

APPORTS DE L'APPROCHE PAR LE CONTRAT SOCIAL POUR COMPRENDRE LA RELATION D'EMPLOI DANS UNE SOCIÉTÉ EN CHANGEMENT

Auteures :

Doina Muresanu*, Sylvie Guerrero**

ESG-Université du Québec à Montréal (UQAM)

Chaire de gestion des compétences

** étudiante de doctorat, 1^{ère} auteure*

*** contact pour la communication, 2^{ème} auteure*

Adresse postale : ESG-UQAM, département ORH, case postale 8888, succursale centre ville. Montréal (QC) H3C 4R2, Canada

Adresse électronique : guerrero.sylvie@uqam.ca

Tél. : 001 514 987 3000 poste 8294

Fax : 001 514 0407

Résumé :

La communication présente une réflexion théorique sur les apports de l'approche par le contrat social pour comprendre la relation d'emploi dans une société en changement. Jusqu'alors, les études qui se sont intéressées à la relation d'emploi qui se noue entre l'employeur et les salariés, ont fait largement appel au concept de contrat psychologique (Rousseau, 1989; 1995). Le contrat psychologique a bénéficié d'un effet de mode dans les années 1990, lorsque les difficultés économiques ont remis en question le modèle de relation d'emploi classique fondé sur la loyauté. Depuis, le contrat psychologique s'est imposé comme un concept incontournable pour étudier les conséquences des changements dans la relation d'emploi (Pepur et al., 2010 ; de Hauw & de Vos, 2010).

Pourtant, la plupart des travaux empiriques sur le contrat psychologique ont porté sur des études statiques, pour la plupart réalisées par questionnaire, qui ne permettent pas de comprendre pourquoi certains changements ont des effets différents sur la relation d'emploi d'un individu à l'autre, ou d'un pays à l'autre. Bien que certaines études s'intéressent à un contexte de changement (Dick, 2010), la plupart des travaux passés

décrivent le contenu et l'évaluation du contrat psychologique à un temps 't', dans un lieu donné.

Notre communication propose un cadre d'étude qui serait plus approprié à la compréhension de la relation d'emploi dans une société en changement. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le contrat social, que nous abordons comme l'ensemble des normes et lois tacites (sous-entendues) existant dans une société ou un groupe donné relativement à la relation d'emploi. A titre d'exemple, le contrat social des pays ex-communistes supposait une sécurité d'emploi, des revenus stables, contre l'acceptation que l'état soit omnipotent dans la gestion des affaires du pays (Boruz, 2008 ; Napier & Thomas, 2004). On voit à travers cet exemple comment le contrat social crée des normes sur ce qui est juste (l'emploi est un droit), équitable (un salaire identique pour tous) et tolérable en emploi (le silence, le paternalisme).

L'approche par le contrat social présente l'avantage d'inclure de multiples éléments liés à un contexte sociétal, tels les lois, culture nationale, croyances partagées du milieu d'affaires, etc. (Rousseau, 1995). Elle offre un nouveau cadre d'analyse de la relation d'emploi en suggérant que c'est à travers une vision systémique et globale des valeurs et normes relatives à la relation d'emploi, que l'on peut mieux appréhender les conséquences d'un changement de la relation d'emploi. Notre communication s'achève en proposant diverses pistes de recherche qui permettraient d'utiliser cette approche dans des recherches sur la relation d'emploi. A titre d'exemple, nous pouvons citer les études longitudinales et historiques lors d'une restructuration d'entreprise (Pihel, 2008); les études documentaires liées au discours de la direction et des syndicats que les attentes et les obligations qui unissent employeur et salariés à l'exemple de celle initiée par Peyrat-Guillard (2008) ; ou encore les études ethnographiques sur les mécanismes d'adaptation des individus lors de changements de société radicaux (p. ex. les pays ex-communistes).

Mots clés : contrat social ; contrat psychologique ; changement ; relation d'emploi ; culture nationale

APPORTS DE L'APPROCHE PAR LE CONTRAT SOCIAL POUR COMPRENDRE LA RELATION D'EMPLOI DANS UNE SOCIÉTÉ EN CHANGEMENT

Résumé :

La communication présente une réflexion théorique sur les apports de l'approche par le contrat social pour comprendre la relation d'emploi dans une société en changement. Jusqu'alors, les études qui se sont intéressées à la relation d'emploi qui se noue entre l'employeur et les salariés, ont fait largement appel au concept de contrat psychologique (Rousseau, 1989; 1995). Le contrat psychologique a bénéficié d'un effet de mode dans les années 1990, lorsque les difficultés économiques ont remis en question le modèle de relation d'emploi classique fondé sur la loyauté. Depuis, le contrat psychologique s'est imposé comme un concept incontournable pour étudier les conséquences des changements dans la relation d'emploi (Pepur et al., 2010 ; de Hauw & de Vos, 2010).

Pourtant, la plupart des travaux empiriques sur le contrat psychologique ont porté sur des études statiques, pour la plupart réalisées par questionnaire, qui ne permettent pas de comprendre pourquoi certains changements ont des effets différents sur la relation d'emploi d'un individu à l'autre, ou d'un pays à l'autre. Bien que certaines études s'intéressent à un contexte de changement (Dick, 2010), la plupart des travaux passés décrivent le contenu et l'évaluation du contrat psychologique à un temps 't', dans un lieu donné.

Notre communication propose un cadre d'étude qui serait plus approprié à la compréhension de la relation d'emploi dans une société en changement. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le contrat social, que nous abordons comme l'ensemble des normes et lois tacites (sous-entendues) existant dans une société ou un groupe donné relativement à la relation d'emploi. A titre d'exemple, le contrat social des pays ex-communistes supposait une sécurité d'emploi, des revenus stables, contre l'acceptation que l'état soit omnipotent dans la gestion des affaires du pays (Boruz, 2008 ; Napier & Thomas, 2004). On voit à travers cet exemple comment le contrat social crée des normes sur ce qui est juste (l'emploi est un droit), équitable (un salaire identique pour tous) et tolérable en emploi (le silence, le paternalisme).

L'approche par le contrat social présente l'avantage d'inclure de multiples éléments liés à un contexte sociétal, tels les lois, culture nationale, croyances partagées du milieu d'affaires, etc. (Rousseau, 1995). Elle offre un nouveau cadre d'analyse de la relation d'emploi en suggérant que c'est à travers une vision systémique et globale des valeurs et normes relatives à la relation d'emploi, que l'on peut mieux appréhender les conséquences d'un changement de la relation d'emploi. Notre communication s'achève en proposant diverses pistes de recherche qui permettraient d'utiliser cette approche

dans des recherches sur la relation d'emploi. A titre d'exemple, nous pouvons citer les études longitudinales et historiques lors d'une restructuration d'entreprise (Pihel, 2008); les études documentaires liées au discours de la direction et des syndicats que les attentes et les obligations qui unissent employeur et salariés à l'exemple de celle initiée par Peyrat-Guillard (2008) ; ou encore les études ethnographiques sur les mécanismes d'adaptation des individus lors de changements de société radicaux (p. ex. les pays ex-communistes).

Mots clés : contrat social ; contrat psychologique ; changement ; relation d'emploi ; culture nationale

Introduction

On vit dans un monde en changement. Si on ajoute la crise économique qui se fait sentir depuis plus de deux ans aux révolutions dans les pays du Maghreb, aux changements liés à la technologie ou à la compétition, on se rend facilement compte que les conditions qui entourent la relation d'emploi sont amenées à changer elles aussi, rapidement et significativement (Pepur, Pepur et Viducic, 2010).

Depuis plus de vingt ans, maintes recherches ont démontré que le contrat psychologique, défini comme « l'ensemble des promesses qui jouent le rôle d'obligations entre l'employeur et l'employé » (Rousseau, 1995, p. 5), joue un rôle important dans l'analyse de la relation d'emploi. Ainsi, la perception des employés que l'organisation a tenu ses promesses en livrant ce qu'elle a promis (i.e. *le respect du contrat psychologique*) a été liée à la satisfaction au travail (Turnley et Feldman, 2000), à la productivité et à l'intention de poursuivre la relation avec le même employeur (Dabos et Rousseau, 2004). Le respect des promesses du contrat psychologique a également des effets importants sur l'affect des employés, sur leur motivation au travail ainsi que sur leur bien-être (Guerrero et Herrbach, 2008; Parzefall et Hakanen, 2010). A l'inverse, comme le démontre la méta-analyse de Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo (2007), la perception des employés que l'organisation a échoué dans la tenue de ses promesses (i. e. *la brèche du contrat psychologique*) a été liée à une diminution de la satisfaction au travail, de l'engagement et à une augmentation de l'intention de quitter l'organisation. La brèche peut conduire également à des comportements contre-productifs pour l'organisation de la part des employés (Jensen, Opland et Ryan, 2010).

La plupart des travaux sur le contrat psychologique ont été menés presque intégralement en considérant que le contexte de la relation d'emploi est stable, et en privilégiant la vision nord-américaine ou britannique de la relation d'emploi (p. ex. Rousseau, 1989 ; Robinson et Rousseau, 1994 ; Robinson et Morrison, 1995 ; Morrison et Robinson, 2000; Coyle-Shapiro, 2002). Pourtant, Robinson, Kraatz et Rousseau (1994) affirment que la perception des employés quand aux obligations véhiculées dans la relation d'emploi se modifie dans le temps. Cette évolution est d'autant plus visible dans des situations de crise économique, puisque l'on constate depuis 2008 que les attentes des employés diplômés ont diminué sur certaines composantes du contrat psychologique (p. ex. l'équilibre travail-vie personnelle ou l'atmosphère sociale dans l'entreprise) et sont restées à un niveau élevé sur d'autres aspects comme le contenu du travail, les attentes liées aux formations professionnelles ou le développement de carrière (De Hauw et De Vos, 2010). Outre la crise économique, le contrat psychologique peut se modifier à la suite de changements brutaux dans le contexte ou la culture organisationnelle (Chaudhry, Wayne et Schalk, 2009). Dans certaines sociétés, des ruptures majeures conduisent ainsi à revoir les termes de la relation d'emploi, comme ce peut être le cas dans les pays de l'ancien bloc communiste (Boruz, 2008), en Chine (Napier et Thomas, 2004), ou dans des sociétés qui ont vécu une révolution tels certains pays du Maghreb. Comme tenu des liens étroits entre les anciens politiciens en place et les milieux d'affaire, on peut penser qu'un changement de régime peut conduire à des évolutions significatives des attentes des individus quant à leur relation d'emploi.

L'ampleur et la nature des changements qui surviennent dans nos sociétés remettent en question les fondements de la relation d'emploi. Comment étudier ce phénomène dans les recherches futures ? Comment étudier le changement de la relation d'emploi de manière plus approfondie que ne l'ont fait les travaux antérieurs à l'aide du contrat psychologique ? Cette communication propose de recourir au *contrat social en management* comme cadre d'analyse des changements qui s'opèrent dans une société donnée, et qui conduisent à revoir les fondements de la relation d'emploi.

Le contrat social

C'est en 1762 que Jean Jacques Rousseau utilise pour la première fois le terme de contrat social, lié aux idées de souveraineté du peuple, de volonté générale et à la conception de la loi qui leur est associée (Bernardi, 2010). Jean-Jacques Rousseau parle du principe d'autonomie selon lequel « la souveraineté ne peut pas être souveraineté *sur* le peuple mais souveraineté *du* peuple » (Bernardi, 2010; p. 64). Un autre principe du contrat social est le fait qu'une société doit être une association formée par l'adhésion libre de ses membres. En conséquence, les règles de fonctionnement de la société ne sont pas naturelles, mais sont une résultante de la décision politique des membres de la société qui agissent comme agents libres (Bernardi, 2010). Cette vision dite « classique » du contrat social renvoie à l'idée que les individus consentent de manière volontaire à former une société organisée (Roehling, 1997). Ce genre de contrat suppose l'existence de l'État et des termes selon lesquels il peut être gouverné. Le contrat social serait ainsi une entente non-écrite concernant des droits et des obligations réciproques entre l'État et ses citoyens. Payer les impôts, obéir aux lois, partager le risque de la défense en échange de la sécurité, sont des exemples de cet engagement réciproque.

Contrat social en management et hyper-normes

L'approche classique du contrat social telle que présentée par Jean Jacques Rousseau répond au besoin de fixer des principes de moralité et d'éthique dans une société donnée, que Donaldson et Dunfee (1994) appellent *hyper-normes* et définissent comme « des principes fondamentaux de l'existence humaine qui servent de repères d'évaluation du niveau minimal acceptable des normes morales » (p. 265). Selon eux, la norme est considérée comme authentique par les membres d'un groupe donné si :

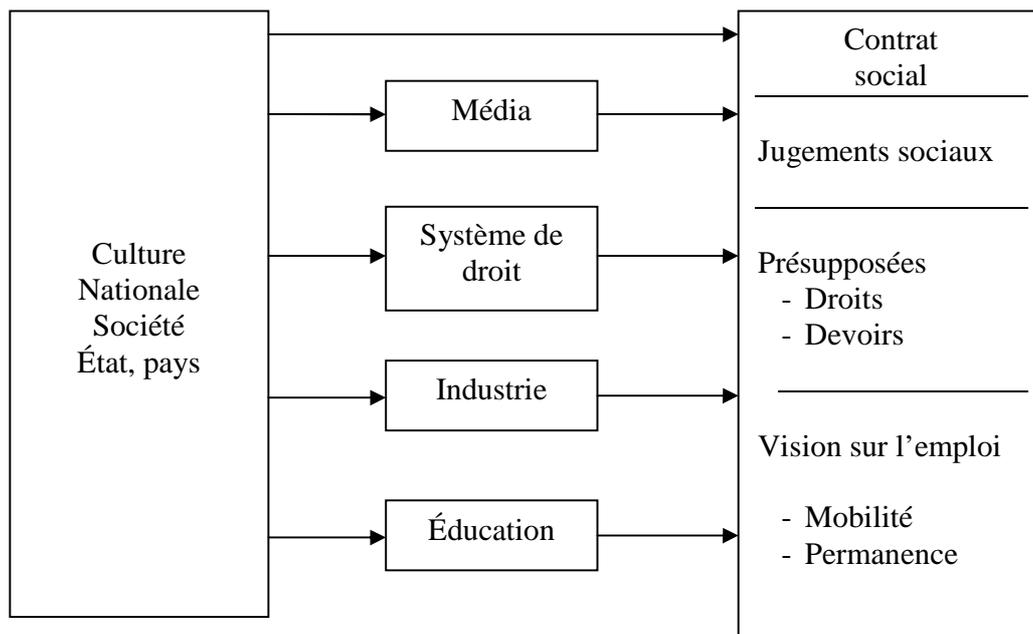
1. La soumission face à la norme est acceptée par la plupart des membres du groupe ;
2. La déviance par rapport à la norme est désapprouvée par la plupart des membres du groupe ;
3. La majorité des membres du groupe agissent en accord avec la norme (Donaldson et Dunfee, 1994, p. 264).

Dans la littérature en gestion, les auteurs qui ont repris l'idée de contrat social pour explorer la relation d'emploi se centrent sur la notion d'hyper-normes. Ils conçoivent le contrat social comme un ensemble de normes, présumés et croyances (Edwards et Karau, 2007) qui sont pris pour acquis et déterminent le comportement considéré approprié dans une entité donnée, que ce soit une industrie ou une organisation (Morrison

et Robinson, 1997; Rousseau, 1995). Dans cette acception, les contrats écrits ne régissent que partiellement les relations créés entre les acteurs participant aux échanges sociaux. À ces éléments formels (écrits) s'ajoutent d'autres éléments de nature plus informelle comme les attentes mutuelles et les normes. *L'échange honnête, la réciprocité, le respect des engagements, la dignité, la justice et la bonne foi* sont des exemples de normes (Rousseau et Schalk, 2000).

Dans cette approche, le contrat social en management est directement imprégné des valeurs et normes dominantes dans la culture d'un pays ou d'une société. De ce fait, il se construit à travers les influences du milieu d'affaires, du droit, du système d'enseignement et des médias d'une société donnée (cf. Figure 1). L'ensemble de ces influences participe à la construction des normes et principes relatifs à la relation d'emploi, qui incluent les croyances sur ce qui est acceptable ou pas dans une relation d'emploi (les jugements sociaux), les droits et les devoirs des individus et des employeurs qui forment les promesses du contrat psychologique, ainsi qu'un ensemble d'idéologies et croyances sur l'emploi.

Figure 1 - Modèle du contrat social selon Rousseau, 1995 : p. 206



Par exemple, dans les pays de l'ancien bloc communiste, le contrat social était basé sur l'accès à un emploi sécurisé pour tous en échange d'une soumission à l'État (Boruz, 2008). Chaque individu, selon son *numerus clausus* en fin de parcours scolaire, était affecté automatiquement dans une organisation et un poste donné avec un salaire fixé par l'état (Cook, 1993). À l'inverse, aux États-Unis, l'état prône beaucoup plus l'initiative et l'entrepreneuriat. Aucun emploi n'est promis de fait à un individu ; l'emploi est de la responsabilité de l'individu, qui est le principal acteur de sa carrière et de son avenir

(Rousseau, 1995). La croyance dans le marché conduit à penser que ce sont les plus méritants et travailleurs qui réussiront.

Contrat social en management et conventions

Une convention correspond à un système de règles partagées qui aide l'individu à prendre une décision et à donner du sens à ses choix (Gomez, 2006, p.222). Toute convention propose un énoncé de ce qui est considéré comme bien et sanctionne les individus qui s'écartent de ce qui est considéré comme normal ou acceptable (Gomez, 2006). En ce sens, les conventions peuvent être comparées aux hyper-normes qui servent de repérage pour réguler le comportement d'autrui dans le contrat social.

Conventions et hyper-normes aident à décoder l'information et participent à la même fonction : rassurer devant l'incertitude, structurer l'information, donner du sens à une décision.... C'est le « bain social » (Gomez, 2006, p.221) dans lequel se trouve l'individu qui crée des normes et des conventions permettant l'interprétation de l'information et des comportements. La théorie des conventions et le contrat social en management partagent la conception commune que le système social et l'individu se construisent en même temps et ne peuvent être traités l'un avant l'autre, ou l'un sans l'autre, pour comprendre l'attitude et le comportement de l'individu.

Toutefois, le contrat social en management et la théorie des conventions ont des visées et des champs d'application bien distincts. La théorie de la convention est centrée sur l'étude de la régulation des comportements par la règle et la compréhension des règles. Elle s'applique à tous les champs de la gestion et de la prise de décision tels la régulation des marchés, le *reporting* comptable, les décisions des conseils d'administration et des cadres dirigeants sur la stratégie organisationnelle. Comme le mentionne Gomez (2006, p. 234), la théorie des conventions vise à comprendre les règles du jeu économique. Le contrat social en management vise uniquement à comprendre la relation d'emploi. Sa portée et son champ d'application sont plus étroits et limités à l'étude des obligations et des attentes formulées par un employeur et ses employés dans le cadre d'une relation d'emploi de type essentiellement salariale. Certes le contrat social traite des règles et des conventions associées à la relation d'emploi, mais il inclut aussi autre chose que des règles, qui sont des éléments de droit, des croyances, des traits culturels... qui forment des hyper-normes.

Contrat social et analyse de la relation d'emploi

Le contrat social en management fait état de l'existence de normes et de principes collectifs, (Rousseau et Schalk, 2000) c'est-à-dire partagés au niveau du groupe ou de la société. Les chercheurs reconnaissent l'existence d'influences entre le contrat social en management et la relation d'emploi au niveau individuel, qui peuvent expliquer plusieurs attitudes et comportements manifestés par les salariés (Peyrat-Guillard, 2008; Campoy, Castaing et Guerrero, 2005).

Rousseau (1995) considère que le contrat social en management a une influence substantielle sur la perception du contrat psychologique d'un individu car il constitue « l'étoile de fond » de la relation employé-employeur. Pour elle, « *les contrats sociaux sont le contexte sociétal qui aide à comprendre les contrats psychologiques créés dans la relation d'emploi* » (p. 204). Selon Rousseau et Schalk (2000), les normes sociétales sont très importantes dans le jugement des gens concernant la compréhension de ce qu'est une promesse. Ainsi, une promesse est quelque chose qu'on *doit* tenir dans certaines cultures ou simplement *essayer* de le faire dans d'autres cultures. (Rousseau et Schalk, 2000, p. 6). Pour un étudiant japonais, arriver à l'heure à une rencontre, même dans une tempête hivernale est un devoir (« une promesse est une promesse »), tandis que pour un étudiant américain, rester chez soi à cause de la météo et manquer la rencontre est une décision sous-entendue (idem, p. 6). Dans la même veine, la loi soviétique ne reconnaissait pas les accords oraux : tous les termes d'un contrat devaient donc être écrits, une confirmation orale ou par téléphone ne pouvant être considérée comme un engagement (Rajan et Graham, 1991).

Contrat social et contrat psychologique

Les influences du contrat social sur le contrat psychologique se font ressentir autant en ce qui concerne la compréhension de la manière dont on doit honorer une promesse, qu'en ce qui concerne l'importance accordée à un certain type de promesses ou obligations. Kickul, Lester et Belgio (2004) ont montré que les obligations intrinsèques telles les défis au travail sont plus valorisées par les employés américains alors que les obligations extrinsèques telles que le salaire sont plus appréciées par les employés de Hong.

Finalement, le contrat social dans lequel est plongé un individu a aussi une influence sur l'interprétation que font les individus des promesses faites avec l'employeur (Rousseau et Schalk, 2000). Il représente une grille d'interprétation des promesses et explique une part importante des différences contractuelles d'un pays à l'autre. Les normes et les croyances liées à l'emploi (i.e. le contrat social en management) se manifestent pour comprendre l'émergence de la brèche et de la violation du contrat psychologique. Selon Parzefall et Coyle-Shapiro (2011), l'attribution de la responsabilité en cas d'apparition d'une brèche dans le contrat psychologique joue un rôle essentiel dans le jugement des employés. Un individu peut considérer, par exemple, que les promesses n'ont pas été tenues parce que « tous les employeurs sont comme ça¹ » (p. 20). Pour cet employé, ce n'est pas l'employeur qui porte la responsabilité finale de la brèche, mais plutôt le contexte économique (dans ce cas, la primauté du cours de l'action sur l'individu est une norme intégrée dans le contrat social). Comme conséquence, cet employé sera enclin à repositionner son jugement par rapport à l'apparition de brèche du contrat psychologique en étant plus compréhensif à l'égard de son entreprise. Ainsi, le contrat social apporte un cadre d'interprétation qui permet de déterminer si un événement est acceptable ou pas dans une organisation donnée, et conséquemment de l'interpréter comme une rupture du contrat psychologique ou pas.

¹ Traduction libre

De multiples études conduisent à penser que le contrat social intervient largement dans la compréhension de la relation d'emploi et l'interprétation des événements survenus au cours de la relation d'emploi. Ceci dit, pour Thomson et Hart (2006), le lien entre le contrat social et le contrat psychologique est un chemin à double sens. D'un côté, le contrat psychologique est influencé par les normes contractuelles au niveau local que sociétal, ce qui détermine la manière avec laquelle les individus et les employeurs perçoivent et construisent leurs propres attentes et obligations. D'un autre côté, l'agrégation des contrats psychologiques permet de définir des « micro contrats sociaux », que Rousseau (1995) nomme « contrats normatifs », qui livrent des informations sur la manière avec laquelle les normes sociales agissent dans des contextes culturels, industriels ou communautaires spécifiques. Dans cette logique, l'individu peut lui aussi intervenir dans la formation et la nature du contrat social dominant dans la société où il vit.

Contrat social, relation d'emploi et idéologie économique dominante

La plupart des travaux qui ont porté sur la relation d'emploi ne questionnent pas la nature du contrat social, y compris lorsque les études ont été faites en Asie ou dans des pays de l'ancien bloc communiste telle la Slovénie (Kase et Zupan, 2007). Les chercheurs agissent comme si les individus développaient des schèmes de pensée identiques et transposables d'un pays à l'autre, d'une période à l'autre, et ce « toute chose égale par ailleurs ». Or, nous venons de voir que le contrat social est fondamental pour donner un cadre d'interprétation de la relation d'emploi et estimer ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas dans la relation d'emploi (Parzefall et Coyle-Shapiro, 2011).

Existe-t-il des typologies variées de contrat social, ou à l'inverse un contrat social standardisé qui pourrait servir de cadre d'analyse à la relation d'emploi dans une société en changement ? On considère que deux principes idéologiques s'opposent sur un continuum allant de l'idéologie économique centralisée avec une sécurité d'emploi et un état omnipotent, vers une idéologie économique de marché où seule la loi de l'offre et de la demande intervient pour établir des relations économiques (cf. Tableau 1).

Tableau 1. Fondements du contrat social dans les économies centralisées et de marché

Termes du contrat	Idéologie de l'économie centralisée	Idéologie du marché
<i>Sécurité de l'emploi</i>	Totale, à vie	Liée aux résultats et à la stratégie de l'entreprise
<i>Justice</i>	Basée sur l'égalité	Basée sur l'équité
<i>Moralité</i>	Dangers et abus du capitalisme	Liée à la bonne foi (good will) et à l'accord honnête (fair deal)
<i>Allocation des ressources</i>	Centralisée	Selon le marché (les lois de l'offre et de la demande)
Conséquences pour	Paternalisme	Reconnaissance des performances

l'employeur	Faible marge de manœuvre pour les ressources humaines Chômage en emploi	Marge de manœuvre dans la GRH Généralement petite distance hiérarchique
Conséquences pour l'employé	Emploi à vie Loyauté Rémunération fixée par l'État Manque de lien entre la performance et les récompenses Inertie, comportement inactif	Employabilité, mobilité en emploi Fragilité du lien d'emploi Récompenses au mérite

Le contrat social d'économie de marché est celui dominant dans toutes les études. Il est la résultante du système capitaliste dont la moralité consiste dans l'existence des hyper-normes liées à la réciprocité, la loyauté, la bonne foi (*good will*) ainsi qu'à l'accord honnête (*fair deal*) (Rousseau 1995; Robinson et Morrison, 1997; Thomson et Hart 2006). De plus, le contrat social est intimement lié à la composante de justice, qui est dans ce cas basée sur l'équité plutôt que sur l'égalité (Keeley, 1995). La place de l'État est prise par le marché, soumis aux lois de l'offre et de la demande. Sur le lieu du travail, on peut remarquer généralement une petite distance hiérarchique, la reconnaissance selon la performance ainsi que l'existence d'une marge de manœuvre des employeurs en ce qui concerne la négociation des termes de la relation d'emploi. Dans ce contexte, l'employé est préoccupé davantage par son employabilité et dispose d'une certaine liberté d'entrer et de sortir de l'emploi actuel pour s'orienter vers d'autres alternatives sur le marché du travail.

A l'opposé, le contrat social d'économie centralisée suppose que l'État régule l'économie, et à l'extrême, a pour mission de mettre les individus à l'abri de toute surproduction, chômage de masse ou crise économique (Cook, 1993). Le pilier le plus puissant dans ce contrat social est l'engagement d'assurer la sécurité de l'emploi pour chaque citoyen, grâce au système d'emploi à vie. Le principe de justice dominant prône l'égalitarisme au travail (Boruz, 2008 ; cf. Tableau 1). Le principe d'égalité permet d'assurer un revenu à chaque individu mais selon un principe d'égalisation des revenus salariaux. De cette manière, les salaires sont garantis, en croissance continue, mais sans lien avec la productivité de l'employé ou la performance de l'entreprise (Cook, 1993). Dans ces circonstances, la marge de manœuvre de l'employeur est presque inexistante concernant la gestion de sa ressource humaine puisque c'est l'État qui s'occupe de la distribution et de la rémunération des travailleurs (Napier et Thomas, 2004). L'État protecteur se traduit par une approche paternaliste au niveau organisationnel, qui est la prolongation de l'idée que quelqu'un placé en bas de l'hierarchie est « protégé » par quelqu'un plus haut placé (Napier et Thomas, 2004).

De manière quelque peu schématique, on associe l'idéologie d'économie de marché au libéralisme et l'idéologie d'économie centralisée au communisme. Il est vrai qu'une application des principes de l'économie centralisée a été faite par certains pays communistes. En Roumanie, les entreprises ne pouvaient pas entrer en restructuration ou en faillite puisqu'une telle réglementation tout simplement n'existait pas et donc n'était pas autorisée dans ces pays (Preda, 2009). A l'inverse du chômage économique, Napier et

Thomas (2004) ont observé le chômage en emploi en Chine, où les managers passent la plupart de leur temps dans l'entreprise en lisant le journal ou en savourant le thé avec leurs supérieurs. Toutefois, même parmi les pays plutôt sous influence libérale, des différences importantes peuvent être remarquées dans les pratiques liées à la relation d'emploi. On observe des règles serrées dans les pays avec des marchés de travail fortement réglementés comme l'Australie et la Belgique, et des règles plus souples sur la relation d'emploi dans les pays qui disposent d'une législation du travail plus permissive, comme la Nouvelle Zélande ou les États-Unis (Rousseau et Schalk, 2000). Ce constat permet de penser que la présentation des deux idéologies faites dans le tableau 1 représente deux extrêmes, chaque société ou groupe pouvant se positionner à des niveaux intermédiaires sur ces deux extrêmes.

Apports du contrat social dans un contexte de changement

Tout changement génère des réactions chez l'individu dont les risques de résistances ont été largement étudiés dans la littérature en comportement organisationnel. Les auteurs reconnaissent que les changements organisationnels majeurs tels les restructurations, les fusions-acquisitions, les modifications en profondeur de la culture organisationnelle ou de la relation d'emploi, sont des changements qui doivent se comprendre sur plusieurs années (Yu et al., 2005). Une des principales causes de l'échec de tels changements est l'humain et plus particulièrement le manque d'adaptation et d'acceptation des changements par les employés (Guerrero, 2006).

Si le cas des fusions et des restructurations a été largement adressé dans la littérature, le changement lié à des modifications majeures du système économique et de la relation d'emploi a été peu étudié. Nous avons vu que le contrat social inclut un ensemble de normes et principes qui sont partagés par un groupe d'individus, et dont les deux extrêmes ont été présentés dans la Tableau 1. Étant partagés, ces principes et normes guident le groupe dans une interprétation commune des promesses et des attentes de chaque membre du groupe concernant la relation d'emploi. Le contrat social permet de ce fait de donner du sens à une situation en interprétant des événements comme acceptables ou intolérables par un groupe d'individus. Les réactions aux changements qui se produisent dans l'organisation et plus largement dans la société peuvent être mieux comprises en tenant compte du contrat social partagé par le groupe. Mais les changements peuvent aussi ébranler les normes et principes qui sont partagés par un groupe d'individus et conduire à l'émergence d'un nouveau contrat social, ou à la juxtaposition de plusieurs contrats sociaux qui tiennent compte de l'histoire d'une société, de ses paradoxes et de sa complexité.

De nombreuses études se sont penchées sur les conséquences du changement de contrat social pour le contrat psychologique des individus et plus largement, la relation qu'ils nouent avec les organisations et leur emploi. La plupart des études présentent des analyses statiques et descriptives des changements, qui montrent que les changements économiques vécus dans les sociétés occidentales depuis les 30 dernières années conduisent à la perception que le contrat psychologique a été violé en matière de sécurité d'emploi et de carrière, à une révision du sentiment de loyauté organisationnelle à la

baisse, et à une perte de confiance en l'employeur (Brown, 2005 ; Cortvriend, 2004 ; Sparrow et Cooper, 1998 ; Turnley et Feldman, 1998). Le contrat social y est perçu comme une trame de fond mais son rôle n'est pas discuté ou analysé dans ces recherches. Certains auteurs ont étudié le processus de changement au niveau organisationnel et ont regardé les facteurs qui facilitent la mise en place et l'acceptation de restructurations. Mais leur approche reste prescriptive et identifie des conseils pour mieux gérer une restructuration (par exemple, Harris et McGrady, 1999 ; Kessler et Coyle Shapiro, 1998), et non de comprendre dans un contexte historique et sociétal plus large, pourquoi certains s'adaptent mieux que d'autres.

Dans la même veine, les travaux qui se sont intéressés à la relation d'emploi dans les sociétés non occidentales ont étudié les influences des traits culturels sur la formation du contrat psychologique (par exemple Street, 2009), sur la perception de violation et sur ses conséquences (Thomas, Kevin et Ravlin, 2003). Mais ces études restent elles aussi descriptives et ne réussissent pas à expliquer la source des différences identifiées. En outre, ces études ont toujours ignoré le processus d'évolution du contrat social et traitent de manière homogène les processus de pensée d'une culture ou d'un pays à l'autre. Par exemple, Arshad et Sparrow (2010) et Zhao, Rust, McKinley et Edwards (2010) dupliquent les modèles testés aux Etats-Unis auprès d'employés en Malaisie et en Chine. On est donc dans une approche qui ne dispose pas de la capacité à capter le changement et les spécificités des sociétés non occidentales, ce qui la rend restrictive.

Selon la perspective du contrat social, d'autres éléments que les décisions managériales lors d'une restructuration ou les traits culturels peuvent déterminer les perceptions sur la relation d'emploi comme, par exemple, les décisions prises par un gouvernement, les éléments du système de droit d'un certain pays ou le milieu des affaires. Ces éléments constituent des composantes de ce que Chaudhry, Wayne et Schalk (2009) appellent le « contexte » qui entoure les obligations du contrat psychologique. Dans l'acceptation de Chaudhry et ses collègues, si le contexte change, il est possible que les employés et les employeurs perçoivent également un changement dans la relation d'emploi. Ainsi, par le biais du droit, les sociétés imposent des limites aux arrangements liés à l'emploi. Ces limites, d'un côté déterminent certaines normes liées au contrat social et, d'un autre côté, influencent la légitimité du contrat psychologique.

Lorsque les chercheurs ont voulu comprendre les perceptions des employés lors de changements sociétaux, ils ont fait appel au contrat social pour comprendre les principes qui guident l'individu ou parfois le groupe d'individus dans son interprétation du changement. Ces études, pour la plupart qualitatives ou ethnologiques, montrent la force et la prégnance du contrat social dans la compréhension que fait l'individu d'un événement. Par exemple, Lippmann (2008) établit que les salariés âgés ont plus de mal à accepter une perte ou une délocalisation d'emploi parce qu'ils conservent dans leur schéma cognitif et culturel les vestiges de l'ancien contrat social fondé sur la stabilité de l'emploi et sa sécurité. Ces employés demeurent imprégnés par des croyances et convictions qui augmentent la souffrance et les risques lors d'interruptions de carrière.

Dans son étude portant sur le contrat social en France, Peyrat–Guillard (2008) démontre que le mécanisme d'apparition de la violation du contrat psychologique varie selon le contrat social véhiculé par les syndicats dans la société. Dans un contexte de restructuration d'un site de production Michelin, le syndicat plus conservateur, soit SUD Michelin, considère que la fermeture d'usine constitue une forte violation du contrat psychologique avec la direction d'entreprise et envoie de multiples communiqués qui dénoncent clairement la décision de la direction. Par contre, le syndicat CFE-CGC Michelin, plus réformateur, ne perçoit pas de violation du contrat psychologique car il attribue la non-tenue des promesses de la part de l'organisation à la pression des actionnaires, aux valeurs dominantes dans l'économie moderne, et non à la direction.

Pihel (2008) étudie quant à elle comment les employés non cadres au statut de fonctionnaire chez France Télécom comprennent et acceptent les nouveaux rôles qui leur sont confiés à la suite du passage du statut d'entreprise d'état à celui de société anonyme. L'étude montre que ces employés intègrent un poste dans un centre d'appel en démontrant des niveaux de performance et de rétention élevés alors qu'ils sont employés chez France Télécom depuis 20 ans en moyenne et ont été contraints à consentir une reconversion vers ces postes. Pihel (2008) constate que la légitimité et l'acceptabilité sociale des réformes décidées est contestée par ces employés, qui maintiennent une préférence pour les valeurs anciennes telles l'égalité, l'impartialité, l'emploi à vie et l'attentisme dans la carrière. Les employés continuent de croire en ces valeurs et paradoxalement, au nom de ces valeurs, acceptent le changement et sont performants dans leur emploi. Par exemple, ils revendiquent la notion de service public pour expliquer leurs performances. Ils soulignent aussi que la promesse de sécurité d'emploi et de maintien dans le même lieu géographique n'a pas été brisée par France Télécom, et de ce fait, maintiennent une relation de loyauté envers leur organisation.

Conclusion

Selon Rousseau (1995) et Robinson et Morrison (2000), les normes acceptées qui établissent le comportement approprié des acteurs dans une entité sociale donnée constituent ce qu'on appelle un contrat social. Dans cette acception, le contrat social en management entoure la relation d'emploi et y met son empreinte. Le contrat social en management pourrait se manifester à plusieurs niveaux, à savoir le groupe de travail, l'organisation ou la société au niveau plus large (Keeley, 1988).

Les changements multiples qui surviennent dans les sociétés, occidentales ou pas, complexifient la nature et le contenu du contrat social, de sorte que plusieurs contrats sociaux peuvent coexister au sein d'une même société, selon l'âge ou les sensibilités des individus, comme l'ont démontré les études de Lippmann (2008) et Peyrat-Guillard (2008). En outre, les travaux sur le contrat social établissent que les contrats sociaux passés perdurent dans l'esprit des individus et peuvent se combiner de multiples manières avec le ou les nouveaux contrats sociaux. Outre les travaux de Lippman (2008) et Pihel (2008), Kase et Zupan (2007) ont constaté que les employés de Slovénie sont plus « tolérants » envers une brèche à cause du passé communiste qui conduit à accepter les décisions organisationnelles sans les questionner. Des hyper-normes différentes existent

donc sur ce qui est acceptable ou pas dans la relation d'emploi. Lorsque le changement touche une valeur ou un principe central dans les hyper normes du contrat social et va à l'encontre de ce principe, les réactions sont violentes car le changement choque et est vécu comme un outrage, comme nous l'avons vu dans le cas du syndicat SUD chez Michelin (Peyrat-Guillard, 2008). En revanche, lorsque le changement n'ébranle pas les normes et principes du contrat social comme c'est le cas avec lorsque France Télécom (Pihel, 2008), les réactions sont plus modérées et le changement est plus facilement accepté. Ces travaux montrent enfin que « le temps de la relation, les legs de l'histoire sur la culture ou le lien avec l'organisation, perdurent au sein du collectif et sont mobilisés pour comprendre de nouvelles expériences communes, que ce soit un redéploiement, une mobilité subie, ou une évolution dans un environnement non choisi » (Pihel, 2008).

Ce point de vue semble en accord avec les travaux de l'équipe internationale de recherche sur la signification du travail (The Meaning of Work (MOW) International Research Team ; Rousseau et Schalk, 2000). C'est l'histoire politique et sociale d'une nation qui contribue, selon l'équipe MOW, à l'émergence de l'éthos lié aux responsabilités individuelles et sociétales en emploi. Par exemple, dans des pays comme Israël, les gens considèrent que la société a une responsabilité dans la livraison de l'emploi mais acceptent d'assumer des responsabilités personnelles. L'échantillon américain étudié présentait à l'inverse une faible perception concernant le devoir de la société d'assurer un emploi pour ses ressortissants mais une forte perception liée à ses propres obligations de contribuer à la société en travaillant (Rousseau et Schalk, 2000).

Finalement, le contrat social permet d'englober des éléments de contexte et d'histoire suffisamment riches pour comprendre autrement la relation d'emploi en changement. Nous encourageons les recherches futures qui veulent s'intéresser à la compréhension des processus de changement, de recourir à cette approche pour analyser les éléments de contexte qui facilitent ou freinent le changement. Ce faisant, le chercheur peut mieux comprendre l'imprégnation du passé et de divers contrats sociaux dans l'esprit des gens, et identifier des modèles de pensée qui décrivent comment le contrat social passé et nouveau sont utilisés par l'individu pour construire une réalité nouvelle lors d'un changement important.

Les résultats des recherches futures permettront aux praticiens de la gestion de mieux comprendre comment leurs employés vivent le changement de contrat social, quelles sont les difficultés auxquelles ils devraient faire face et quels sont les mécanismes d'adaptation aux changements dans les termes de la relation d'emploi. Les employeurs seront ainsi mieux outillés pour concevoir des interventions adaptées au changement vécu par les employés dans un contexte social en changement. Puisque le contrat social décrit ce qui est toléré et acceptable dans une société, les recherches futures aideront également les gestionnaires à anticiper comment les gens vont réagir lors de certains événements organisationnels (par exemple lors d'une restructuration, d'une perte de statut, d'un congédiement ou lors d'un événement menant à un changement majeur). Enfin, le contrat social en management tient compte des spécificités culturelles d'une société (Rousseau, 1995). Les recherches futures sur le contrat social pourraient analyser comment la culture d'un pays s'infuse dans la perception qu'ont les gens de leur relation d'emploi. Les

organisations qui se développent à l'international pourraient être plus averties concernant le fait que les normes concernant le fonctionnement de la relation d'emploi peuvent différer substantiellement d'un pays à l'autre.

Références

- Arshad, R., Sparrow, P. (2010). Downsizing and survivor reactions in Malaysia: modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, no 11, p. 1793-1806
- Bernardi, B. (2010). Lire le "Contrat social", *Le nouvel Observateur*, juillet-août, p. 60-70.
- Boruz, A. (2008). Culture and management in Romania: managing for value while managing the autocratic values, dans E. Davel, J-P. Dupuis, J-F. Chanlat (éd.), *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*. Presse de l'Université Laval et Télé- université UQAM.
- Brown, W. (2005). The new employment contract and the "at risk" worker, *Journal of Business Ethics*, vol. 58, p. 195-201.
- Campoy, E., Castaing, S., Guerrero, S. (2005). Approche méthodologique du contrat psychologique: opérationnalisation, mesure et analyse des données, dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, K. Mignonac (éd.), *Comportement organisationnel, Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Louvain, De Boeck, p.111- 117
- Chaudhry, A., Wayne, S., Schalk, R. (2009). A sensemaking model of employee evaluation of psychological contract fulfilment. When and how do employees respond to change? *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 45, no 4, p. 498- 520.
- Cook, L. (1993). *The soviet social contract and why it failed. Welfare policy and workers' politics from Brezhnev to Yeltsin*, Harvard, Harvard University Press
- Cortvriend, P. (2004). Management of mergers: the impact on NHS staff and their psychological contract, *Health Services Management Research*; vol. 17, no 3, p.177-187
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 8, p. 927-946.
- Dabos, G., Rousseau, D. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*. vol. 89, no. 1, p. 52-72.
- De Hauw, S., De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations : does the recession lead to lowered expectations ? *Journal of Business Psychology*, vol. 25, p. 293- 302.
- Donaldson, T., Dunfee, T. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory, *Academy of Management Review*, vol. 19, no 2, p. 252- 284.
- Edwards, J., Karau, S. (2007) Psychological contract or social contract ? Development of the employment contract scale, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 13, no 3, p. 67-78.
- Gomez, P-Y. (2006). Information et conventions : le cadre du modèle général, *Revue Française de Gestion*, vol. 1, no 160, p. 217-240.

- Guerrero, S. (2006). Les ressources humaines en contexte de fusions et d'acquisitions, dans J. Allouche et al. (éd.), *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris.
- Guerrero, S. et Herrbach, O. (2008). The affective underpinnings of psychological contract fulfilment, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no 1, p. 4-17.
- Harris, L., McGrady, A. (1999). Local government reorganization--rules, responsibilities and renegotiating relationships, *Strategic Change*; vol. 8, no 5, p. 287-297.
- Jensen J., Opland, R., Ryan, A.M. (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no 4, p. 555-568.
- Kase, R., Zupan, N. (2007). Psychological contracts and employee outcomes in transition to market economy : a comparison of two Slovenian companies, *Problems and Perspectives in Management*; vol. 5, no 4, p. 16-28.
- Keeley, M. (1988). *A social- contract theory of organizations*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Keeley, M. (1995). Continuing the social contract tradition, *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, no 2, p. 241-256
- Kessler, I., Coyle-Shapiro, J. (1998). Restructuring the employment relationship in Surrey County Council, *Employee Relations*, vol. 20, no. 4, p. 365-382.
- Kickul, J., Lester, S., Belgio, E. (2004). Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach: a cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese, *International Journal of Cross Cultural management*, vol. 4, no 2.
- Lippmann, S. (2008). Rethinking risk in the new economy: age and cohort effects on unemployment and re-employment, *Human Relations*, vol. 61, no 9, p. 1259-1292
- Morrison, E., Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, vol. 22, no 1, p. 226- 256.
- Napier, N., Thomas, D. (2004). *Managing Relationships in Transition Economies*, Greenwood Publishing Group.
- Parzefall, M-J., Coyle Shapiro, J. (2011). Making sense of psychological contract breach, *Journal of Managerial Psychology*. vol. 26, no 1, p. 12-27.
- Parzefall, M-J., Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health- enhancing properties, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, no 1, p. 4-21.
- Pepur, M., Pepur, S., Viducic, L. (2010). Theoretical reflection of psychological contracts in the context of global financial crisis, *The Business Review*, vol. 15, no 2, p. 231-238.
- Peyrat-Guillard, D. (2008). Union discourse and perceived violation of contract. A social contract-based approach, *Industrial Relations*, vol. 63, no 3, p. 479-501.
- Pihel, L. (2008). L'emploi durable, une relation de type don/contre-don : de la validation aux enseignements d'un paradigme, *Relations Industrielles*, vol. 63, no 3; p. 502-527
- Preda, M. (2009). *Riscuri si inechitati sociale in Romania (trad. Risques et manque d'équité sociale en Roumanie)*, Édition Polirom.

- Robinson, S., Morrison, E. (1995). Psychological contract and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, p. 289-298.
- Robinson, S., Morrison, E., (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p. 525-546.
- Robinson, S., Rousseau, D., (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no 3, p. 245-259.
- Roehling, M. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct, *Journal of Management History*, vol. 3, no 2, p. 204-222.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, no 2, p. 121-139.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, Sage.
- Rousseau, D., Schalk, R. (2000). *Psychological Contracts in Employment. Cross-National Perspectives*, Thousand Oaks, Sage.
- Sparrow, P., Cooper, C. (1998). New organizational forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*; vol. 15, no 4, p. 356-371.
- Street, J. (2009). The implications of the cultural values of individualism and collectivism in the formation of the psychological contract and employee commitment, *Institute of Behavioural and Applied Management*, p. 433- 448.
- Thomas, D., Kevin, A., Ravlin, E. (2003). Cultural variation and psychological contract, *Journal of Organizational Behavior*, vol 24, p. 451-471.
- Thompson, J., Hart, D. (2006). Psychological contracts: a nano-level perspective on social contract theory, *Journal of Business Ethics*, vol. 68, p. 229-241
- Turnley, W., Feldman, D., (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring, *Human Resource Management*, vol. 37, no 1, p. 71-83
- Turnley, W., Feldman, D. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, p.25-42.
- Yu, J., Engleman, R., Van de Ven, A. (2005). The integration journey: an attention-based view of the merger and acquisition integration process, *Organization Studies*, vol. 26, no 10, p. 1501–1528.
- Zhao, J., Rust, K., McKinley, W., Edwards, J. (2010). Downsizing, ideology and contracts: a Chinese perspective, *Chinese Management Studies*, vol. 4, no 2, p. 119-131.
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., Jesus, B. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, vol. 60, no 3.