

# Session 4 : Contrat psychologique et justice organisationnelle

---

- LE CONTRAT DE TRAVAIL SE RÉSUMÉ-T-IL SEULEMENT À UNE RELATION JURIDIQUE ?
- POURQUOI S'INTÉRESSER À LA JUSTICE PERÇUE DANS LA RELATION DE TRAVAIL ?
- QUE FAIRE EN CAS D'INJUSTICE PERÇUE ?

# Un contrat « psychologique »?

---

- La notion de contrat psychologique (CP) a été popularisée par D. Rousseau (1989). Il s'agit d'un thème fondamental en comportement organisationnel car il traite du côté psychologique de la relation d'emploi
  - Le CP a des racines anciennes : voir par exemple le modèle contribution/rétribution de March & Simon (1958)
  - Il est une des application de la « macro-théorie » **de l'échange social** (Blau, 1964) qui influence énormément le champ du comportement organisationnel
- Le contrat psychologique est d'abord...un contrat
  - Relation librement consentie, avec des obligations réciproques
- Mais un contrat....psychologique
  - Non écrit
  - « Fabriqué » par l'employé à partir des informations dont il dispose, de ses attentes, de sa personnalité
  - Le CP est un ensemble de perceptions et de croyances subjectives (voire de fantasmes ?) sur des **promesses perçues**
- **Le CP est un « modèle mental » de la relation d'emploi**
- Comme tout contrat, le CP peut évoluer, et il n'est pas toujours respecté

# La théorie de l'échange social de Blau (1964)

Blau distingue fondamentalement l'échange économique et l'échange social

L'échange économique est associé à un modèle *d'homo oeconomicus* traditionnellement associé à la théorie économique

L'échange social est associé à des modèles de l'humain tirés de l'anthropologie, de l'ethnologie et de la sociologie

## L'échange économique

- Échange organisé, précis, contractualisé, avec un terme défini et des sanctions prévues en cas de violation

## L'échange social

- Échange non contractualisé de long terme, avec des obligations floues et pas forcément équilibrées, qui repose sur une confiance cumulative née de multiples interactions et obéit à une norme sociale fondamentale de **réciprocité**

# La distinction fondamentale entre contrat relationnel et transactionnel

---

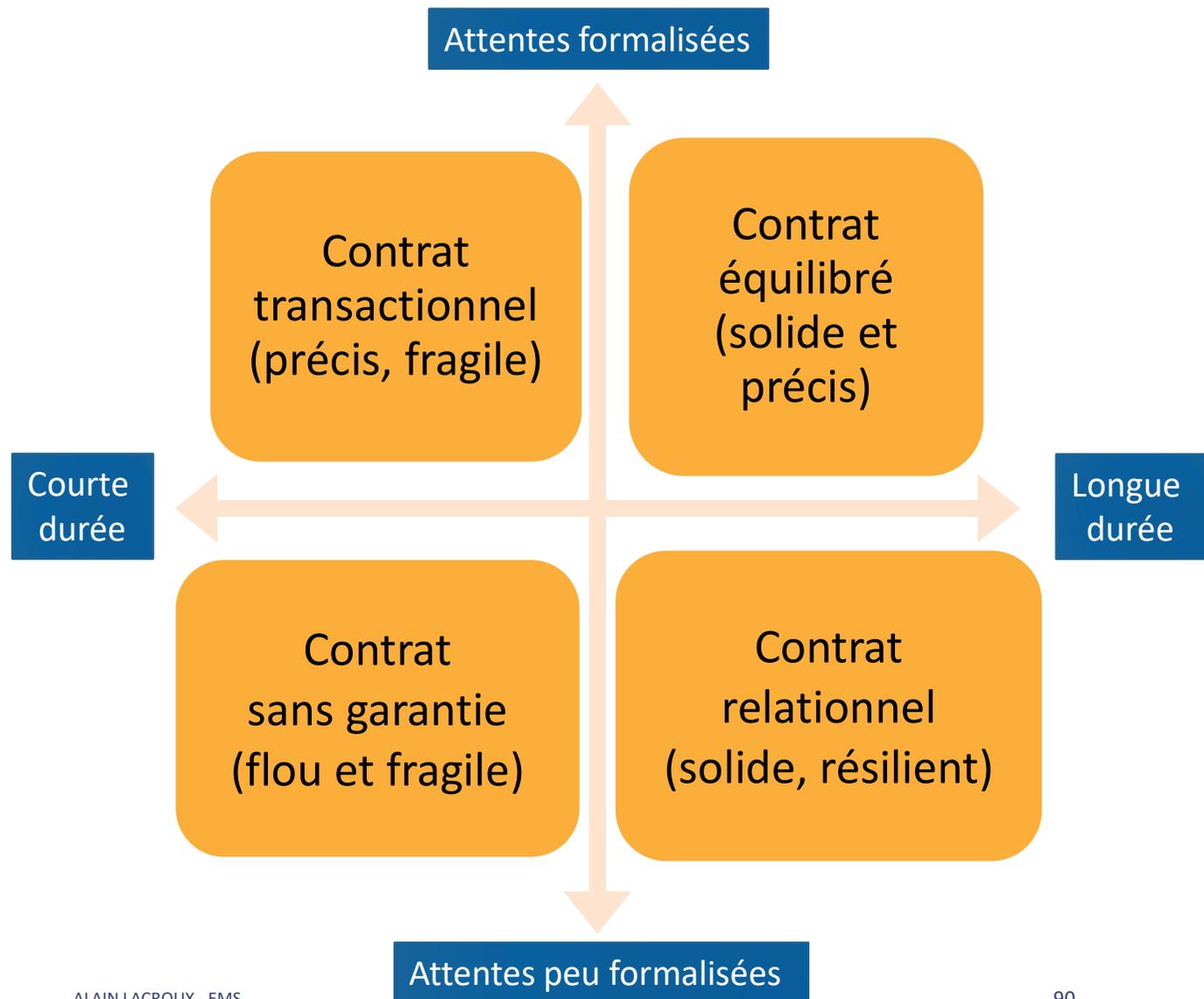
- On va retrouver dans la théorie du CP une distinction fondamentale entre contrat « relationnel » et contrat « transactionnel »
  - **Le CP transactionnel se rapproche d'un échange économique** : les engagements attendus sont assez précis et le CP se termine lorsque la transaction est faite (ex : mission d'un consultant). Ce type de CP résiste mal aux changements.
  - **Le CP relationnel est une forme particulière d'échange social** : les engagements sont plus flous, la durée n'est pas précise et le maintien du contrat est un objectif privilégié. Ce type de CP résiste bien aux changements (ex : CDI dans une grande entreprise)
    - Ça vous rappelle peut-être la TAD de Deci & Ryan, ou d'autres théories de la motivation fondées sur les besoins « matériels » et « psychologiques »....ce n'est pas un hasard
- Dans la réalité les deux dimensions peuvent être présentes chez un même individu (puisque chacun bricole son propre contrat...)
  - La norme de réciprocité individuelle semble jouer un rôle important
- On peut raffiner un peu la typologie en distinguant 4 types de CP

# Les différents contrats psychologiques (adap à partir de Rozario, 2017)

On peut distinguer 4  
principaux types de contrats  
psychologiques

Chaque individu « fabrique »  
son propre contrat, qui peut  
combiner ces divers aspects

On parle *d'idiosyncrasie*  
du contrat psychologique



# La mesure et la dynamique du CP

---

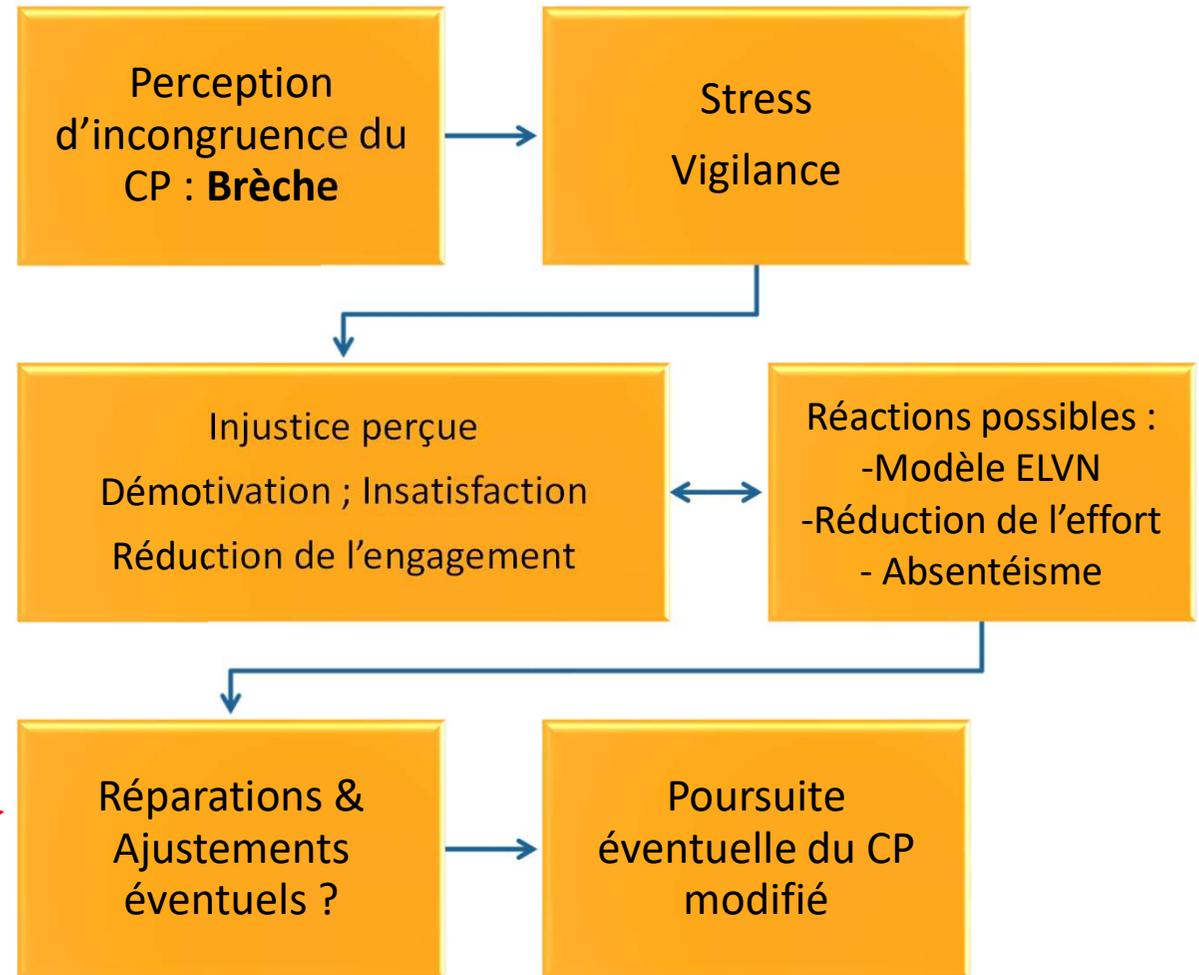
- Il existe plusieurs outils de mesure pour évaluer les perceptions de CP
  - Voir sur l'EPI un exemple (Inventaire de Contrat Psychologique, D. Rousseau, 2008)
- La caractéristique fondamentale d'un CP est qu'il peut évoluer facilement et rapidement
  - Les attentes et les promesses perçues peuvent évoluer
  - Des évènements peuvent provoquer une perception de **violation du CP (brèche ou rupture)**

# La dynamique du Contrat Psychologique

Entre 50 et 80% des employés perçoivent des brèches dans leur CP

Les recherches ont montré que les contrats relationnels sont plus résistants à la violation que les contrats transactionnels

Les réparations et ajustements regroupent les mesures prises pour atténuer ou compenser la violation : explications, compensations, excuses, médiation, substitution d'une promesse, etc.



# Un peu de réflexivité...

---

- A titre d'exercice, vous allez évaluer votre contrat psychologique d'étudiant de Master 1
- Pour information : Deux papiers dans l'EPI sur le contrat psychologique d'étudiants en management (Bordia & al, 2015 ; Koskina, 2013)

# Quelques développements contemporains du CP

- Le CP et les contractants « non humains »
  - L'employé ou le candidat s'appuie sur des informations pour fabriquer leur CP. Ces informations ne sont pas forcément données par des humains. « **L'employeur** » est une construction fictive

Contractants humains	Contractants « non humains »
<i>Interactions directes (observation/discussion)</i>	<i>Informations collectées</i>
Recruteur Manager de proximité (N+1) Managers de niveau supérieur Collègues et/ou subordonnés Service RH Syndicat Clients ou fournisseurs	Salaire et carrière Fiche de poste Documents internes et communication externe Outils de travail et conditions de travail Locaux Presse et réseaux sociaux <i>Etc.</i>

Source : De Rozario (2018, p.97)

# Quelques développements contemporains du CP

---

- Le CP et la marque employeur
  - La « marque employeur » regroupe les actions des employeurs à destination des salariés et des candidats à l'embauche potentiels
  - L'idée consiste à **envoyer des signaux** aux employés actuels et futurs pour leur permettre de se forger un CP (actuel ou anticipé) si possible équilibré
  - Il s'agit d'agir sur l'image que va se construire l'employé à partir des informations collectées (voir diapo précédente)

# La justice organisationnelle

---

- Un besoin d'équité universel et profondément enfoui ?
  - Voir par exemple une expérience de A. Sanfey (économie expérimentale) sur un jeu de l'ultimatum
  - Jeu de l'ultimatum : partage d'une somme entre deux joueurs : le premier propose une répartition que le second peut accepter ou refuser : en cas d'acceptation, le partage est fait et en cas de refus, les deux joueurs ne gagnent rien
    - Lorsque le partage proposé est inégal, les zones du cerveau liées aux émotions négatives (nausée et dégoût) s'activent davantage que lorsque le partage proposé est équitable, avec une augmentation des refus de coopérer.
- Dans les organisations, les relations de travail engendrent fréquemment des situations d'injustice perçue de la part des employés
- La **justice organisationnelle** décrit les perceptions de justice ou d'injustice expérimentées par les individus en situation de travail
- Il y a un **lien fort entre rupture ou brèche du contrat psychologique et sentiment d'injustice**
  - L'injustice perçue est une réaction générale, qui peut ensuite entraîner d'autres effets (retrait, cynisme, réduction d'effort, etc.)

# Les trois formes de justice organisationnelle (Colquitt, 2001)

On trouve parfois 4 formes de justice (les formes interpersonnelle et informationnelle sont distinguées)

Les trois formes peuvent se combiner : elles peuvent s'additionner ou se compenser

Les recherches ont montré que la dimension procédurale était celle qui avait le plus d'impact sur les attitudes et comportements envers l'organisation

## Justice distributive

- Équité du résultat
- Récompenses attendues **proportionnelles** aux efforts
- ...mais asymétrie en fonction du côté où penche la balance

## Justice procédurale

- Équité et cohérence des procédures
- Droit à la parole (*voice*)
- Inégalités possibles à condition que la procédure soit jugée juste

## Justice interactionnelle

- Interpersonnelle et Informationnelle
- Qualité de la communication
- Respect et honnêteté dans les interactions
- Information et Feedback

# Un exemple : justice perçue lors de l'entretien d'évaluation annuel d'un salarié avec son manager

## **Justice distributive**

Est-ce que mes récompenses (prime, évolution) sont justifiées compte tenu de mes performance ?

Est-ce que mes récompenses sont équitables par rapport à mes collègues ayant réalisé des performances comparables ?

## **Justice procédurale**

Est-ce-que j'ai pu exprimer mes opinions et sentiments durant l'entretien ?

Est-ce que les règles de répartition des primes sont claires ?

## **Justice interactionnelle ( interpersonnelle)**

Est-ce que le ton de l'entretien a été cordial ?

Ai-je été traité avec respect par mon manager ?

## **Justice interactionnelle (informationnelle)**

Est-ce que la procédure d'évaluation a été expliquée clairement ?

Ai-je été informé des suites de l'entretien ?

Des engagement ont-ils été pris ?

# Le modèle bi-factoriel de la justice : une clé pour comprendre les réactions des salariés (Folger & Konovsky, 1989)

Justice distributive et procédurale n'ont pas les mêmes impacts

On peut prendre l'exemple d'une augmentation de salaire jugée trop faible

Situation : Une augmentation de salaire jugée trop faible par le salarié produit un sentiment d'injustice

## Justice distributive

- Insatisfaction vis-à-vis de la rémunération en elle-même

## Justice procédurale

- Insatisfaction vis-à-vis des « responsables » c'est-à-dire le supérieur et l'organisation

## Conclusion

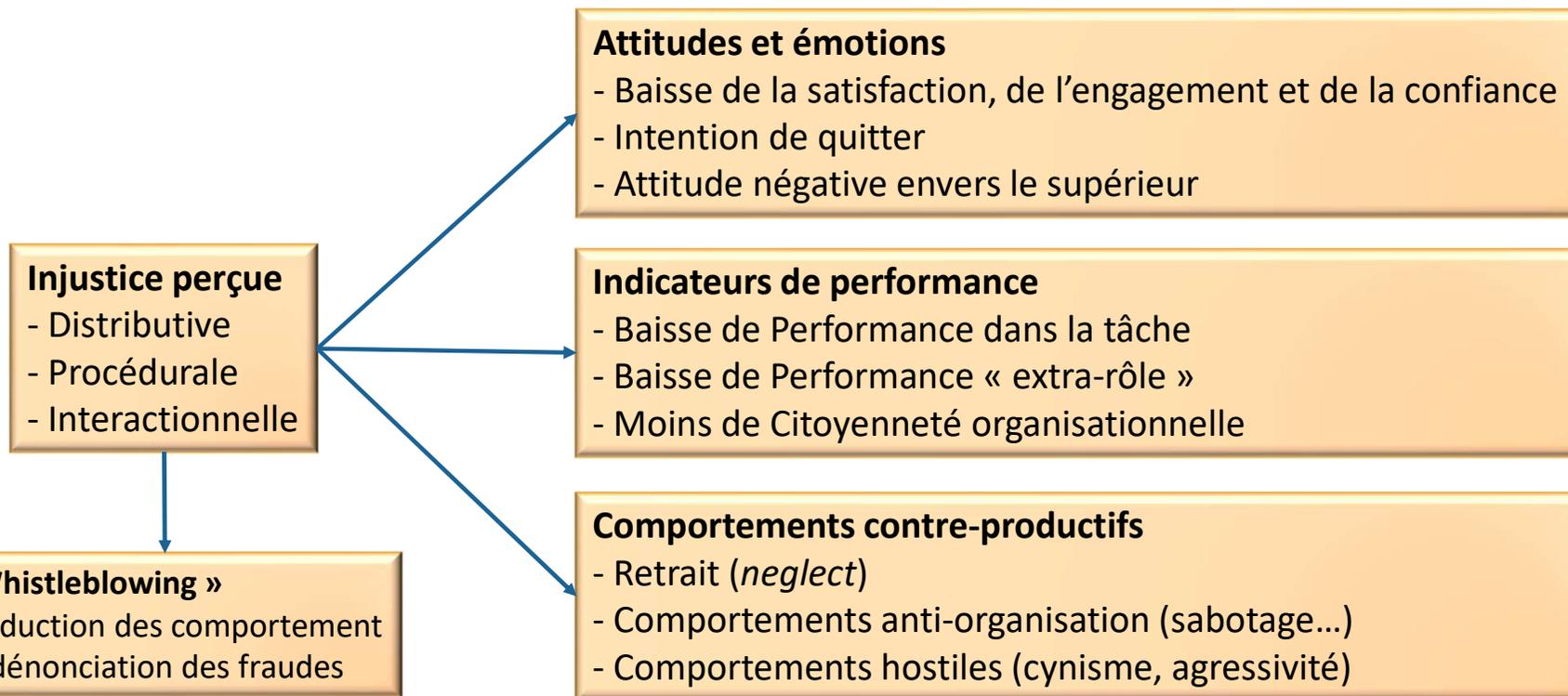
- Les procédures véhiculent l'image de l'entreprise
- **L'injustice perçue des procédures a plus d'effets délétères sur la confiance et l'engagement vis-à-vis de l'organisation**

# Un élément individuel déterminant du sentiment de justice: la sensibilité à l'équité

---

- Les individus n'ont pas tous la même perception de ce qu'est une situation équitable : face à un même événement, leur jugement d'équité et donc les sentiments de justice peuvent varier
  - Plusieurs règles de distributions : Équité (rétribution = contribution) , égalité ou besoin
- Ces perceptions ont souvent été étudiées dans le domaine de la rémunération
- On peut distinguer trois situations
  - Les individus « bienveillants » tolérants à des rétributions inéquitables trop faibles
  - Les individus « sensibles » qui adhèrent à la norme d'équité sont sensibles à l'équilibre de leur rétribution vis-à-vis de leurs collègues
  - Les individus « élus » ou narcissiques (qui pensent mériter un traitement préférentiel) ressentent un sentiment d'équité seulement quand leur rétribution excèdent leur contribution.
- Une expérience montre toutefois que ces profils réagissent finalement de manière proche (Shore 2004, disponible sur l'EPI)
  - En situation de sous-rémunération, tout le monde est angoissé...
  - En situation de sur-rémunération, tout le monde est très content et trouve cela juste

# Les effets de l'injustice perçue sur les attitudes et comportements des employés



Source : d'après  
El Akremi & al (2006,  
p.49)

## Ce qui est *perçu* comme juste n'est pas forcément juste... L'exemple du « paradoxe de la justice » dans le recrutement (Folger & Cropanzano, 1998 )

---

- La théorie de la justice organisationnelle a souvent été appliquée au recrutement
- Dans de nombreuses recherches, les candidats ont été invités à évaluer la justice perçue du processus de sélection, et notamment les outils de sélections qui ont été utilisés
- Les principaux critères d'une méthode de recrutement « juste » selon les candidats
  - Opportunité de montrer ses points forts
  - Validité faciale de l'outil (validité apparente)
  - Usage répandu
  - Respect de la vie privée...

# Les perceptions des candidats concernant les méthodes de sélection

- Certains outils avec des scores de validité prédictive élevés ne sont pas considérés comme justes par les candidats :
  - Les entretiens structurés et les tests d'intelligence ont forte validité mais de faibles perceptions de JO
- Pour d'autres, c'est le contraire :
  - Les entretiens non structurés ont une faible validité prédictive mais une forte perceptions de JO pour les candidats



## PERCEPTIONS DE JUSTICE ELEVEES

Entretiens non structurés  
CV et lettre de motivation  
Échantillons de travail  
Tests écrits

*(Anderson & al., 2010 ; Hausknecht & al., 2004)*



## FAIBLES PERCEPTIONS DE JUSTICE

Entretiens structurés  
Test d'aptitude cognitive  
Tests de personnalité  
Graphologie

*(Steiner & Gilliland, 1996)*

# Enfin, les recruteurs font-ils les choix « justes » ?

