

**L'IMPACT DE LA PERCEPTION DE RUPTURE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE  
CHEZ LES TRAVAILLEURS D'AGENCE : UNE PERSPECTIVE DE RELATION À  
MULTIPLS MANDATS**

**Marie-Ève LAPALME**

Département d'organisation et ressources humaines  
ESG-UQAM

Case postale 6192, succursale Centre-Ville  
MONTREAL (Québec) Canada H3C 4R2

(514) 987-3000 #4168

lapalme.marie-eve@uqam.ca

**Gilles SIMARD**

Département d'organisation et ressources humaines  
École des Sciences de la Gestion  
UQAM

**Michel TREMBLAY**

Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines  
HEC-Montréal

**Résumé :**

Cette étude porte sur les effets de la perception de rupture du contrat psychologique des travailleurs oeuvrant dans un contexte de relation à multiples mandats. L'objectif de cette étude consiste à examiner comment la théorie du contrat psychologique peut expliquer les attitudes et comportements des travailleurs d'agence. De façon plus précise, nous cherchons à mesurer l'effet des perceptions de rupture du contrat psychologique par l'employeur et l'organisation cliente sur la confiance et l'engagement affectif de ces travailleurs envers ces deux cibles, ainsi que sur leur niveau d'adoption de comportements discrétionnaires. Nous avons effectué notre étude auprès de travailleurs d'agence du secteur bancaire et de leur supérieur immédiat dans l'organisation cliente. Notre échantillon comprend 191 dyades de travailleurs-supérieurs. Nos résultats montrent que les travailleurs d'agence entretiennent une relation d'échange à la fois avec l'agence qui les emploie et l'organisation cliente dans laquelle ils travaillent et que les perceptions de rupture du contrat psychologique par l'une ou l'autre de ces organisations influencent négativement leur engagement organisationnel affectif à travers la perte du sentiment de confiance organisationnelle. Nos résultats montrent également que l'engagement affectif envers l'agence influence l'engagement envers l'organisation cliente et que seul l'engagement envers l'organisation cliente influence l'adoption de comportements discrétionnaires par ces travailleurs.

**Mots-clés :** main-d'œuvre contingente, contrat psychologique, engagement organisationnel, comportements discrétionnaires, travailleurs d'agence

## 1. Introduction

La relation entre l'employé et son organisation est décrite par plusieurs chercheurs comme une relation d'échange (Blau, 1964; Mowday, Porter et Steers, 1982). Un des modèles dominants utilisés pour définir cette relation est celui du contrat psychologique (Rousseau, 1990). Ce dernier réfère à la perception qu'a l'individu des obligations mutuelles qui caractérisent la relation d'échange qu'il entretient avec l'organisation pour laquelle il travaille (Rousseau, 1995). Le contrat psychologique existe entre l'organisation et l'individu lorsque celui-ci a l'impression d'être dans l'obligation de contribuer à l'organisation en retour de l'investissement de cette dernière (Rousseau, 1990).

Un élément central de la théorie du contrat psychologique est la perception de respect ou de rupture du contrat. La perception de rupture survient lorsque l'employé a l'impression que l'organisation n'a pas rempli une ou plusieurs de ses obligations (Morrison et Robinson, 1997). Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux effets de la rupture du contrat psychologique pour les employés. Ces recherches ont notamment démontré que la perception de rupture est négativement liée à leur niveau de satisfaction au travail, leur sentiment de confiance envers l'organisation, leur engagement organisationnel, leur intention de quitter et leur niveau d'adoption de comportements discrétionnaires (Robinson, 1996; Robinson et Morrison, 1995; Robinson et Rousseau, 1994; Turnley et Feldman, 2000). La majorité de ces études ont toutefois été effectuées dans le cadre de relations traditionnelles d'emploi impliquant un échange implicite à long terme avec une seule organisation. En effet, malgré l'appel de certains chercheurs (McLean Parks, Kidder et Gallagher, 1998; Shore et al., 2004), encore peu d'études se sont intéressées au contrat psychologique des travailleurs oeuvrant dans des formes d'emploi non traditionnelles. Les recherches montrent pourtant un accroissement du nombre de ces travailleurs sur le marché de l'emploi (Quinlan et Bohle, 2004).

Dans cette étude, nous nous intéresserons aux conséquences de la perception de rupture du contrat psychologique chez les travailleurs d'agence. Cette forme d'emploi non traditionnelle est certainement celle qui a connu la plus forte croissance au cours des dernières années (Houseman, 2001). Une particularité qui définit ces travailleurs est le fait qu'ils entretiennent une relation simultanée avec deux organisations, soit l'organisation qui les emploie (employeur) et l'organisation dans laquelle ils effectuent leur travail (organisation cliente). Ces derniers se retrouvent donc dans une relation à multiples mandats (*multiple agency relationship*) dans laquelle, en effectuant leur travail, ils remplissent simultanément leurs obligations face à deux organisations (McLean Parks et al., 1998).

Dès lors, l'objectif de cette étude consiste à examiner comment la théorie du contrat psychologique peut expliquer les attitudes et comportements des travailleurs contingents dans un contexte de relation à multiples mandats. De façon plus précise, nous cherchons à mesurer l'effet des perceptions de rupture du contrat psychologique par l'employeur et l'organisation cliente sur la confiance et l'engagement affectif des travailleurs d'agence envers ces deux cibles, ainsi que sur leur niveau d'adoption de comportements discrétionnaires.

Encore peu de recherches ont porté sur la relation triangulaire entre le travailleur d'agence, l'employeur et l'organisation cliente. Ainsi, la principale contribution de cette recherche est d'apporter un meilleur éclairage sur la façon dont la relation qu'entretient le travailleur d'agence avec chacune de ces deux organisations peut influencer ses attitudes et comportements. Par ailleurs, encore très peu de recherches se sont intéressées aux mécanismes intermédiaires qui agissent entre les effets de la rupture du contrat psychologique et ses conséquences (Suazo, Turnley et Mai-Dalton, 2005). Notre étude contribue donc

également à la littérature en fournissant un modèle explicatif des effets de la perception de rupture sur l'engagement et les comportements discrétionnaires des travailleurs.

## **2. Le contrat psychologique dans un contexte de relation à multiples mandats**

La notion de contrat psychologique réfère à la perception qu'a l'individu des obligations mutuelles qui caractérisent la relation d'échange qu'il entretient avec l'organisation pour laquelle il travaille (Rousseau, 1995). Construit sur la base des promesses organisationnelles perçues par l'employé et de son sentiment d'obligation de réciproquer ces promesses, le contrat psychologique sert de base pour définir la relation d'échange qui existe entre l'employé et l'organisation (Rousseau, 1990; Shore et Tetrick, 1994). Selon Rousseau (1995), le contrat psychologique s'articule sur un continuum allant du contrat de nature transactionnelle au contrat de nature relationnelle. Alors que le contrat transactionnel est caractérisé par un échange de nature purement économique dans lequel les obligations des deux parties se limitent à ce qui est défini dans le contrat de travail, le contrat relationnel est quant à lui basé sur un échange à caractère social impliquant des obligations diffuses (Blau, 1964). Il consiste en un échange entre l'employeur et l'employé qui est à la fois monétaire et socioémotionnel (Rousseau, 1990). Dans ce type d'échange, l'employé qui a l'impression que l'organisation a rempli ses obligations envers lui, cherchera à réciproquer en s'investissant dans cette dernière. De même, s'il a l'impression que l'organisation n'a pas respecté ses promesses, il limitera à son tour son investissement dans la relation. Cet investissement peut se traduire par un plus faible niveau d'engagement organisationnel ou d'adoption de comportements discrétionnaires. Les recherches montrent d'ailleurs l'effet négatif de la perception de rupture du contrat psychologique sur ces conséquences (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Turnley et Feldman, 2000).

De façon générale, les écrits sur le contrat psychologique suggèrent que les travailleurs contingents entretiennent un contrat psychologique de type transactionnel avec l'organisation (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000; Matusik et Hill, 1998; Rousseau et Wade-Benzoni, 1995). Toutefois, certains chercheurs ont démontré que ces travailleurs pouvaient, au même titre que les employés permanents, entretenir un contrat de nature relationnelle avec cette dernière caractérisé par un échange social (McDonald et Makin, 2000). Ainsi, suggérons que tous comme pour les travailleurs permanents, la perception de rupture du contrat psychologique influencera négativement l'engagement organisationnel et l'adoption de comportements discrétionnaires des travailleurs d'agence.

Par ailleurs, un des éléments qui caractérisent les travailleurs d'agence est le fait qu'ils entretiennent une relation simultanée avec deux organisations : l'employeur et l'organisation cliente. Ces derniers sont donc susceptibles d'entretenir parallèlement deux contrats psychologiques. McLean Parks et al. (1998) désignent cette situation sous le terme de relation à mandats multiples. Selon ces auteurs, ce type de relation existe lorsque les actions d'un employé remplissent simultanément ses obligations à plus d'une entité, et ce, avec le consentement de ces dernières. L'adoption de comportements discrétionnaires par ces travailleurs peut donc être influencée par l'état du contrat psychologique qu'ils entretiennent avec chacune de ces deux organisations.

Dans les prochaines sections, nous décrivons comment les perceptions de rupture du contrat psychologique par l'employeur et par l'organisation cliente peuvent influencer l'engagement affectif des travailleurs d'agence face à ces deux entités et, par conséquent, leur niveau d'adoption de comportements discrétionnaires. Notre modèle d'analyse est présenté à la figure 1.

### **3. Rôle médiateur de la confiance entre la perception de rupture du contrat et l'engagement affectif**

La rupture du contrat psychologique survient lorsque l'employé a l'impression que l'organisation n'a pas respecté une ou plusieurs obligations du contrat qui les lie (Morrison et Robinson, 1997; Robinson, 1996). L'employé peut percevoir une rupture dans son contrat lorsque l'organisation omet effectivement, volontairement ou non, de remplir ses obligations face à celui-ci, mais la rupture peut également résulter d'un simple malentendu concernant les obligations de chacun (Morrison et Robinson, 1997). Dans une étude effectuée auprès de diplômés en gestion, Robinson et Rousseau (1994) rapportent que 55 % de leurs répondants considéraient que leur employeur avait, à un moment ou un autre, violé les termes de leur contrat psychologique durant les deux premières années de leur emploi.

Les recherches antérieures ont démontré que la perception de rupture du contrat psychologique pouvait influencer négativement l'engagement organisationnel affectif de l'employé envers l'organisation (Bunderson, 2001; Raja, Johns et Ntalianis, 2004). En se basant sur la théorie de l'échange social, Lester et al. (2002) expliquent cette relation par le fait que les employés ont généralement tendance à rechercher un échange juste et équilibré avec l'organisation. Dès lors, dans la mesure où le travailleur a l'impression que l'organisation n'a pas rempli ses obligations envers lui, il aura tendance à limiter sa contribution dans cette dernière pour rétablir l'équilibre dans la relation d'échange. Cette contribution peut s'exprimer par son niveau d'engagement envers l'organisation.

Encore très peu de recherches se sont attardées aux mécanismes qui expliquent les effets de la rupture du contrat psychologique (Suazo et al., 2005). Dans cette étude, nous suggérons que la confiance envers l'organisation agit comme mécanisme intermédiaire entre la perception de rupture et l'engagement organisationnel affectif. La confiance est définie par Rousseau et al. (1998) comme un état psychologique qui suppose une acceptation de vulnérabilité basée sur l'attente que les intentions ou comportements de l'autre soient positifs. Elle se construit sur la base des interactions passées entre ces deux acteurs (McAllister, 1995). Lorsque la relation est ponctuée d'événements positifs, le sentiment de confiance sera plus fort. À l'inverse, des événements négatifs, tels que la rupture du contrat psychologique, peuvent miner le sentiment de confiance de l'employé envers cette dernière. Plusieurs recherches ont d'ailleurs démontré l'impact négatif de la perception de rupture du contrat psychologique sur la confiance envers l'organisation (Deery, Iverson et Walsh, 2006; Robinson, 1996; Robinson et Rousseau, 1994).

Or, selon la perspective de l'échange social, ce sentiment de confiance est à la base de l'investissement de l'employé dans la relation qu'il entretient avec son organisation. En effet, comme il n'existe aucun moyen formel dans la relation d'échange social pour s'assurer que les actions de chacun soient réciproquées, celle-ci requiert de faire confiance à l'autre partie quant au respect de ses obligations (Blau, 1964). La confiance que les faveurs accordées soient retournées par l'autre partie sert donc de moteur à l'investissement de chacun. Lorsque l'organisation brise ses promesses, le sentiment de confiance sur lequel est basée la relation d'échange s'effrite, ce qui pousse l'employé à se retirer de cette relation et à moins s'y investir (Robinson, 1996). C'est donc à travers l'effritement de la confiance que se manifeste l'effet de la perception de rupture sur l'engagement organisationnel. Nous pensons qu'à l'instar des employés permanents, le sentiment de confiance peut agir comme élément moteur dans la relation entre le travailleur d'agence et chacune des organisations avec laquelle il est lié. Nous posons donc les hypothèses suivantes.

H1 : Le sentiment de confiance envers l'organisation cliente agira comme variable médiatrice entre la perception de respect du contrat psychologique et le niveau d'engagement affectif du travailleur d'agence envers l'organisation cliente.

H2 : Le sentiment de confiance envers l'employeur agira comme variable médiatrice entre la perception de respect du contrat psychologique et le niveau d'engagement affectif du travailleur d'agence envers son employeur.

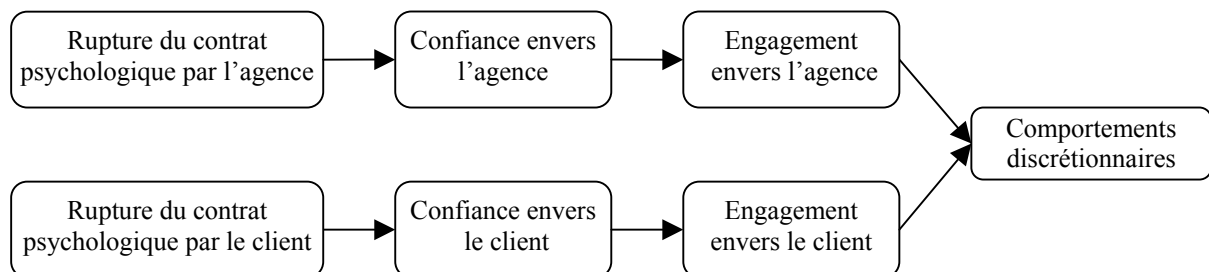
#### **4. Effet de l'engagement affectif sur les comportements discrétionnaires**

Plusieurs études se sont intéressées à l'effet de l'engagement organisationnel affectif sur l'adoption de comportements discrétionnaires par les employés (Morrison, 1994; O'Reilly III et Chatman, 1986). Selon Meyer et Allen (1997), les employés qui présentent un fort niveau d'engagement affectif sont plus motivés ou éprouvent un plus grand désir de contribuer significativement au développement de l'organisation pour laquelle ils travaillent parce qu'ils sont émotionnellement attachés à cette dernière. Ces derniers sont donc plus susceptibles de fournir des efforts supplémentaires afin d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs. De récentes méta-analyses ont d'ailleurs confirmé la relation positive entre l'engagement organisationnel affectif des employés et l'adoption de comportements discrétionnaires (Meyer, Stanley et Herscovitch, 2002; Riketta, 2002).

Bien que la relation entre l'engagement organisationnel affectif et l'adoption de comportements discrétionnaires ait généralement été étudiée dans le cadre de relation d'emploi traditionnelle, certaines études ont confirmé cette relation auprès de travailleurs contractuels (Coyle-Shapiro et Kessler, 2002; Van Dyne et Ang, 1998). Par ailleurs, dans une étude effectuée auprès de travailleurs d'agence, Moorman et Harland (2002) ont démontré que l'adoption de comportements discrétionnaires par ces travailleurs dans l'organisation cliente était non seulement influencée par leur niveau d'engagement affectif envers l'organisation cliente, mais également par l'engagement affectif envers l'employeur. Nous posons donc les hypothèses suivantes.

H3 : L'engagement affectif du travailleur d'agence envers l'organisation cliente sera positivement relié à l'adoption de comportements discrétionnaires.

H4 : L'engagement affectif du travailleur d'agence envers son employeur sera positivement relié à l'adoption de comportements discrétionnaires.



**Figure 1** Modèle théorique

## **5. Cadre méthodologique**

### **5.1 Échantillon**

Nous avons effectué notre étude auprès de travailleurs oeuvrant pour une agence qui comble les besoins de main-d'œuvre temporaire des succursales d'une institution financière québécoise. Étant donné l'objectif de généralisation poursuivi par notre étude et le fait que nos construits aient déjà été bien circonscrits dans la littérature empirique, nous avons favorisé une démarche quantitative en sondant les travailleurs par voie de questionnaires. 265 questionnaires ont été distribués et 220 ont été retournés et jugés utilisables, donnant un taux de réponse de 83 %. Nous avons également distribué un questionnaire aux supérieurs immédiats de ces travailleurs, soit les personnes qui les supervisent dans la succursale où ils sont affectés, pour évaluer l'adoption de comportements discrétionnaires de ces derniers. À partir des questionnaires reçus, nous avons pu former un échantillon de 189 dyades de travailleurs et supérieurs. Notre échantillon est composé de 57,2 % de femmes et 42,8 % d'hommes. L'âge moyen de nos répondants est de 43 ans, leur niveau d'ancienneté moyen dans la succursale (organisation cliente) est de 28 semaines et leur niveau d'ancienneté moyen au sein de l'agence (employeur) est de 3,1 ans.

### **5.2 Mesures**

#### *5.2.1 Perceptions de rupture du contrat psychologique*

Les perceptions de rupture du contrat psychologique par l'employeur et par l'organisation cliente ont été respectivement mesurées à l'aide de trois items de l'échelle de Robinson et Morrison (2000). Les indices de fiabilité de ces mesures sont de 0.94 pour la perception de rupture du contrat par l'employeur et de 0.95 pour la perception de rupture du contrat par l'organisation cliente.

#### *5.2.2 Sentiments de confiance*

Le sentiment de confiance organisationnelle envers l'employeur a été mesuré à l'aide de trois items de l'échelle de Robinson et Rousseau (1994). La confiance envers l'organisation cliente a été mesurée en utilisant deux items de cette même échelle. Les coefficients de fiabilité pour ces deux mesures s'élèvent respectivement à 0.93 et 0.83.

#### *5.2.3 Engagement affectif*

L'engagement affectif envers l'organisation cliente a été mesuré en utilisant cinq items de l'échelle d'engagement affectif de Meyer et Allen (1997). Le coefficient de fiabilité pour cette mesure est de 0.91. L'engagement affectif envers l'employeur a été mesuré en utilisant quatre items de cette même échelle. Le coefficient de fiabilité pour cette mesure est de 0.95.

#### *5.2.4 Comportements discrétionnaires*

Afin de mesurer l'adoption de comportements discrétionnaires des travailleurs d'agence, nous avons demandé à leur supérieur immédiat dans l'organisation cliente d'évaluer la ressource en répondant à trois items tirés de l'échelle de dévouement au travail de Van Scotter et Motowidlo (1996). Le coefficient de fiabilité pour cette mesure est de 0.91.

## **6. Résultats**

### **6.1 Analyses factorielles confirmatoires**

Afin de nous assurer de la distinction entre nos construits, nous avons comparé différentes structures factorielles. Les résultats de nos analyses sont présentés au tableau 1. Dans notre

premier modèle, nous avons regroupé nos items sur les sept construits de notre étude. Les résultats de nos analyses montrent que ce modèle présente un bon ajustement aux données. Nous avons par la suite comparé ce modèle à trois modèles concurrents. Nous avons d'abord évalué un modèle à 1 facteur dans lequel tous les items de l'étude sont regroupés sous un même facteur. Nous avons ensuite évalué un modèle à trois facteurs dans lequel les items de comportements discrétionnaires ont été regroupés sous un facteur et les items mesurant les perceptions des travailleurs d'agence (rupture du contrat psychologique, confiance, engagement affectif) face à chacune des cibles (employeur, organisation cliente) ont été regroupés sous deux facteurs. Enfin, pour nous assurer que nos répondants perçoivent bien la distinction entre les deux cibles de l'étude, nous avons évalué un modèle à quatre facteurs où le premier est constitué des items de comportements discrétionnaires, le deuxième regroupe les perceptions de rupture du contrat psychologique envers l'employeur et l'organisation cliente, le troisième regroupe les items de confiance envers ces deux organisations et le dernier regroupe les items d'engagement envers ces deux organisations. Comme on peut l'observer au tableau 1, notre modèle à sept facteurs est non seulement celui qui présente le meilleur ajustement aux données, mais il est également significativement supérieur aux autres modèles (différences de chi carré significatives à  $p < 0.01$ ). Les moyennes, les écarts types et la matrice de corrélation de nos construits sont présentés au tableau 2.

**Tableau 1.** Résultats des analyses factorielles confirmatoires

Modèles	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	<i>df</i>	$\Delta df$	SRMR	CFI	TLI	RMSEA
1. Modèle à 1 facteur	2813.56	2487.30	209	21	0.236	0.32	0.25	0.257
2. Modèle à 3 facteurs	1666.62	1340.36	206	18	0.155	0.62	0.57	0.194
3. Modèle à 4 facteurs	1760.35	1434.09	203	15	0.205	0.59	0.54	0.202
4. Modèle à 7 facteurs	326.26	---	188	---	0.043	0.96	0.97	0.063

**Tableau 2.** Matrice de corrélations entre les variables de l'étude

Facteurs latents	Moyenne	Écart type	1	2	3	4	5	6	7
1.Rupture du contrat (employeur)	2.40	1.26	(0.94)						
2.Rupture du contrat (client)	2.05	1.04	0.20*	(0.95)					
3.Confiance (employeur)	5.76	1.16	-0.83**	-0.13	(0.93)				
4.Confiance (client)	5.79	1.02	-0.28**	-0.66**	0.22**	(0.83)			
5.Engagement affectif (employeur)	4.31	1.66	-0.43**	0.09	0.49**	-0.02	(0.95)		
6.Engagement affectif (client)	4.27	1.51	-0.19*	-0.30**	0.18*	0.43**	0.24**	(0.91)	
7.Comportements discrétionnaires	5.17	1.13	0.08	-0.28**	-0.06	0.26**	-0.08	0.20**	(0.91)

Les coefficients de fidélité de chaque facteur sont inscrits entre parenthèses

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

## 6.2 Analyses d'équations structurelles

Étant donnée la taille restreinte de notre échantillon, nous avons dû réduire le nombre d'items par construit pour respecter le ratio de la taille d'échantillon sur le nombre de paramètres à estimer à 5 pour 1 (Bollen, 1989). Pour ce faire, nous avons utilisé une procédure d'agrégation partielle pour former deux indicateurs par construit (Bagozzi et Heatherton, 1994; Chen, Aryee et Lee, 2005).

Les résultats de nos analyses sont présentés au tableau 3. Comme celui-ci l'indique, notre modèle théorique (modèle 1) présente un bon ajustement aux données. Tous les liens spécifiés dans notre modèle théorique sont significatifs à l'exception du lien entre l'engagement envers l'employeur et l'adoption de comportements discrétionnaires. Afin de nous assurer que notre modèle théorique est celui qui représente le meilleur ajustement aux données, nous l'avons comparé à différents modèles alternatifs.

D'abord, afin de vérifier si les deux relations d'échange s'effectuent en parallèle ou si elles s'influencent mutuellement, nous avons comparé notre modèle à un premier modèle alternatif qui ajoute un lien de la perception rupture du contrat psychologique par l'organisation cliente vers le sentiment de confiance envers l'employeur et un lien de la perception rupture du contrat psychologique par l'employeur vers le sentiment de confiance envers l'organisation cliente (modèle 2) et à un troisième modèle qui, en comparaison au modèle théorique, ajoute un lien du sentiment de confiance envers l'organisation cliente vers l'engagement affectif envers l'employeur et un lien du sentiment de confiance envers l'employeur vers l'engagement affectif envers l'organisation cliente (modèle 3). Les différences de chi carré entre notre modèle théorique et ces deux modèles alternatifs n'étant pas significatives, ceci indique que ces modèles moins parcimonieux ne sont pas supérieurs au modèle théorique. Nous avons également comparé notre modèle à un troisième modèle alternatif qui ajoute un lien de l'engagement envers l'employeur vers l'engagement envers l'organisation cliente et, inversement, un lien de l'engagement envers l'organisation cliente vers l'engagement envers l'employeur (modèle 4). McLean Parks et al. (1998) suggèrent que, par un effet de débordement, l'engagement envers chacune des entités peut amplifier l'engagement envers l'autre. Les résultats présentés au tableau 3 montrent que ce dernier modèle reflète plus adéquatement nos données et est significativement supérieur au modèle théorique. Nous retenons donc ce modèle comme celui offrant le meilleur ajustement.

**Tableau 3.** Résultats des analyses d'équations structurelles

Modèles	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	$df$	$\Delta df$	TLI	CFI	GFI	RMSEA
1. Modèle théorique	103.73	---	70	---	0.98	0.98	0.93	0.051
2. Modèle 2	98.16	5.57	68	2	0.98	0.99	0.94	0.049
3. Modèle 3	99.70	4.03	68	2	0.98	0.99	0.93	0.050
4. Modèle 4	92.84	10.89**	68	2	0.98	0.99	0.94	0.044

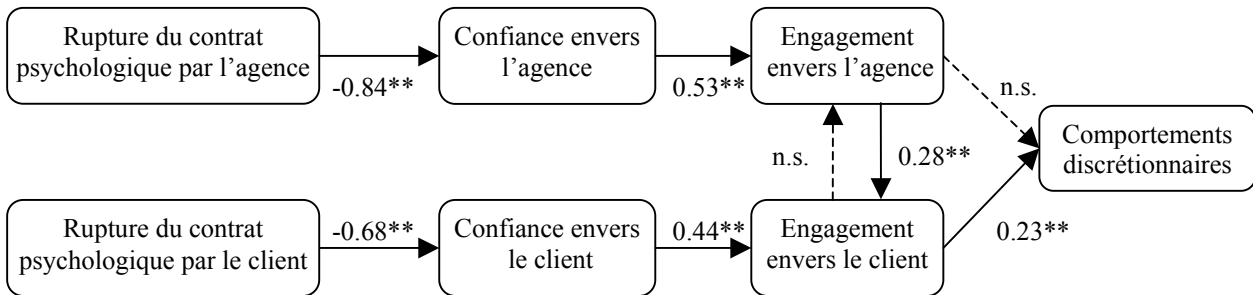
\*\* p < 0.01

Afin de vérifier nos hypothèses de médiation H1 et H2, nous avons comparé le modèle retenu (modèle 4) à un modèle de médiation partielle qui ajoute un lien direct de la perception rupture du contrat psychologique par l'employeur vers l'engagement affectif envers l'employeur et un lien direct de la perception de rupture du contrat psychologique par l'organisation cliente vers l'engagement affectif envers l'organisation cliente. La différence de chi carré entre ces deux modèles n'étant pas significative ( $\Delta\chi^2 = 2.29$ ,  $\Delta df = 2$ ,  $p = 0.32$ ), ceci qui indique que le modèle de médiation partielle n'est pas supérieur au modèle 4,



confirmant ainsi nos hypothèses H1 et H2. Les coefficients standardisés des liens entre nos construits sont présentés à la figure 2.

Comme l'illustre la figure, nos résultats montrent également un lien positif et significatif entre l'engagement envers l'organisation cliente et les comportements discrétionnaires supportant ainsi l'hypothèse H3, mais ne montrent pas de lien significatif entre l'engagement envers l'agence et ces comportements. Notre hypothèse H4 est donc infirmée. Enfin, nos résultats montrent que l'engagement envers l'agence influence positivement l'engagement envers l'organisation cliente, mais non l'inverse.



**Figure 2** Coefficients d'estimation du modèle présentant le meilleur ajustement (modèle 4)

## 7. Discussion

Notre étude ajoute à la littérature existante sur la théorie du contrat psychologique en évaluant l'impact, sur les attitudes et comportements des travailleurs d'agence, des perceptions de rupture des contrats psychologiques qu'ils entretiennent avec chacune des organisations pour lesquelles ils travaillent. La recherche empirique sur le contrat psychologique des travailleurs oeuvrant dans un contexte de relation à multiples mandats demeure encore limitée. Jusqu'à présent, les études qui s'y sont intéressées ont supporté l'argument que les travailleurs d'agence évoluent dans une relation d'emploi triangulaire dans laquelle ils entretiennent deux contrats psychologiques différents, l'un avec leur employeur et l'autre avec l'organisation cliente (Claes, 2005; Inkson, Heising et Rousseau, 2001). Toutefois, à notre connaissance, notre étude est la première à mesurer l'effet des perceptions de rupture de ces différents contrats sur ces travailleurs.

De façon générale, la littérature sur les travailleurs contingents considère que ces derniers entretiennent une relation transactionnelle basée sur un échange purement économique avec l'organisation pour laquelle ils travaillent (Matusik et Hill, 1998; Rousseau et Wade-Benzoni, 1995). Certains chercheurs ont cependant remis en question cet a priori en suggérant qu'il est possible pour les travailleurs contingents de développer un échange de nature sociale avec l'organisation (Moorman et Harland, 2002; Van Dyne et Ang, 1998). À cet effet, les résultats de notre étude vont dans le sens de ceux obtenus par Liden et al. (2003) et démontrent que les travailleurs d'agence peuvent entretenir une relation d'échange social avec chacune des organisations avec lesquelles ils interagissent. En effet, nos résultats font ressortir, qu'à l'instar des employés permanents, les travailleurs d'agence peuvent développer une relation d'échange basée sur la confiance, à la fois avec l'employeur et l'organisation cliente. Aussi, lorsque le travailleur d'agence a l'impression que l'une ou l'autre de ces organisations n'a pas rempli sa part du contrat psychologique qui les lie, il aura tendance à limiter la confiance qu'il accorde à cette dernière, ce qui affectera son niveau d'engagement envers celle-ci.

Comme le soulignent Suazo et al. (2005), encore peu de recherches se sont attardées aux mécanismes qui expliquent les effets de la perception de rupture du contrat psychologique sur les travailleurs. Bien que certaines études aient démontré le rôle médiateur de la confiance entre la perception de rupture du contrat et différentes attitudes et comportements des employés (Robinson, 1996; Robinson et Morrison, 1995), aucune étude n'avait jusqu'à maintenant tenté d'expliquer l'effet de la rupture du contrat sur l'engagement affectif par la perte du sentiment de confiance à l'égard de l'organisation. L'identification de la confiance comme variable intermédiaire entre ces deux variables représente donc une autre contribution de cette étude.

Notre étude ajoute aux quelques recherches qui ont démontré que les travailleurs d'agence peuvent être engagés affectivement envers l'organisation qui les emploie et l'organisation dans laquelle ils travaillent (Liden et al., 2003; McClurg, 1999; Moorman et Harland, 2002). En ce sens, nos résultats viennent élargir la littérature sur l'engagement dual des employés qui s'est jusqu'à maintenant principalement concentrée sur la relation entre l'engagement de l'employé envers l'employeur et le syndicat ou l'employeur et l'occupation (Baruch et Winkelmann-Gleed, 2002).

Par ailleurs, en cohérence avec la littérature sur l'engagement dual ou multiple, nos résultats montrent que nos deux cibles d'engagement à l'étude (employeur et organisation cliente) sont positivement corrélées, mais diffèrent quant à leur influence sur les comportements discrétionnaires (Becker et al., 1996). En effet, seul l'engagement envers le client vient influencer l'adoption de comportements de dévouement au travail par les travailleurs d'agence. En se basant sur la théorie du terrain (Lewin, 1943), Becker et al. (1996) ont suggéré que les cibles d'engagement les plus près psychologiquement de l'employé ont une influence plus marquée sur leurs comportements que les cibles plus éloignées. Cet argument peut s'appliquer à l'engagement dual des travailleurs d'agence. De façon générale, ces derniers ont beaucoup plus d'interactions avec l'organisation cliente qu'avec l'agence qui les emploie. Lorsqu'ils sont en mandats chez un client, les contacts qu'ils ont avec l'agence sont plutôt limités. Aussi, comme il est plus rentable pour l'agence que ses ressources soient en affectation chez un client, la période entre les différents mandats est généralement très courte. Ce contact plus restreint avec l'agence a pour conséquence qu'il est plus difficile pour le travailleur d'identifier les attentes implicites de cette dernière. Bien qu'il soit engagé envers l'agence, cet engagement ne se traduit donc pas nécessairement par l'adoption de comportements discrétionnaires.

Enfin, nos résultats montrent que l'engagement envers l'employeur influence l'engagement envers l'organisation cliente, mais non l'inverse. Les écrits sur l'engagement multiple suggèrent que l'organisation peut être vue comme une fédération de différentes constituantes et que l'engagement envers ces dernières contribue à l'engagement global envers l'organisation (Reichers, 1985; Reichers, 1986). En ce sens, nos résultats suggèrent que l'agence représente, dans l'esprit du travailleur, une constituante de l'organisation cliente au même titre que le syndicat, le superviseur ou le groupe de travail. Comme il est difficile de juger si le sens de cette relation est propre à notre population de travailleurs, davantage de recherches devraient être effectuées sur la relation entre ces cibles d'engagement.

Notre étude amène également une contribution au niveau de la pratique. D'une part, nos résultats font ressortir que les travailleurs qui sont engagés envers l'agence qui les emploie sont conséquemment plus engagés envers le client. Ainsi, bien que l'agence ne puisse influencer directement les comportements discrétionnaires de ses travailleurs, elle peut, en suscitant leur engagement organisationnel, créer un climat qui favorise leur engagement envers le client, ce qui se traduit par plus de dévouement au travail. Comme les organisations clientes exigent de l'agence une main-d'œuvre qui est prête à se dépasser (Albrecht, 1998),

cette dernière a avantage à mettre en place des conditions favorables à l'adoption de comportements discrétionnaires.

D'autre part, notre étude offre un certain éclairage sur la façon dont l'agence peut favoriser l'engagement organisationnel de ses employés. Comme le soulignent Gallagher et McLean Parks (2001), la plupart des déterminants organisationnels de l'engagement identifiés dans la littérature sont du ressort de l'organisation cliente (ex. caractéristiques de l'emploi, style de leadership, satisfaction au travail). Il existe cependant un plus grand flou quant aux moyens qui peuvent être utilisés par l'agence. À cet effet, nos résultats montrent qu'en respectant simplement sa part du contrat psychologique, celle-ci peut créer un climat de confiance et ainsi susciter l'engagement de ses travailleurs.

Notre recherche comporte un certain nombre de limites. D'abord, il est possible que certaines des relations identifiées entre nos variables soient artificiellement gonflées par le fait que plusieurs de nos construits aient été mesurés par la même source. Une deuxième limite a trait à notre devis en coupe transversale qui ne nous permet pas de déterminer avec certitude le sens des relations entre nos variables. Bien que certains liens de causalité, tel l'effet de la rupture du contrat sur la confiance organisationnelle, aient été confirmés antérieurement (Robinson et Morrison, 1995), l'utilisation d'un devis longitudinal permettrait de s'assurer de la direction de l'ensemble des relations du modèle. Enfin, comme notre échantillon provient d'une seule agence, les possibilités de généralisation de nos résultats sont limitées, il serait donc nécessaire de répliquer cette étude auprès d'une autre population, et en particulier, auprès de populations œuvrant dans des contextes socioculturels différents. En effet, il importe de souligner que notre étude s'appuie sur une littérature anglo-saxonne et majoritairement nord-américaine, il serait donc intéressant de vérifier nos résultats dans d'autres milieux culturels.

Malgré ces limites, certaines avenues de recherches futures peuvent être dégagées des résultats de notre étude. D'abord, nos résultats montrent que le travailleur d'agence peut entretenir une relation d'échange à la fois avec l'employeur et l'entreprise cliente. Des recherches futures pourraient examiner si la relation qu'entretient le travailleur d'agence avec une de ces organisations influence sa relation avec l'autre. Par exemple, il serait intéressant de vérifier si lorsque le travailleur perçoit une rupture dans son contrat psychologique avec l'agence, sa perception de respect ou de rupture du contrat par le client s'en trouve affectée. Bien que la question de l'influence mutuelle de la rupture par différentes cibles en contexte de contrats psychologiques multiples ait été discutée théoriquement (Marks, 2001), à notre connaissance, aucune étude empirique ne s'y est intéressée. L'étude d'éléments qui pourraient modérer l'effet de la rupture du contrat sur les attitudes et comportements des travailleurs d'agence pourrait également apporter une meilleure compréhension de la relation qu'ils entretiennent avec chacune des organisations pour lesquelles ils travaillent. Par exemple, l'effet de la rupture du contrat psychologique par l'organisation cliente pourrait être influencé par le fait que le travailleur d'agence désire ou non obtenir un emploi permanent dans cette dernière. En somme, notre étude vient offrir une meilleure compréhension de la relation d'échange et du contrat psychologique que peuvent entretenir les travailleurs d'agence avec l'employeur et l'organisation cliente. La recherche sur ces travailleurs demeure toutefois encore limitée. D'autres recherches s'avèrent donc nécessaires afin de mieux comprendre cette population de travailleurs qui est en croissance constante.

## Références

- Albrecht D.G. (1998), « Reaching new heights », *Workforce*, vol. 77, n°4, p. 42-48
- Anderson J.C., Gerbing D.W. (1988), « Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach », *Psychological Bulletin*, vol. 103, n°3, p. 411-423
- Bagozzi R.P., Heatherton T.F. (1994), « A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. », *Structural Equation Modeling*, vol. 1, n°1, p. 35-67
- Baruch Y., Winkelmann-Gleed A. (2002), « Multiple commitments: A conceptual framework and empirical investigation in a community health service trust », *British Journal of Management*, vol. 13, n°4, p. 337-357
- Becker T.E., Billings R.S., Eveleth D.M., Gilbert N.L. (1996), « Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°2, p. 464-482
- Blau P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York, J. Wiley
- Bollen K.A. (1989), *Structural equations with latent variables*, New York, J. Wiley
- Bunderson J.S. (2001), « How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, n°7, p. 717-741
- Chen Z.X., Aryee S., Lee C. (2005), « Test of a mediation model of perceived organizational support », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, n°3, p. 457-470
- Claes R. (2005), « Organization promises in the triangular psychological contract as perceived by temporary agency workers, agencies, and client organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 17, n°3, p. 131-142
- Coyle-Shapiro J.A-M, Kessler I. (2000), « Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey », *The Journal of Management Studies*, vol. 37, n°7, p. 903-930
- Coyle-Shapiro J.A-M, Kessler I. (2002), « Contingent and non-contingent working in local government: Contrasting psychological contracts », *Public Administration*, vol. 80, n°1, p. 77-101
- Deery S.J., Iverson R.D., Walsh J.T. (2006), « Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: A Study of Customer Service Employees », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n°1, p. 166-175
- Gallagher D.G., McLean Parks J. (2001), « I pledge thee my troth... contingently Commitment and the contingent work relationship », *Human Resource Management Review*, vol. 11, p. 181-208
- Houseman S.N. (2001), « Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 55, n°1, p. 149-170
- Inkson K., Heising A., Rousseau D.M. (2001), « The interim manager: Prototype of the 21st-century worker? », *Human Relations*, vol. 54, n°3, p. 259-284
- Lester S.W., Turnley W.H., Bloodgood J.M., 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, n°1, p. 39-56

- Lewin K. (1943), « Defining the "field at a given time" », *Psychological Review*, vol. 50, p. 292-310
- Liden R.C., Wayne S.J., Kraimer M.L., Sparrowe R.T. (2003), « The dual commitment of contingent workers : an examination of contingents' commitment to the agency and the organization », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 609-625
- Marks A. (2001), « Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract », *Employee Relations*, vol. 23, n°5, p. 454-467
- Matusik S.F., Hill C.W.L. (1998), « The utilization of contingent work, Knowledge creation, and competitive advantage », *Academy of management review*, vol. 23, n°4, p. 680-697
- McAllister D.J. (1995), « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations», *Academy of management journal*, vol. 38, n°1, p. 24-59
- McClurg L.N. (1999), «Organizational commitment in the temporary-help service industry», *Journal of Applied Management Studies*, vol. 8, n°1, p. 5-25
- McDonald D.J., Makin P.J. (2000), «The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff», *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 21, n°1/2, p. 84-91
- McLean Parks J., Kidder D.L., Gallagher D.G. (1998), «Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract», *Journal of organizational behavior*, vol. 19, p. 697-730
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. (2002), «Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, n°1, p. 20-52
- Moorman R. H. et Harland L.K. (2002), « Temporary Employees as Good Citizens: Factors Influencing Their OCB Performance », *Journal of Business and Psychology*, vol. 17, n°2, p. 171-187
- Morrison E.W. (1994), « Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°6, p. 1543-1567
- 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, n°1, p. 226-256
- Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M. (1982), *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, San Diego, CA, Academic Press
- O'Reilly III C., Chatman J. (1986), « Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n°3, p. 492-499
- Quinlan M., Bohle P. (2004), «Contingent work and occupational safety», in *The psychology of workplace safety*, Washington, D.C.: American Psychological Association, p. 81-106
- Raja U., Johns G., Ntalianis F. (2004), « The impact of personality on psychological contracts », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n°3, p. 350-367
- Reichers A.E. (1985), « A review and reconceptualization of organizational commitment », *Academy of management review*, vol. 30, n°3, p. 465-476
- Reichers A.E. (1986), « Conflict and Organizational Commitments », *Journal of Applied*

*Psychology*, vol. 71, n°3, p. 508-514

Ricketta M. (2002), « Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n°3, p. 257-266

Robinson S.L. (1996), « Trust and breach of the psychological contract », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n°4, p. 574-599

Robinson S.L., Morrison E.W. (1995), « Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, n°3, p. 289-298

Robinson S.L., Morrison E.W. (2000), « The development of psychological contract breach violation: A longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n°5, p. 525-546

Robinson S.L., Rousseau D.M. (1994), « Violating the psychological contract: Not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n°3, p. 245-259

Rousseau D.M. (1990), « New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts », *Journal of organizational behavior*, vol. 11, n°5, p. 389-400

Rousseau D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications

Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. (1998), « Not so different after all: A cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, p. 393-404

Rousseau D.M., Wade-Benzoni K.A. (1995), « Changing individual-organizational attachments-a two way street », in *The changing nature of work*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 290-322

Shore L.M., Tetrick L.E., Taylor M.S., Coyle-Shapiro J.A.M., Liden R.C., McLean Parks J., Morrison E.W., Porter L.W., Robinson S.L., Roehling M.V., Rousseau D.M., Schalk R., Tsui A.S., Van Dyne L. (2004), « The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition », in *Research in personnel and human resources management*, New York: Elsevier, p. 291-370.

Shore L.M., Tetrick L.E. (1994), « The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship », in *Trends in organizational behavior*, Chichester: John Wiley & Sons, p. 91-109.

Suazo M.M., Turnley W.H., Mai-Dalton R.R. (2005), « The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 12, n°1, p. 24-36

Turnley W.H., Feldman D.C. (2000), « Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n°1, p. 25-42

Van Dyne L., Ang S. (1998), « Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°6, p. 692-703

Van Scotter J.R., Motowidlo S.J. (1996), « Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n°5, p. 525-531