



# CONTRAT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : ETUDE EXPLORATOIRE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES DE BUKAVU

Théophile Kashinzi Wahiremubi<sup>1</sup>, Joseph Tshimpanga Bakadianjila<sup>2</sup>

**ABSTRACT:** In an ever-changing organizational context and in the face of the impossibility of clarifying the outline of a contract that binds an employee to his or her employer, the notion of psychological contract remains a concept that has a strong power to explain work situations and captures the zeitgeist (Guest, 1998). The concept of the psychological contract is gradually becoming established as a framework for analyzing new work relationships, given its complexity. It is based on perceptions of the obligations between employer and employee arising from reciprocal promises. Until now, attempts to operationalize the concept in the DRC have been almost non-existent.

The present research aims to explore and evaluate the content of the psychological contract of agents of public COMPANIES in the city of Bukavu. Several theoretical models (Rousseau, 1995; Robinson and Morrison, 2000; Zhao et al. 2007) highlight the ins and outs of the psychological contract.

To assess and explore the expectations and promises on the one hand and the obligations from the employer to the employee and vice versa, a qualitative approach using a questionnaire was advocated. Two open-ended questions were administered to 65 participants, 50 employees and 15 employers.

The content analysis of the responses reveals seven main themes: good salary, benefits, dignified treatment (respect and recognition), promotion and training, security and social protection, good working climate (good relationship) and good working conditions (justice and autonomy). The agents' expectations are socio-economic (decent wages, benefits, dignified treatment, promotion and training, social security and protection) and professional (good working conditions and working climate). Employers' expectations are dominated by the employee's sense of duty, summarized by efficient work (performance, productivity, etc.), safeguarding the company's interests, availability for work (attendance), self-training, collaboration and good relations with colleagues and hierarchies, full accomplishment of tasks, respect for the job description, quality service, respect for norms, and respect for authority.

These observations are consistent with and confirm the content of the psychological contract developed in the literature. Thus, the reciprocal agreements, promises and obligations between employers and employees in Bukavu's public companies are practically identical to those observed elsewhere in the world.

**RESUME :** Dans un contexte organisationnel en perpétuelle évolution et face à l'impossibilité d'explicitier le contour d'un contrat qui lie un employé à son employeur, la notion de contrat psychologique reste un concept qui a un fort pouvoir d'explication des situations de travail et saisit l'air du temps (Guest, 1998). Le concept de contrat psychologique s'impose progressivement comme un cadre d'analyse des nouvelles relations de travail compte tenu de sa complexité. Il se fonde sur les perceptions des obligations entre employeur et salarié nées des promesses réciproques. Jusqu'à présent, les tentatives d'opérationnalisation du concept en RDC sont quasi inexistantes. La présente recherche vise à explorer et évaluer le contenu du contrat psychologique des agents des entreprises

<sup>1</sup> Chef des travaux à l'Université Officielle de Bukavu

<sup>2</sup> Professeur ordinaire à l'Université de Kisangani

publiques dans la ville de Bukavu. Plusieurs modèles théoriques (Rousseau, 1995 ; Robinson et Morrison, 2000 ; Zhao et al. 2007) mettent en évidence les tenants et aboutissants du contrat psychologique.

Pour évaluer et explorer les attentes et les promesses d'une part et les obligations de l'employeur vers l'employé et vice versa, une approche qualitative au moyen d'un questionnaire a été préconisée. Deux questions ouvertes ont été administrées à 65 participants dont 50 employés et 15 employeurs.

Il se dégage de l'analyse de contenu des réponses sept thèmes principaux : bon salaire, avantages sociaux, traitement digne (respect et reconnaissance), promotion et formation, sécurité et protection sociale, bon climat de travail (bonne relation) et bonnes conditions de travail (justice et autonomie).

Les attentes des agents sont d'ordre socio-économique (salaires décents, avantages sociaux, traitement digne, promotion et formation, sécurité et protection sociale) et d'ordre professionnel (bonnes conditions de travail et climat de travail). Les attentes des employeurs sont prédominées par la conscience du devoir de l'employé résumée par un travail efficace (rendement, productivité, ...), la sauvegarde des intérêts de l'entreprise, la disponibilité au poste (assiduité), l'autoformation, la collaboration et les bonnes relations avec les collègues et hiérarchies, l'accomplissement intégral des tâches, le respect du job description, le service de qualité, le respect des normes, le respect de l'autorité.

Ces observations rejoignent et confirment le contenu du contrat psychologique développé dans la littérature. Ainsi, les ententes, promesses et obligations réciproques entre employeurs et employés dans les entreprises publiques de Bukavu sont pratiquement identiques à celles observées ailleurs dans le monde.

**Mots-clés :** psychological contract content, expectations, promises, obligations, public companies.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7250142>

**Published in:** Volume 1 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

Le contrat psychologique est une dimension importante dans la productivité des agents au travail. La compréhension de ce concept dans le contexte de la RDC contribuera à la redynamisation des relations de travail au sein de l'organisation. Or, le contenu du concept de contrat psychologique comme comportement organisationnel reste peu connu dans les entreprises publiques du Sud-Kivu.

Dans une société en perpétuelle mutation avec des transformations continues et complexes des relations de travail, les chercheurs s'intéressent à l'étude de nouveaux modèles d'analyse pour expliquer les attitudes et les comportements des individus au travail. Le contrat psychologique, un concept qui trouve ses racines dans la théorie de l'échange social (Blau, 1967), est fondé sur la croyance des promesses réciproques faites par le salarié et par l'employeur depuis le début de leur relation (Rousseau, 1995). Les ententes, les promesses explicites ou non, donnent lieu aux obligations dont l'individu attend la réalisation.

Mullenbach-Servayre (2009) met l'accent sur l'importance des promesses faites de part et d'autre de la relation d'emploi et sur les conséquences que peut avoir leur non-respect en termes de comportements et d'attitudes individuelles comme de comportements et d'attitudes à l'égard de l'organisation. Rousseau (1995) considère que le contrat psychologique est un modèle mental flexible auquel les personnes s'adaptent au fur et en mesure qu'elles

acquièrent des connaissances et informations concernant leur travail et leurs relations avec l'employeur.

Cependant, il se pose toujours la question sur le contenu de ce construit qui peut être généralisable ou contingent. Dans la foulée, Rogard et Perez (2015) révèlent que le contrat psychologique est composé d'un ensemble d'obligations réciproques entre employeur et salarié et structuré autour de quelques dimensions telles que l'attente des bonnes relations interpersonnelles, des possibilités d'évolution professionnelle, des opportunités de formation. Bien que confirmant les constats faits sur les travailleurs des entreprises privées, néanmoins, leurs résultats mettent également en évidence des particularités liées au contexte de la fonction publique (concernant les responsabilités au travail, la rémunération, l'emploi de long terme, le travail sérieux, l'atteinte des bons résultats, le souci à se former, le bon relationnel, la disponibilité et les comportements hors rôle).

Par ailleurs, Delobbe, Herrbach, Kacaze et Mignonac (2005) indiquent que même si la conceptualisation du contrat psychologique diffère d'un auteur à l'autre, d'une étude à l'autre, il ressort dans une trentaine d'études, d'un échantillon assez large, publiées sur les sujets ces quinze dernières années que le contenu du contrat psychologique regorge pour les obligations des employeurs les thèmes suivants : la rémunération, la sécurité de l'emploi, la formation et carrière (développement), la reconnaissance (soutien et respect), les bonnes relations interpersonnelles (ententes, communication) et le contenu du travail (horaire, justice, autonomie, impliqué dans les décisions, travail intéressant), etc. S'agissant des obligations des salariés, les thèmes suivants ont été retenus : la flexibilité et l'employabilité, l'extra-rôle, la sociabilité et l'intégration, l'honnêteté et la fidélité, et la performance.

Cependant, les autres chercheurs affirment que le « schéma » que se forment les partenaires et qui diffère d'un contexte sociétal et économique à l'autre et d'un individu à l'autre, influence le contrat psychologique (Bunderson, 2001 ; Thompson et Bunderson, 2003 ; Muresanu et Guerrero, 2017). Ainsi, le fondement du contrat psychologique se retrouve dans la théorie de l'échange social qui met en évidence la notion de norme de réciprocité. Projeter la confiance, compter sur quelqu'un et tenir son engagement sont, d'ailleurs, les conditions qui sous-tendent la pensée contractuelle.

Etant donné que les individus exposés à des situations similaires comme le milieu du travail, présentent des différences interindividuelles et transculturelles, il est important d'appréhender le contenu du contrat psychologique adapté à leur réalité ambiante. La compréhension du contenu permettra d'une part à identifier les dimensions soutenues par les employeurs et employés, d'autre part, procéder à une analyse comparative des dimensions obtenues dans la littérature.

Les études montrent que l'intériorisation de ce contrat est très complexe, que son évaluation a une répercussion importante sur les réponses de l'individu au travail, et que sa rupture est négativement liée à diverses attitudes et comportements comme la confiance (Robinson, 1996), la citoyenneté (Turnley et Feldman, 2000), la performance perçue Lester, Turnley, Bloodgood et Bolino, 2002, la satisfaction (Bunderson, 2001).

La démarche psychosociologique adoptée dans ce travail se focalise sur l'unité globale constituée par l'interdépendance (réelle ou symbolique) de plusieurs sujets, à savoir les élèves et l'enseignant, dans leur rapport à un environnement commun constitué par le savoir

dispensé en classe. La relation sujet – objet (élève et son comportement ; enseignant et son comportement) étudiée dans le béhaviorisme, est remédiée par l'intervention d'autres sujets (élèves et enseignant) et devient une relation complexe de sujets à sujets, de sujets à sujet, et de sujets à objets. Cette perspective marque le passage d'une psychologie à deux dimensions à une psychologie à trois dimensions et tente de considérer la situation éducative dans sa globalité

L'objectif de la présente étude est d'explorer le contenu du contrat psychologique sur une population qui jusqu'à présent n'a pas été l'objet privilégié des études sur le sujet : les agents de la fonction publique de la ville de Bukavu. En effet, la plupart de travaux ont été réalisés dans le contexte des pays occidentaux. Cependant, il est nécessaire de se demander s'il existe une similarité ou une différence dans le contenu du concept de contrat psychologique chez les travailleurs congolais et ceux d'autres pays. L'attention est focalisée spécifiquement sur les entreprises publiques de la ville de Bukavu. Il est question de dégager les attentes, les promesses et les obligations des employeurs et des employés vis-à-vis les uns des autres. En fait, il s'agit de mettre en exergue le contenu du concept de contrat psychologique dans le contexte de la ville de Bukavu (RDC).

## **2. METHODE**

### **2.1 Participants**

Les participants à l'étude sont 65 personnes évoluant au sein des entreprises publiques de la ville de Bukavu. Ils comprennent 15 employeurs et 50 employés, sélectionnés empiriquement, selon la disponibilité de chacun.

### **2.2 Technique de collecte des données**

En vue d'explorer le contrat psychologique selon les deux catégories professionnelles (employeurs et employés), une approche qualitative a été préconisée. Selon Tanguy Dulac (2008), cette approche permet de saisir davantage la dimension sociocognitive qui sous-tend la relation d'emploi et appréhender la complexité des processus d'échange (Rousseau et Tijoriwala, 1998 ; Rousseau, 2001, Conway et Briner, 2002 ; Coyle-Shapino et Conway 2004), cités par Guerrero (2005). A l'occasion, une enquête par questionnaire a été préconisée. C'est en vue de dégager le contenu du contrat psychologique.

La réalisation de cet objectif s'est effectuée à l'aide de deux questionnaires et destinés respectivement aux employeurs et aux employés. Dans l'ensemble, ces questionnaires présentent la même structure. Chacun comprend deux questions qui évaluent les attentes des uns et des autres et réciproquement. Il s'agit des questions ci-après

Comprenant chacun deux questions ouvertes, deux questionnaires ont été construits : l'un pour les employeurs et l'autre pour les employés. Pour les employeurs, les deux questions retenues sont : (i) « *Quelles sont les attentes et les promesses que vous avez en tant qu'employeur vis-à-vis de vos employés ?* » ; (ii) « *Qu'est-ce que vous pensez que les employés attendent comme obligations et devoir de vous en tant qu'employeur ?* » Concernant les employés, deux autres questions ont été formulées presque dans les mêmes termes : (i) « *Quelles sont les attentes et les promesses que vous avez vis-à-vis de votre entreprise ou de votre employeur en tant qu'employé ?* » (ii) « *Qu'est-ce que vous pensez que votre entreprise ou employeur attend comme obligations ou devoir de vous en tant qu'employé ?* ».

Avant la passation de ces outils, les participantes ont été informés du contenu de la recherche (nature, sujet, objectifs, retombées, etc.). En conformité avec les règles éthiques en matière de collecte de données (confidentialité et liberté de participation), la participation de sujets à l'étude était volontaire et anonyme, et pouvait être interrompue à tout moment. En outre, la présente recherche a d'ailleurs fait l'objet de l'approbation du comité d'éthique de l'Université officielle de Bukavu.

L'administration de ces questionnaires a été directe. Les participants étaient conviés à fournir les réponses en toute liberté et sans contrainte. Ainsi, la durée de passation était illimitée et a eu lieu au lieu de travail de chaque sujet.

Apparemment simplistes, ces questionnaires ont été adéquats aux préoccupations de la recherche actuelle. D'abord, le caractère ouvert des questions permet d'obtenir des informations réellement pertinentes pour les sujets de l'enquête. Car ce caractère laisse à l'individu la liberté complète de s'exprimer comme il veut, de formuler à sa guise ses réponses aux questions posées. Les réponses recueillies à ce sujet constituent un riche et original matériau, à partir duquel, les aspects pertinents des attentes et des obligations peuvent être identifiées dans le rapport du travail et définir l'univers de descripteurs du comportement impliqué dans l'acte d'engagement dans le milieu de travail dans les entreprises publiques de la ville de Bukavu. Un autre point intéressant de ces questionnaires réside dans leur brièveté. Le nombre réduit des questions fait que l'administration du questionnaire a été de courte durée : quelques trente minutes ont amplement suffi pour répondre aux quatre questions. Ce qui a permis de récolter les réponses aussitôt après l'administration du questionnaire ; avec conséquence, la diminution sensible de la mortalité des sujets.

En outre, la brièveté des questionnaires, qui serait perçue négativement par certains, nous paraît légitime. Car, comme d'aucuns le savent, le dépouillement d'une question ouverte est un travail fastidieux. Le chercheur est obligé, devant une variété des réponses, de les répertorier et de les classer dans quelques catégories et sous-catégories avant de passer à l'interprétation des données. Devant cette réalité, mieux vaut quelques questions ouvertes pertinentes que d'en avoir une kyrielle – par souci d'exhaustivité – dont on ne saura pas analyser les réponses. Anonymes, les questionnaires ont été présentés aux différents sujets de l'échantillon qui devaient nous les retourner dûment remplis.

### **2.3 Dépouillement des données**

Comme les questions de ces instruments sont ouvertes, les réponses enregistrées ont été soumises à l'analyse du contenu. Cette analyse a été faite en fonction de deux partenaires : les employés et les employeurs. Dans l'ensemble, deux tableaux des résultats constituant le corpus de cette enquête ont été construits.

L'analyse du contenu a consisté à découper le contenu en unités d'analyse qui ont été ensuite rangées dans un système de catégories. Les différentes catégories sont exhaustives, mutuellement exclusives, pertinentes et objectives. L'objectivité des classifications a été vérifiée par la fidélité inter-juges. Celle-ci a été approchée par le coefficient d'accord de Cohen (K) à partir de classification de deux juges, membres du personnel scientifique de la faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation. Les valeurs de .87 et .81 ont été respectivement observées entre nous et le premier juge, entre nous et le deuxième juge. Ces coefficients, très significatifs ( $p < 0,01$ ), traduisent une bonne objectivité.

## **3. RESULTATS**

Les questions administrées ont permis de connaître ce que les employés attendent de la part des employeurs et les obligations qu'ils ont vis-à-vis de l'entreprise. Il en est de même pour les employeurs vis-à-vis des employés. Ci-dessous, les deux séries d'attentes et de promesses sont décrites par les deux partenaires de la relation d'emploi, l'un de l'autre. Nous procédons dans un premier temps par la présentation des résultats quantitatifs, dans le second, l'interprétation.

### **3.1.1 Présentation des résultats qualitatifs**

Etant donné le type de réponses formulées par les participants, l'analyse de contenu a été préconisée. Ainsi, les réponses avancées ont été groupées en catégories. Les différentes réponses concernant le contrat psychologique des employés et des employeurs sont résumées dans les tableaux consignés en annexe. Dans chaque tableau, les catégories sont subdivisées en deux dimensions dont les points des employeurs ainsi que ceux des employés. Les effectifs des réponses sont relatifs aux catégories et ceux des catégories et permettent de faire une comparaison pour dégager les dimensions qui traduisent le contrat d'une part des employés et d'autre part, des employeurs. Les totaux absolus des points de vue sont constitués et sont repartis en fonction des valeurs accordées à chaque dimension ou catégorie selon la valeur accordée.

### **3.1.2 Interprétation des résultats**

Conformément à l'objectif de la présente étude, nous voulons évaluer et explorer le contrat psychologique des employés et des employeurs au sein des entreprises publiques de la ville de Bukavu. Il s'agit d'une part de dégager les indicateurs du contrat psychologique des employés en termes d'attentes et promesses vis-à-vis des employeurs et d'autre part, le contrat de l'employeur (attentes et promesses vis-à-vis des employés). Les résultats sont analysés et interprétés en deux volets : Un tableau synoptique reprenant les points de vue des employés et celui des points de vue des employeurs.

#### **a. Le contrat psychologique des employés**

Pour dégager le contenu du contrat psychologique chez les employés, nous nous sommes référés aux réponses données par les employés aux questions suivantes : « Quelles sont les attentes et promesses que vous avez vis-à-vis de votre entreprise ou de votre employeur en tant qu'employé ? » « Qu'est-ce que vous pensez que votre entreprise ou employeur attend (obligations ou devoir) de vous en tant qu'employé »

Les réponses récoltées à ces questions ont été soumises à l'analyse du contenu et les résultats observés sont consignés dans le tableau I. Le sens des réponses aux questions avancées par les 50 enquêtés employés dans deux questions posées avec 389 mentions se dégage dans les lignes suivantes. Six catégories importantes en fréquences ont été mises en évidence à savoir : la Rémunération attractive, Emploi à long terme, Possibilité d'évolution, Formation, Bonnes relations interpersonnelles, Responsabilités du travail. La rémunération attractive vient en première position avec 37 % mentions exprimées de l'ensemble de toutes les réponses avancées par les employés, suivies des responsabilités du travail avec 34%.

**Table 1. Contrat psychologique selon les employeurs vis-à-vis des employés (attentes et promesses des employés vis-à-vis de l'entreprise selon les employés) 389 mentions**

Catégories	Libellé (items) Points de vue des employés	F	Points de vue des employeurs	F
<b>Rémunération attractive</b>	Obtenir un salaire régulier après avoir rendu des services selon ma fonction et mes attributions Obtenir les avantages liés à ma fonction selon que ceci est stipulé dans la convention collective Eviter la restriction des avantages acquis Un traitement digne d'employé, bonne collaboration Promesse de liquider les arriérés de salaire mais sans succès	38	La mise en place d'une politique salariale conséquente, les avantages assurés Fournir ou payer un salaire qui pourrait leur permettre de bien vivre afin de leur éviter d'envier d'autres entreprises et vouloir partir Interventions ponctuelles pour tout besoin urgent aussi bien collectif qu'individuel	11
		42		11
		18		2
		44		
		2		
	Sous-total	144		24
<b>Emploi à long terme</b>	Assurez les soins médicaux pour tous Nous assurer la sécurité et protection	7	Les conditions de travail améliorées De faire carrière au sein de l'entreprise en obtenant une protection de l'employeur	2
		11		9
	Sous-total	18		11
<b>Possibilité d'évolution</b>	Assurez une bonne politique en matière de promotion	39		
	Sous-total	39		12
<b>Formation</b>	La mise en niveau pour produire un service performant	2	Renforcement de capacités des employés Rendre disponibles les moyens pour la formation pour les adapter au travail	10
				2
	Sous-total	2		12
<b>Bonnes relations interpersonnelles</b>	Créer un bon climat de travail Bonne collaboration	21		
		44		
	Sous-total	65		
<b>Responsabilités du travail</b>	Mettre les travailleurs dans les bonnes conditions requises de travail pour un rendement conséquent Exécuter de bonne foi les dispositions de convention collective Fournir l'emploi convenu d'exécution par le contrat de travail Rendre Disponibles les nécessaires pour mener à bon point les objectifs nous assignés Amélioration des conditions de vie des travailleurs Les conditions de travail meilleures qui dépendent de l'employeur étant donné que l'essentiel du temps, de la jeunesse est passé chez lui (employeur)	38	Mise en place d'un plan de gestion réaliste Veulent voir leurs services bien organisé, bien équipé, bien subventionné Reconnaissance du travail fourni Définition claire les responsabilités de chacun sans trafic d'influence et chevauchement	2
		42		1
		2		1
		8		12
		19		
4				
	Sous-total	113		16



L'analyse de contenu de ces thèmes principaux issus de la catégorisation montre que les agents des entreprises publiques enquêtés ont des attentes principalement d'ordre socio-économique ( Obtenir un salaire régulier après avoir rendu des services selon ma fonction et mes attributions (38), Obtenir les avantages liés à ma fonction selon que ceci est stipulé dans la convention collective (42), Eviter la restriction des avantages acquis (18), Un traitement salarial digne d'employé, bonne collaboration (44), la Promesse de liquider les arriérés de salaire mais sans succès (2) ) et celles d'ordre professionnel qui traduit des responsabilités du travail ) qui consiste à Mettre les travailleurs dans les bonnes conditions requises de travail pour un rendement conséquent (38), Exécuter de bonne foi les dispositions de convention collective (42), Fournir l'emploi convenu d'exécution par le contrat de travail (2), Rendre Disponibles les nécessaires pour mener à bon point les objectifs nous assignés (8), Amélioration des conditions de vie des travailleurs (19), Les conditions de travail meilleures qui dépendent de l'employeur étant donné que l'essentiel du temps, de la jeunesse est passé chez lui (employeur) (4).

### **1° Les attentes d'ordre socio-économique**

En évoquant les salaires décents, les avantages sociaux, le traitement digne, la promotion et formation, la sécurité et la protection sociale, les employés sont dans une logique de l' « homo economicus » pour laquelle ils sont nombreux à chercher la valorisation et la satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux. Ils sont calculateurs et ne peuvent donc mieux servir que s'ils sont rassurés que le travail offre des garanties d'apporter des réponses satisfaisantes à ces besoins. Les préoccupations pécuniaires et sociales sont mises en avant de l'action professionnelle et semblent constituer la condition essentielle des prestations professionnelles. Il se dégage que les exigences économiques et financières l'emportent sur celles liées aux conditions de travail et au climat de travail chez les agents enquêtés. Cela veut dire qu'ils toléreraient de mauvaises conditions de travail et un climat malsain ou relativement malsain de travail si et seulement si les salaires, les avantages sociaux, la formation professionnelle, la promotion professionnelle, la sécurité et la protection sociale leur sont garantis et de façon durable.

Les explications tayloriennes du comportement de l'homme au travail avaient déjà souligné le caractère pécuniaire ou économique des prestations de l'homme qu'il soit employé ou employeur. La rationalité économique est regardée comme étant la réponse aux différents besoins sociaux de l'homme. Il ne choisirait pas le travail s'il avait lui-même des réponses économiques à ses besoins.

### **2° Les attentes des employés d'ordre professionnel**

La thématization, la classification des attentes des agents vis-à-vis de l'employeur montre que les agents sont moins exigeants à l'égard de conditions de travail et du climat de travail. En nombre, ils sont moins nombreux à en avoir parlé et sans insister sur la qualité de ce qu'ils considèrent comme étant « bonne » ou « mauvaise » condition de travail.

Dans le contenu, nous comprenons que les agents sont convaincus que l'employeur met en place de bonnes conditions de travail pour l'intérêt non des agents avant tout, moins de l'entreprise, car de bonnes conditions de travail favoriseraient une bonne exécution des tâches et c'est avant tout à l'avantage de l'employeur et en second lieu à l'avantage de l'employé.

Les bonnes conditions de travail sont un atout pour chacune de ces deux catégories d'enquêtés. Aussi, la responsabilité incombe à l'employeur lorsque les conditions ne sont pas réunies en qualité. Si elles affectent la quantité du travail sans affecter les salaires et les avantages sociaux des agents, ces derniers pourraient estimer n'avoir rien perdu.

Pour toutes ces raisons, les conditions de travail et le climat au travail sont nécessaires mais pas indispensables aux yeux des employés enquêtés. Ils savent que l'employeur qui aménage de bonnes conditions de travail, bonne relation de travail le fait pour permettre aux employés de fournir de meilleures prestations, il se facilite lui-même la tâche en vue de gagner mieux ou plus, à travers le travail des agents placés dans ces conditions.

Ces résultats rejoignent en partie les propos de Delobbe, Herrbach, Kacaze et Mignonac (2005), qui indiquent que même si la conceptualisation du contrat psychologique diffère d'un auteur à l'autre, d'une étude à l'autre, il ressort dans une trentaine d'études, d'un échantillon assez large publiées que le contenu du contrat psychologique regorge pour les attentes des employés et qui sont les obligations des employeurs les thèmes suivants : la rémunération, la sécurité de l'emploi, formation et carrière,(développement), reconnaissance (soutien et respect) bonne relations interpersonnelles(ententes, communication) et le contenu du travail(horaire, justice, autonomie, impliqué dans les décisions, travail intéressant)etc.

Soulignons également les résultats de Doina M. (2014), dans son étude sur les perceptions du contrat psychologique dans le contexte de contrat social en changement, qui observe une similarité des catégories des termes du contrat psychologique résultant de la littérature et de notre terrain d'étude en ce qui concerne les attentes des employés considérées comme les obligations liées aux employeurs. Il retient quant à lui, des obligations de rémunérer les contributions, d'assurer la sécurité de l'emploi, le développement de l'employé et de communiquer ses intentions.

Dans une autre étude sur le contrat psychologique en Slovénie, Kase et Zupan (2007), cité par Doina (2014), ont révélé un contenu du contrat psychologique qui ressemble à celui décrit précédemment. Des obligations des entreprises liées à la rémunération, au développement de la carrière, à la formation, à la prise de décision, à la sécurité d'emploi à long terme, à l'appréciation de l'accomplissement du travail et au partage des profits ont été décrites dans cette recherche.

Stéphanie (2011, p. 29) renchérit dans son article sur l'influence de la violation des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique et des conditions d'exercice de la profession, sur l'intention de quitter que d'après les écrits, les principaux engagements pris par l'employeur se rapportent à la rémunération, au développement de carrière, à la sécurité d'emploi à long terme, au contenu en emploi, à la formation et à la conciliation travail-famille.

De l'avis de Rogard et Perez Becerra (2015), le contrat psychologique est composé d'un ensemble d'obligations réciproques entre employeur et salarié, et qui semble se structurer autour des dimensions d'attentes des bonnes relations interpersonnelles, des possibilités d'évolution professionnelle, des opportunités de formation.

Par ailleurs, les employeurs ont indiqué les autres attentes et obligations de leurs employés à faibles proportions. Par exemple, leurs fournir ou payer un salaire qui pourraient leur

permettre de bien vivre afin de leur éviter d’envier d’autres entreprise et vouloir partir , mise en place d’un plan de gestion réaliste, voir leurs services bien organisé, bien équipé, bien subventionné ; les conditions de travail améliorées ; trouver des moyens pour la formation pour les adaptés au travail ; reconnaître le travail fourni ; plaider pour améliorer leurs situations salariales et sociales ; interventions ponctuelles pour tout besoin urgent aussi bien collectif qu’individuel et donner des avancements en grade si cela serait possible.

#### b. Le contrat psychologique des employeurs

Dans le second objectif de notre analyse, nous voulions explorer le contenu du contrat psychologique des employeurs en termes d’attentes vis-à-vis des employés. Cette catégorie rassemble les réponses adressées aux employeurs à travers deux questions ci-après « Quelles sont les ententes et promesses que vous avez en tant qu’employeur vis-à-vis de vos employés » et deuxièmement, « Qu’est-ce que vous pensez que les employés attendent comme obligations et devoir de vous en tant qu’employeur »? dans le tableau II.

**Table 2. Contrat psychologique selon des employés vis-à-vis de l’employeur (540 mentions)**

Catégories	Libellé (items) Employés	F	Employeurs	
<b>Flexibilité dans sa relation d’emploi</b>	Accomplissement du travail dans les conditions convenables	22	Soutenir et encourager tout employé faisant preuve de dévouement et de professionnalisme	5 5
<b>Employabilité</b>	Disponibilité au poste de travail pour bien exécuter les exigences imparties Assiduité au travail	42 17 <b>59</b>		
<b>Sociabilité et intégration</b>	Evitement toutes sortes de discrimination Discipline Une franche collaboration et bonne relation avec les collègues et la hiérarchie Reconnaissance de l’autorité de l’employeur	11 14 43 28	Servir de pont entre les agents et la haute hiérarchie	3
		<b>124</b>		3
<b>Honnêteté dans sa relation d’emploi</b>	Respecter les instructions données par la hiérarchie Garder les secrets professionnels Conscience professionnelle	8 8 18	Soucieux et respectueux des valeurs éthiques et des principes déontologiques  Envisager des bonnes relations interpersonnelles au sein de l’entreprise	11 13
		<b>34</b>		24
<b>Fidélité Loyauté Volontariat</b>	Loyauté Dévouement Abnégation Application et respect des règlements	10 6 4 36 <b>56</b>	Avoir des employés motivés, consciencieux, créatifs, plein d’initiatives, compétents, pétris des valeurs morales, courtois, disciplinés,	12

			responsables	
<b>Performance intra et extra rôle</b>	Des bonnes prestations pour l'avancement de notre entreprise	41	Déterminé à produire un travail axé sur les résultats pour satisfaire l'intérêt général	2
	Procurer à la clientèle les meilleurs services	2	Rendre disponibles les moyens nécessaires pour maximiser les recettes en terme de revenu pour l'entreprise	6
	La réalisation et l'accomplissement dans toute son intégralité les tâches mises à ma charge pour atteindre les résultats	33	Sanction positive ceux qui excellent en travail bien fait ou sanctionner négativement pour les amener à s'améliorer	7
	Un bon service selon les prescrits de la loi et de mon job description	42		15
		<b>118</b>		
<b>Contenu de l'emploi</b>				
<b>Formation et développement de compétence</b>	Besoin de se former pour améliorer le rendement	38	Etre bon modèle et coach à tout agent	1
	Mettre à sa disposition mon savoir pour pérenniser les acquis	12	Assainir et sécuriser le lieu de travail	2
		<b>50</b>		<b>3</b>

Des analyses et interprétations intrinsèques réalisées pour un échantillon de 15 enquêtés employeurs dans deux questions posées dégagent des thèmes (catégories) plus importants en fréquences comme suit : Flexibilité dans la relation d'emploi, Employabilité, Sociabilité et intégration, Honnêteté dans sa relation d'emploi, Fidélité Loyauté Volontariat, Performance intra et extra rôle, Formation et développement de compétence.

**Performance intra et extra rôle** vient en première position avec 21 % mentions exprimées de l'ensemble de toutes les réponses avancées par les employés avec comme contenu (Des bonnes prestations pour l'avancement de notre entreprise exprimé à (41) fréquence, Procurer à la clientèle les meilleurs services (2), La réalisation et l'accomplissement dans toute son intégralité les tâches mises à ma charge pour atteindre les résultats (33), Un bon service selon les prescrits de la loi et de mon job description (22)). Cette catégorie est suivie de la **Sociabilité et intégration** avec 18%, elle décrit l'évitement de toutes sortes de discrimination avec (11) fréquence, la Discipline (14), Une franche collaboration et bonne relation avec les collègues et la hiérarchie (43) ainsi que la Reconnaissance de l'autorité de l'employeur (28) Cette deuxième catégorisation traduit ce qu'on peut considérer comme étant la conscience du devoir de l'employé. Ces devoirs envers l'employeur traduisent un réel contrat psychologique que l'on peut éclater en plusieurs clauses : Rendre des services efficaces par la disponibilité ou la régularité au service (travail), respecter l'autorité, collaborer avec les autres agents, protéger les intérêts du travail, etc. Il s'agit ici pour les agents de reconnaître au-delà de leurs droits, la charge professionnelle qui pèse sur eux du point de vue éthique et déontologique. Il y a là une dimension objective de leur démarche : connaître ce qu'on attend de moi, en relation avec ce que j'attends d'autrui ; avec comme conséquence la réciprocité qui traduit la théorie de l'échange social ; « Si je ne fais pas ce qu'on attend de moi, je risque de ne pas obtenir ce que j'attends d'autrui » ; ou « si ce que j'attends d'autrui ne se réalise pas, alors, je ne fais pas ce qu'on attend de moi ».

Ces résultats rejoignent Stéphanie (2011, p.30), qui poursuit dans son article et présentent quatre types d'engagements que doivent respecter les employés, soit le contenu de l'emploi, le développement de compétence et la formation, la loyauté et le volontariat. Ainsi, l'employé promet de remplir les demandes en termes de performance intra et extra- rôle et de se montrer flexible et honnête dans sa relation d'emploi.

Delobbe, Herrbach, Kacaze et Mignonac (2005), qui indiquent également que même si la conceptualisation du contrat psychologique diffère d'un auteur à l'autre, d'une étude à l'autre, il ressort que, le contenu du contrat psychologique des employeurs ou les attentes des employeurs vis-à-vis des employés regorge les thèmes suivants : flexibilité et employabilité, extra rôle, sociabilité et intégration, honnêteté et fidélité et performance.

En effet, il reste évident que le contrat psychologique comporte plusieurs contenus similaires selon les études (contenu du travail, rétribution, formation, développement de carrière etc.) et que, ces contenus ne sont pas indépendants les uns des autres. C'est donc un contenu complexe qui dépend de la perception de chacun, mais son articulation avec d'autres variables qu'il faut comprendre reste pertinente. Nous restons d'avis avec Tanguy Dulac cité par Rousseau, (1995,2001) que le contrat psychologique est un schéma ou un modèle mental, un niveau d'abstraction que les personnes possèdent à propos de leur relation d'emploi mais qu'on peut investiguer en fonction des réalités de chaque société.

#### **4. CONCLUSION**

Le contrat psychologique entant que perception individuelle des termes et des conditions liées à la relation d'emploi (Rousseau, 1989), est devenu un concept de plus en plus important dans le monde des organisations.

Il est évident que le concept du contrat psychologique est conceptualisé en fonction du niveau d'abstraction de chaque individu. Il se dégage comme un cadre des croyances et des idéologies liées à la relation d'emploi. Il ressort de notre étude que le contrat psychologique comporte plusieurs contenus distincts pour les employés, ainsi que pour les employeurs dans le contexte de la ville de Bukavu et que, ces contenus ne s'écartent pas des études antérieures menées par certains auteurs en termes d'obligations et promesses entre employeurs et employés. Le modèle proposé par Morrison et Robinson (1997), cité par Guerrero (2005, p.119) et qui s'inspire de la théorie de l'échange social constitue une base de travail intéressante à approfondir selon le contexte de chaque société.

Cependant, un autre aspect paraît avoir été trop peu étudié, alors qu'il reste crucial pour déterminer le contenu d'un construit qu'est le contrat psychologique avec d'autres construits légitimement étudiés. On peut légitimement se demander dans quelle mesure le contenu du contrat psychologique n'est pas redondant, au moins partiellement avec des variables comme l'implication organisationnelle, engagement organisationnel, la citoyenneté organisationnelle, etc, car l'ensemble de ces variables reposent sur la théorie de l'échange social (Wanous et al, 1997).

C'est ici que nous ouvrons une nouvelle brèche pour des recherches ultérieures pour pouvoir améliorer la prédiction du contenu du contrat psychologique et ses conséquences attitudeles.

Dans ce cadre, nous pensons qu'il serait intéressant d'examiner en profondeur les attitudes des travailleurs vis-à-vis des pratiques de gestion des ressources humaines dans leurs organisations respectives, répertorier les aspects sur lesquels ils fondent leur contrat psychologique. Il s'agit d'approfondir et indiquer quelles seraient les réactions de l'individu lorsqu'il a le sentiment que son partenaire n'honore pas les termes du contrat ; il s'agit d'étudier les conséquences de la violation du contrat psychologique. Cette question est d'autant plus prégnante que la violation serait inévitable au cours de la relation salariale (Robinson et Rousseau, 1994) et que, la plupart du temps, elle ne donne pas lieu à une rupture définitive de la relation dans la mesure où, au contraire, celle-ci perdure.

Il apparaît, en effet, essentiel de comprendre dans les perspectives futures, d'une part, l'influence de la perception de rupture du contrat psychologique car elle peut avoir des conséquences néfastes sur l'individu comme sur l'organisation. D'autre part, les éventuels comportements déviants peuvent être envisagés comme des stratégies d'adaptation particulières à la violation, ce qui constituerait une voie de recherche prometteuse en termes académique comme en termes d'application managériale.

## REFERENCES

- [1] Mulleback-Servayre, A. (2009). Le contrat psychologique : levier du comportement au travail ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 2-12,
- [2] Blau, P.M. (1967). American occupational structure, Sorokin award winner, copyrighted Material, 502-520
- [3] Muresanu, D. et Guerrero, S. (2017). Perception du contrat psychologique dans deux entreprises automobiles en Roumanie ; le poids de l'héritage du passé dans RIMHE, 2017/2, 26-48
- [4] Bunderson, S. (2001). « How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional Employees: Doctors' Responses to Perceived Breach ». *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717–741.
- [5] Delobbe N., Herrbach O., Kacaze D., Mignonac K. (2005). *Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. Bruxelles : A. de Boeck., 371-393
- [6] Guerrero, S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans le contexte de travail francophone, *Relations industrielles*, 60, 112-144
- [7] Guest, E.D. (1998). Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of organizational Behavior*, 19, 649-664.
- [8] Lester, S., Turnley, W., Bloodgood J. et Bolino, M. 2002. « Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions and Attributions for Psychological Contract Breach ». *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39–56.
- [9] Mamadou, K. et Abdoulaye, S. (2008), Extraits de guide pour la recherche qualitative. RROCARE / Ernwaca. <http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/fr/définition.php>
- [10] El-Bédouin, M. (2010). La rupture et la violation du contrat psychologique : distinction conceptuelle et conséquences sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de départ volontaire, (REMEST), vol. 5, 95-118.

- [11] Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 574-599.
- [12] Rogard V. et Perez – Becerra, L. (2015), Elaboration d'un instrument de mesure du contrat psychologique des agents de la fonction publique, *Vol 17*, 208-229
- [13] Rousseau, D.M. (1989), «Psychological and implied contracts in organizations», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.2, no°2, 121-139.
- [14] Bentein, K. et Guerrero, S.(2008), La relation d'emploi : état actuel de la question. *Revue relations industrielles*, vol.63, Université Laval,393-424
- [16]
- [17] Turnley, W. et Feldman, D. (2000). « Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators ». *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 25–42.
- [18] Wanous, J.P., Reichers, A.E., Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change, *Group & Organization Management*, vol. 25, 132-153. Zhao, H., Wayne, S.J.,
- [19] Auteur, Initiale. (Année de publication). Titre de l'article. Titre de la revue, Volume (Numéro), Plage de pages. DOI.
- [20] Auteur, Initiale. (Année de publication). Titre du livre (édition). Maison d'édition.