principalement leur participation comme une contribution. Les deux "incertains" sont la chargée de communication, dont la position est particulière par rapport aux autres bénévoles puisqu'elle est rémunérée en tant que stagiaire de l'association et un bénévole "contributeur". Enfin, les six personnes satisfaites sont toutes des personnes que nous avons précédemment repérées comme percevant la pratique comme une rétribution de la part de l'entreprise. Dès lors, une première hypothèse se dessine sur un lien de causalité entre le fait de se percevoir "contributeur" et d'être insatisfait et entre le fait de se sentir rétribué et d'être satisfait.

Si quelques éléments dans les entretiens permettent d'avancer l'idée selon laquelle la satisfaction du bénévole a des effets positifs sur la relation d'emploi,

*"Lorsqu'on est dans une entreprise et que l'on voit que là où tu travailles on te donne la possibilité de mener des actions de solidarité et que l'entreprise t'aide à avancer dans ton projet personnel, c'est déjà une première envie d'aller travailler le lendemain"*

... le mécontentement ne semble pas avoir d'impact sur la relation d'emploi. En effet, aucun des entretiens auprès de ces personnes ne le mentionne.

Ainsi, il semble qu'il y ait un effet dissymétrique de la satisfaction en tant que bénévole sur la relation d'emploi :

- un effet positif s'il y a satisfaction, c'est à dire lorsque les bénévoles perçoivent la pratique de l'entreprise comme une rétribution,
- pas d'effets lorsqu'il y a insatisfaction, c'est à dire lorsque les bénévoles se perçoivent "contributeurs".

### 2.2.2. Interprétation théorique et discussion

La première situation s'explique à la lumière de la théorie classique du contrat psychologique. Le CP professionnel de ce premier type de bénévoles est étendu : la responsabilité sociale fait partie des obligations perçues de l'entreprise

*" Je suis très fière d'appartenir à X. Quand je dis que je suis salariée de X, il y a un très fort sentiment d'appartenance. [...] Moi, personnellement, je pense que les entreprises ont un devoir de faire en sorte de placer l'être humain avant tout. [...] Moi, je n'aurais jamais pu travailler dans une entreprise d'armement."*

Leur satisfaction paraît donc résulter de la perception de la réalisation de ce CP et est antérieure à la participation à l'association. Ainsi, pour ces bénévoles « rétribués », les satisfactions à l'égard de leur relation bénévole et de leur relation d'emploi vont de pair. La proposition suivante peut être formulée:

**Proposition 3: plus le salarié perçoit la pratique RSE comme une rétribution, plus il est satisfait de sa relation d'emploi.**

L'insatisfaction exprimée par les bénévoles "contributeurs" est une insatisfaction exclusivement liée à leur relation bénévole. En effet, ils peuvent à la fois déclarer être insatisfaits de leur relation bénévole et satisfaits de leur relation salariée avec l'entreprise. Ainsi, un bénévole déclare:

*"Je pense que j'ai de la chance d'être salariée de X, parce que la direction est quand même très soucieuse de son personnel"*



...puis, un peu plus loin dans l'entretien,

*"Moi, quand je fais des réunions, je prend sur mon temps de repos. Je voudrais quand même que lorsqu'on a un projet, on ait une petite participation de l'entreprise."*

Il est nécessaire de comprendre cette étanchéité avant de s'intéresser aux raisons du mécontentement.

En effet, elle nous amène à discuter de la création d'un nouveau contrat psychologique entre le bénévole "contribuable" et l'entreprise, parallèlement au contrat psychologique professionnel. A partir des entretiens d'au moins cinq des bénévoles "contribuables", plusieurs éléments nous permettent d'étayer cette théorie.

Tout d'abord, ces bénévoles se distinguent par le fait que les obligations perçues de l'entreprise vont bien au-delà des obligations perçues par les bénévoles "rétribués". Elles correspondent, comme nous l'avons noté précédemment, à une relation bénévole. Elles sortent très nettement des différentes dimensions du contrat psychologique professionnelle telles que définies par De Vos (2002)<sup>14</sup>. Nous les avons répertoriées dans l'encadré 1: ce sont à la fois des obligations positives (ce que l'entreprise doit faire) et des obligations négatives (ce que l'entreprise ne doit pas faire).

En face de ces obligations, leurs propres obligations perçues à l'égard de l'entreprise dans le cadre de l'association dépassent largement leur rôle professionnel dans l'entreprise. Les obligations qui y sont attachées sont spécifiques au rôle tenu dans l'association interne. Les salariés acceptent ces obligations mais refusent clairement qu'elles soient évaluées de la même façon que les obligations attachées à leur rôle professionnel dans l'entreprise. Ainsi, bien qu'elle parle de mission pour son activité bénévole (vocabulaire emprunté à la sphère professionnelle), une des bénévoles "contribuables" déclare :

*"Jamais je ne reportais l'avancée du projet à mes vrais patrons, c'était vraiment une mission parallèle. [...] En tout cas, ça ne sert pas du tout pour leurs évaluations et évolutions professionnelles."*

Cette segmentation semble permettre d'expliquer l'étanchéité des deux relations professionnelles et citoyennes notamment en terme de satisfaction, alors même que l'interlocuteur du salarié dans ses deux relations est identique.

**Proposition 4: plus le salarié perçoit qu'il contribue au projet RSE, plus il perçoit de nouvelles obligations de la part de son entreprise, différentes de celles de la relation d'emploi.**

### Encadré 1 : Existence du Contrat psychologique citoyen perçu par le salarié

	<i>Obligations à l'égard du salarié bénévole</i>	<i>Obligations à l'égard de la direction</i>
<p>« <b>Rétribués</b> »</p> <p><i>Le projet citoyen est le projet des salariés</i></p> <p>⇒ <i>pas de CP citoyen</i></p>	<p><b>RETRAIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- être socialement responsable</li> <li>- créer une association interne visant à soutenir les projets personnels de bénévolat des salariés</li> </ul>	<p><b>AUTONOMIE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se comporter de façon citoyenne vis-à-vis de l'entreprise (OCB)</li> <li>- mener des activités bénévoles au sein de l'association</li> </ul>
<p>« <b>Contributeurs</b> »</p> <p><i>Le projet citoyen est le projet de l'entreprise</i></p> <p>⇒ <i>création d'un CP citoyen</i></p>	<p><b>SOUTIEN ACTIF</b> (mettre les moyens de l'entreprise au service de l'association)</p> <p><b>Obligations positives :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- soutenir symboliquement l'engagement des salariés et l'association en interne</li> <li>- donner les moyens matériels et financiers</li> <li>- allouer un budget de fonctionnement à l'association</li> <li>- faire une partie de l'engagement bénévole sur du temps de travail</li> </ul> <p><b>Obligations négatives :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ne pas valoriser professionnellement l'engagement des salariés</li> <li>- ne pas rétribuer financièrement</li> <li>- ne pas obliger les salariés à participer</li> </ul>	<p><b>ENGAGEMENT</b> (mettre les moyens de l'association au service de l'entreprise)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promouvoir les actions de bénévolat en interne et la citoyenneté d'entreprise</li> <li>- mettre en cohérence les actions de l'association avec les valeurs et la culture de l'entreprise</li> <li>- aligner les objectifs de l'association sur les objectifs de l'entreprise notamment en terme d'image</li> </ul>

Ainsi, tandis que le fait de percevoir la pratique de l'entreprise comme une rétribution permet une intégration de l'activité dans le contrat psychologique professionnel du salarié, la perception d'être contributeur, au delà d'un OCB, semble engendrer un nouveau contrat psychologique "citoyen" du salarié avec son entreprise.

L'existence probable de ce nouveau contrat psychologique permet d'enrichir la réflexion sur la multiplicité des contrats psychologiques dans l'entreprise. Ces recherches s'inscrivent dans la volonté de dépasser l'approche globale du contrat psychologique entre l'employé et l'entreprise, en tant qu'entité abstraite (Marks, 2001). Or, dans les travaux y faisant référence, cette multiplicité des CP se comprend à travers la multiplicité des interlocuteurs du salarié dans l'entreprise (Parzefall M.R., 2004, Coyle Shapiro, 2000, Herriot et Pemberton, 1997):

l'employeur (Rousseau, 1989), les supérieurs hiérarchiques directs (Coyle Shapiro et Kessler, 2002, Lewis et Taylor, 2001, Coyle Shapiro, 2000), les managers supérieurs (Dabos et Rousseau, 2004, Porter *et al.*, 1998). Or, notre cas permet de mettre en évidence l'existence d'une multiplicité possible de contrats psychologiques avec une même cible, en l'occurrence la direction.

**Proposition 5: le salarié peut percevoir une multiplicité de contrat psychologique avec le même interlocuteur dans l'entreprise.**

L'insatisfaction des bénévoles "contribuables" peut se comprendre dans le cadre de ce contrat psychologique citoyen, inhabituel dans le cadre d'une entreprise.

L'explication la plus classique consiste à comprendre ce mécontentement par la rupture perçue de ce contrat, ce que semblent exprimer certains des salariés interrogés :

*" On a des réactions auxquelles on ne s'attend pas ou alors des directeurs qui disent "excusez-moi mais j'ai d'autres choses à foutre, je n'ai pas le temps".*

*"au niveau de l'appui de la direction, on nous a ballotté parce qu'en fin de compte, quand on a créé l'association, on nous a proposé de faire des choses, on les a faites et on nous a toujours pas donné les moyens de le faire"*

*"ça a été impulsé par la DG et finalement, après, elle nous a carrément laissé tombé [...] Jamais elle n'en parle."*

*"on se sent manipulé ou utilisé,*

*"Je m'attendais à quelque chose de plus ambitieux au niveau de l'entreprise". "Que l'entreprise ne donne pas de budget annuel, ça me dérange »...*

Cependant, faire le constat d'une perception de rupture du contrat psychologique ne suffit pas à expliquer les sources du mécontentement des salariés. D'après Morrison et Robinson (1997, 2000), trois raisons peuvent conduire les organisations à rompre le contrat psychologique de leur collaborateur : l'incapacité à honorer leurs obligations, la volonté de ne pas les respecter ou tout simplement l'ignorance même de leur existence. Les entretiens auprès de la direction incitent à penser qu'ici la troisième hypothèse prévaut. Ainsi, le directeur général déclare :

*« Peut être que c'est de notre faute, peut être que c'est de la leur »,*

ce qui indique qu'il ne comprend pas la raison des dysfonctionnements constatés.

Cette incertitude quant aux obligations réciproques est supportable lorsque l'espoir d'une rétribution future existe encore. Mais au bout d'un certain temps, certains collaborateurs se sentent floués, ce qui se traduit par la perception de rupture de leur contrat psychologique et la déception :

*« Si la situation de l'association ne change pas et que le DG ne donne pas rapidement des signes de soutien, je considérerai cela comme une trahison »*

La rupture serait ainsi la conséquence de l'ambiguïté du CP citoyen, c'est-à-dire du manque d'information fourni par la direction concernant les obligations que le salarié est en droit d'attendre.

**Proposition 6: plus l'ambiguïté du contrat psychologique est forte, plus la probabilité d'une perception de rupture est importante.**

Le CP citoyen pose des difficultés de positionnement à la fois pour l'entreprise et pour le salarié. Le CP citoyen est un contrat hybride associant à la fois les caractéristiques d'un CP bénévole et d'un CP professionnel. D'un côté, les obligations positives perçues de l'entreprise par les bénévoles sont ceux d'un CP bénévole: soutien symbolique, soutien de l'association et de la cause. De plus, ils perçoivent des obligations négatives, qui excluent toutes obligations qui pourraient prêter à confusion avec les obligations professionnelles. Mais d'un autre côté, les obligations perçues à l'égard de l'entreprise intègrent des éléments d'un CP professionnel: promotion de l'image de l'entreprise, alignement des objectifs de l'association sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Une première difficulté résulte ainsi du recouvrement des dimensions professionnelles du CP citoyen avec le CP professionnel initial et donc de l'articulation du CP citoyen avec le CP professionnel. Une deuxième difficulté consiste à intégrer un CP ayant des dimensions bénévoles dans l'entreprise. Ces difficultés existent, ne serait-ce que parce que la nature du CP citoyen sort des schémas de représentation standard du CP. Ainsi, même si le CP est une perception individuelle, l'individu se réfère à des normes qui lui permettent de définir les obligations normales qu'il est en droit d'attendre de son employeur, au delà de toutes promesses explicites. Or dans notre cas, les points de référence et les normes n'existent pas. Cette absence de référence augmente l'ambiguïté du CP.

**Proposition 7: moins l'employeur et les salariés peuvent inscrire le CP dans une norme prédéfinie de relation, plus ils risquent de percevoir une ambiguïté du CP.**

En outre, probablement plus que pour des relations rémunérées, la rupture du CP citoyen met en péril la survie de l'association interne. En effet, le CP citoyen, de nature « relationnelle », c'est à dire basé sur la confiance et le soutien mutuel, implique des principes contraires à l'intérêt personnel et à l'opportunisme. Les salariés réagissent donc particulièrement mal à l'expérience de la rupture (Morrison et Robinson, 1997). Par ailleurs, l'absence de rétribution

tangible favorise un sentiment de liberté vis-à-vis des engagements pris. En effet, les salariés bénévoles « n'ont rien à perdre » à sortir de la relation bénévole lorsqu'ils considèrent que leur CP a été violé. Cela rejoint le résultat de Turnley et Feldman (1998) selon lequel la sortie de la relation d'emploi en cas de violation est facilité par l'existence d'alternatives attractives. Il paraît donc logique que des bénévoles répondent plus fréquemment que des salariés à la rupture de leur CP en sortant de la relation. C'est d'ailleurs ce que l'on constate dans nos entretiens chez de nombreux salariés bénévoles « déçus » par l'entreprise

*« Le directeur a dit qu'on était des gagne petits. Ca a été une claque phénoménale. On en a d'ailleurs un certain nombre qui nous ont quittés »*

**Proposition 8 : La rupture perçue d'un contrat psychologique bénévole ou citoyen se traduit plus souvent par une sortie de la relation que la rupture perçue d'un contrat psychologique professionnel.**

Enfin, l'existence d'un CP citoyen en parallèle du CP professionnel semble pouvoir favoriser les phénomènes de compensation, d'un CP psychologique sur un autre. Ce phénomène est explicitement évoqué dans les entretiens d'un grand nombre de bénévoles:

*" Je pense qu'il y a des gens qui font ça parce qu'ils ont un manque dans leur quotidien, un manque de reconnaissance de la part de l'entreprise et qu'ils viennent le chercher dans l'association"*

*" Aujourd'hui, on peut imaginer que des bénévoles se sont mis dans le bénévolat de l'entreprise pour se faire reconnaître parce qu'ils ne sont pas suffisamment reconnus dans leurs actions de salariés au sein de la société, que c'est un moyen de se détacher du peloton de salariés dans une action complémentaire que leur proposait l'entreprise".*

Cet effet de compensation a été déjà identifié et étudié dans le cadre des travaux sur les relations entre travail et hors travail: il s'agit de décrire les situations où une personne cherche dans une sphère d'activité la satisfaction qu'elle ne trouve pas dans l'autre (Thévenet, 2001). Dans notre cas, nous sommes dans une compensation positive telle que définit par Champoux (1980): la participation à l'association interne est motivée par le fait de compenser une obligation non remplie dans le CP professionnel.

Ainsi, nous pouvons énoncer une dernière proposition:

**Proposition 9: Plus le salarié est insatisfait du contenu d'un contrat psychologique, plus il saisira l'opportunité d'en contracter un second avec le même interlocuteur.**

## Conclusion :

Les pratiques participatives en entreprise créent une relation complexe entre les salariés impliqués et la direction. Cette complexité nous a permis de mettre en évidence des aspects théoriques non encore étudiés du contrat psychologique. Trois réflexions principales ont émergé de cette étude exploratoire.

Tout d'abord, les comportements extra rôle des salariés, de prime abord interprétés comme des comportements citoyens organisationnels, peuvent être en fait l'expression de la naissance d'un nouveau contrat psychologique du salarié avec son organisation, et générer de nouvelles obligations réciproques. Nous avons souligné le fait que cela s'expliquait par la nature proactive de l'OCB, alors que celui-ci est généralement analysé comme un comportement réactif.

Ensuite, l'existence probable de ce nouveau contrat psychologique permet d'enrichir la réflexion sur la multiplicité des contrats psychologiques dans l'entreprise. Dans les travaux y faisant référence, cette multiplicité des CP se comprend à travers la multiplicité des interlocuteurs du salarié dans l'entreprise. Notre cas permet de dépasser ce point de vue et de pointer du doigt la possibilité d'une multiplicité de contrats psychologiques avec une même cible.

Enfin, il est important d'avoir pu montrer que l'articulation entre ces deux contrats psychologiques est difficile. Etant donné l'absence de référent, les organisations comme les salariés ressentent une forte ambiguïté, ce qui est susceptible d'augmenter le risque de rupture de ce deuxième contrat. En outre, la nature des deux CP diffère. Cela favorise les phénomènes de compensation, ce qui complexifie la relation d'emploi. Ces premières observations ouvrent la voie à une meilleure compréhension de la conciliation de multiples CP.

Cependant, ces résultats supposent d'être généralisés et validés empiriquement sur un échantillon plus large d'organisations et de salariés, car notre recherche se limite à une exploration qualitative.

D'un point de vue managérial, cette recherche souligne que les pratiques participatives de RSE sont délicates à gérer. Alors qu'elles sont considérées comme une panacée, le succès de leur mise en oeuvre nécessite de prendre quelques précautions. Ainsi, la création d'une association interne est sans doute la pratique la plus attractive car la plus participative, mais également la plus compliquée à gérer car elle investit les salariés de rôles à responsabilité dans le projet RSE. L'adoption d'une gestion différenciée entre les salariés qui détiennent un rôle de direction dans l'association interne et ceux qui n'ont qu'un rôle opérationnel semble constituer la principale condition de réussite. En particulier, un soutien actif de la part de la direction

envers les premiers est primordial pour motiver et pérenniser leur participation. Un effort d'explicitation des attentes de l'entreprise envers eux doit également être fait, afin d'éviter toute ambiguïté, générant tensions et frustrations. Les entreprises dont les programmes de volontariat se sont pérennisés et qui font figure de leader dans ce domaine (telles que Axa ou Schneider Electric) ont pris en compte ces difficultés. Par exemple, ces deux entreprises pratiquent une différenciation de gestion entre les rôles de gestion stratégique de l'association et de support, les rôles d'animation du réseau de bénévoles et les rôles de bénévole. Chez Axa, les premiers rôles sont détenus par des salariés détachés à plein temps. Chez Schneider Electric, les seconds sont intégrés au contrat de travail des salariés : une partie du temps de travail est donc dédiée à cette mission et une partie des objectifs concerne ce rôle d'animation. Ces procédures sont peu mises en avant lorsqu'il s'agit de promouvoir la pratique, notamment parce qu'elles supposent des changements, ainsi que des coûts organisationnels importants.

## **Bibliographie**

- Argyris, C. 1960. Understanding organizational behavior.
- Barnard, C.I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA:Harvard University Press.
- Bateman, T.S. et Organ, D.W. (1983). *Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship"*, Academy of Management Journal, 26, 587-95.
- Benoit N. (2002), Le pouvoir du don, Tome 1 et Tome 2, l'Harmattan.
- Blancero et Kreiner, (2000). Document de travail présenté à l'Academy of Management, Toronto.
- Blau, P. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York:Wiley.
- Champoux J.E. (1980). *The world of nonwork: some implications for job redesign efforts*, Personnel Psychology, 33, 61-75.
- Comer D.R. et Cooper E.A. (2002), A model of employees' responses to corporate « volunteerism », Re-imagining Business Ethics: meaningful solutions for a global economy, vol. 4, 145-168.
- Coyle Shapiro J. (2000), *Psychological contracts: what are the measurement trade-offs and are they worth it. A paper presented in a symposium: The measurements of the psychological contracts: research experiences and recommendations*. Paper presented at the Academy of Management meeting, Toronto.

- Coyle Shapiro J. (2002). *A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour*, Journal of Organizational Behavior, 23, 927-946.
- Coyle Shapiro J. et Kessler I. (2002) “*Reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol.11 n°1, 69-87.
- Dabos G.E. et Rousseau D.M. (2004), *Mutuality and Reciprocity in the psychological Contracts of Employees and Employers*, Journal of Applied Psychology, vol.89., n°1, 52-72.
- De Vos A., (2002) *The individual antecedents and the development of newcomer’s psychological contracts during the socialization process: A longitudinal study*, Doctoral Dissertation, Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University
- Farmer, S.M. et Fedor, D.B., (1999). *Volunteer Participation and Withdrawal: a psychological contract perspective on the role of expectations and organizational support*, Non-profit Management and Leadership, vol.9, n°4, 349-367.
- Geroy G.D., Wright P.C. et Jacoby L. (2000). *Toward a conceptual framework of employee volunteerism: an aid for the human resource manager*, Management Decision, 38/4, 280-286
- Gond J.P. et Mullenbach A. (2003). *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l’entreprise*, Communication pour les premières journées de l’ADERSE, Juin 2003.
- Gouldner, A.W. 1960. “The norm of reciprocity”. American Sociological Review, 25, 161-178.
- Herriot P. et Pemberton C. (1997), *Facilitating new deals*, Human Resource Management Journal, vol.19, 649-664.
- Kahn R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P. et Snoek J.D. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, J. Wiley & Sons.
- Lester S.W., Turnley W.H., Bloodgood J.M. et Bolino M.C. (2002), *Not seeing eye to eye; differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach*, Journal of organizational behavior, vol. 23, p.39-56.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. 1962. Men, management and mental health
- Lewis K. et Taylor S.M. (2001), *Reciprocity from the organisation's side: managers reactions to employee psychological contract breach*. Paper presented at SIOP.
- MacNeil, I.R. (1985). *Relational contract: What we do and do not know*, Wisconsin Law Review, 483-525.



- Marks A. (2001), *Developing a multiple foci conceptualisation of the psychological contract*, Employee relations, vol. 23, n°5, 454-467.
- Mercier S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*, Editions Repère La Découverte, Paris.
- Morrison, E. W., 1993, « A Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization », *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.2, 173-183.
- Morrison, E. W.; Robinson, S. L. (1997). « When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 226-256.
- Organ, D.W. (1988). "Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome". Lexington, MA:Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). "The motivational basis of organizational citizenship behaviour", in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds.), *Research in organizational Behavior*, Vol.12, Greenwich, CT:JAI Press, 43-72.
- Organ D.W. et Konovsky, M.A., (1989) *Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour*, *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- Parzefall M.R. (2004), *Toward an expanded view of the psychological contract as a framework for understanding the employment relationship*, A paper for Psychological Contract Workshop in Toulouse, april 22-24.
- Peterson D.K. (2004a). *The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment*, *Business & Society*, vol.43, n°3, 296-319.
- Peterson D.K. (2004b), 'Benefits of participation in corporate volunteer programs : employees' perceptions', *Personnel Review*, vol.33, n°6, 615-627.
- Podsakoff, P.M., Mac Kenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviour*, *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Porter L.W., Pearce J.L., Tripoli A.M. et Lewis K.M. (1998), *Differential perceptions of employer's inducements: implications for psychological contracts*, *Journal of occupational Behaviour*, vol. 19, 767-782.
- Robinson, S.L. (1996). *Trust and breach of the psychological contract*, *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S.L. et Morrison,E.W. (1995). *Psychological contracts and OCB : the effect of unfulfilled obligations on civic virtue*, *Journal of Organizational Behavior*,.16, 289-298.
- Robinson, S.L. et Morrison, E.W.(2000). *The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study*, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546

- Rousseau D.M. (1989), *Psychological and implied contracts in organizations*. Employee Responsibilities and Rights Journal, vol. 2, n°2.
- Rousseau D.M., *New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts*, Journal of Organizational Behavior, 1990, vol.11, p; 389-400
- Rousseau D.M., "Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements", 1995. Sage Publications
- Thevenet M. (2001), *Vie professionnelle, vie privée et développement personnel*, Revue française de gestion, n°66, juin-juillet-août, 106-119
- Turnley, W. H.; Feldman, D. C. (1999). « The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty and neglect », Human Relations, vol. 52, no 7, p. 895-922.
- Waddock S. (2004), *Parallel Universes: companies, academics and the progress of corporate citizenship*, *Business and Society Review*, 109:1, 5-42.
- Yin R. (1990), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, vol.5, 5ème éd. .

---

<sup>1</sup> Etude menée en 2004 par « The center for corporate citizenship at Boston College » à partir des réponses de 135 professionnels dans des entreprises de secteur d'activité varié

<sup>2</sup> BITC, Business In The Society

<sup>3</sup> L'absence de chiffres et d'évaluation des pratiques des entreprises, ainsi que l'impossible comparaison entre pays européens en l'absence d'homogénéité des données ne permettent de conclure facilement, même si le montant total des contributions à la communauté est estimé en 1995 à 366 millions de sterling, contre 1 million de Franc en 1991 pour les entreprises françaises

<sup>4</sup> IMS, Institut du Mécénat de Solidarité, créée en 1986 par C. Bébéar et dont l'objet est de promouvoir les pratiques de RSE en France

<sup>5</sup> Chiffres du « bilan 2002 du mécénat d'entreprise » publié tous les deux ans par Admical, <http://www.admical.asso.fr/>

<sup>6</sup> Dont la définition de Waddock (2004) est la suivante: "fonction de l'entreprise qui intègre les pratiques qui permettent à l'entreprise de créer des relations à la fois avec les membres de la communauté dans laquelle elle mène ses activités et avec la "société" à différents niveaux (local, régional, national et global) »

<sup>7</sup> L'équivalent anglo saxon est le « secondment » : cette pratique est très développée outre atlantique alors qu'elle est encore embryonnaire en France.

<sup>8</sup> Nous parlons de volontariat pour cette pratique, plutôt que de bénévolat, car elle repose sur le transfert (gratuit) de compétences de l'entreprise vers l'association soutenue, par le biais des salariés, intervenants sur leur temps de travail et non sur leur temps personnel.

<sup>9</sup> Ne sont pas comptabilisés les personnes ayant fait des dons pour l'association, ou ayant participé très ponctuellement à des actions

<sup>10</sup> le taux de turnover de l'association est relativement fort : environ 37.5% chaque année

<sup>11</sup> alors que les quatre autres dimensions définies par Organ (1988) -l'altruisme, la conscience, la courtoisie, le fairplay- concernent des comportements de savoir être et d'entraide au sein de l'organisation.

<sup>12</sup> La somme est supérieure à 14, car les bénévoles endossent généralement plusieurs rôles dans l'association (cf annexe 1).

<sup>13</sup> De la même façon que l'ambiguïté de rôle est définie comme le degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation (Kahn *et al.*, 1964), l'ambiguïté du CP peut être définie comme le degré d'information manquante pour comprendre les obligations réciproques du CP.

<sup>14</sup> Selon De Vos (2002), cinq obligations relatives aux engagements de l'employeur dominent la recherche existante: le contenu du travail, le développement de la carrière et de la formation, les aspects sociaux, le support personnel et les rétributions financières et matérielles.