



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

L'ENGAGEMENT « IDEOLOGIQUE » : NOUVELLES VOIES CONCEPTUELLES DE LA THEORIE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET ENJEUX POUR LA RSE

GAËLLE ANGELERGUES

DOCTORANTE

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS PARIS,

LABORATOIRE LIRSA

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) connaît de profondes mutations, générant des changements dans les relations entre les « travailleurs » et les organisations. Considérée comme stratégique, la GRH tend à s'aligner aux orientations de l'organisation (Delery et Doty, 1996). Elle suit un double mouvement d'individualisation de la relation d'emploi et de recherche de sens, que les dynamiques actuelles vers des démarches de RSE (Gond et Igalens, 2020) questionnent. Cette tension, qui pointe des problématiques théoriques et managériales en GRH, invite à interroger les cadres d'analyse des transformations des relations d'emploi.

En se fondant sur l'analyse de la relation d'emploi contractuelle, la théorie du contrat psychologique (CP) constitue un cadre d'analyse fécond pour analyser la relation d'emploi et son évolution, du point de vue de la perception des acteurs. Elle s'est progressivement imposée dans le domaine des théories de l'organisation et plus singulièrement dans le domaine du comportement organisationnel (Rousseau et al. 2014), pour analyser la relation d'emploi, éclairée par les stratégies organisationnelles déployées dans le contexte des années 1980 et 1990. Avec l'émergence de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), la théorie du CP se trouve face à un défi de taille et sa capacité compréhensive dans ce nouveau contexte est challengée.

Notre contribution propose une exploration de la littérature récente portant sur le contrat psychologique idéologique (CPI) (Thompson et Bunderson, 2003), qui prolonge la littérature prolifique sur le CP et propose une voie de développement théorique originale et prometteuse

(Coyle-Shapiro et al., 2019). En plaçant les valeurs au cœur de son analyse, le CPI éclaire une dimension nouvelle dans le processus du CP.

Plus particulièrement, cette contribution entend revenir sur l'introduction du concept de CPI, tel qu'il a été initialement formulé (Thompson et Bunderson, 2003), ainsi que tel que la littérature s'en empare pour en proposer diverses interprétations, qui seront discutées. Par ailleurs, l'examen des études empiriques sur le CPI, thématique encore en construction, révélera l'éventail des méthodologies empruntées. Enfin, cette synthèse identifiera les effets produits de l'interprétation d'un CPI dans une relation d'emploi, en termes de comportement organisationnel.

La première partie revient sur les principaux concepts formulés par la théorie du CP et expose la manière avec laquelle elle intègre la stratégie organisationnelle dans l'élaboration d'un CP. La seconde partie explore la voie émergente du CPI, interroge son contenu, en lien avec l'essor de la stratégie organisationnelle tournée vers la RSE. Pour se faire, les travaux fondateurs du concept peu investigué de CPI seront présentés, puis les études empiriques éparses se réclamant de ce concept seront analysées. Une définition protéiforme du CP idéologique émergera alors, renvoyant à des dimensions distinctes, qui s'éloigne en partie de la proposition initiale. Nous proposerons quatre niveaux d'analyse, renvoyant à des considérations sociales, professionnelles, organisationnelle et individuelles pour appréhender les fondements du CPI, mises en regard avec une orientation de RSE. La troisième partie questionnera les méthodologies mobilisées dans les études empiriques sur le CPI, avant de proposer des pistes de recherche dans le sillage de ces développements théoriques récents. En somme, l'objectif est de présenter une synthèse de la littérature sur le concept de CPI, sur le plan théorique et empirique, de structurer les connaissances issues de la littérature, à travers l'identification de quatre niveaux d'analyse du CPI ; et enfin de proposer des perspectives de recherches futures.

1. Le contrat psychologique : un concept stimulant en voie d'enrichissement

1.1. Théorie du contrat psychologique : éléments théoriques et ancrage organisationnel

Le concept de CP puise ses racines dans des travaux fondateurs des années 1960 (Argyris 1960; Levinson et al. 1962 ; Schein 1965) qui entrevoyaient l'existence d'attentes implicites mutuelles dans la relation d'emploi, susceptibles de guider le comportement organisationnel. Les années 1990 marquent une nouvelle impulsion avec les travaux de Denise Rousseau (Rousseau 1989; 1995)¹, qui définit le CP comme « une croyance individuelle au regard des termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre une personne focale et une autre partie. Les questions-clés incluent la croyance qu'une promesse a été faite et une rétribution offerte en échange de celle-ci, obligeant les parties à un ensemble d'obligations réciproques » (Rousseau 1989, 123).

¹ Traduit et adapté dans le contexte francophone en 2014 « Contrat psychologique et organisations. Comprendre les accords écrits et non écrits » (Rousseau, De Rozario (dir.) et al., 2014).

1.1.1. La théorie du contrat psychologique : appréhender la perception des acteurs sur leurs liens contractuels

Le concept du CP a trait aux aspects implicites d'une relation contractuelle. Il représente l'interprétation individuelle que les salariés et employeurs élaborent mutuellement sur leur relation d'emploi. De manière tacite, chaque partie contractante construit des attentes réciproques, issues de promesses (explicites et implicites) échangées, qui génèrent des croyances sur des obligations tacites (Rousseau et al., 2014). Ainsi, la théorie du CP postule que les termes écrits du contrat s'accompagnent de perceptions forgées par chaque individu.

La relation contractuelle et particulièrement la relation d'emploi engendre une interprétation des promesses et des obligations partagées. Subjective, elle reconnaît la relation contractuelle comme une relation d'échange où les contributions appellent une contrepartie, selon les principes de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960).

Individuellement interprétées, les perceptions de promesses ne se nouent pas de la même intensité d'une relation à l'autre et d'une personne à l'autre (De Rozario et Pesqueux, 2018). Chaque individu forge un CP vis-à-vis d'une partie co-contractante dont il interprète la relation qu'ils ont liée ensemble. Le CP fait l'objet d'une évaluation individuelle sur le niveau d'atteinte des engagements escomptés de la partie co-contractante (Rousseau et al. 2014) et génère des ajustements en termes de comportement organisationnel. Ainsi, la perception de non-respect du contrat (brèche ou violation) a des influences en termes de diminution de la loyauté, de dégradation de la confiance vis-à-vis de l'employeur pouvant aller jusqu'à l'intention de quitter l'organisation (Rousseau et al., 2018).

Bien qu'idiosyncrasique, différents leviers agissent sur l'élaboration du CP (Rousseau et al., 2014) : les leviers individuels (éducation, expériences antérieures, buts personnels), les plus investigués dans la littérature, sont complétés par des leviers organisationnels (stratégie, messages organisationnels, culture organisationnelle, interactions); communicationnels (image de l'entreprise, réputation) et sociaux (règlementation nationale sur le droit du travail, système éducatif, normes sociales communément admises). Ainsi, le CP est fortement ancré dans un contexte organisationnel et social, qui contribue fortement à l'influencer (De Rozario, 2012), au sein duquel la stratégie tend à agir sur la construction du CP (Rousseau et al., 2014).

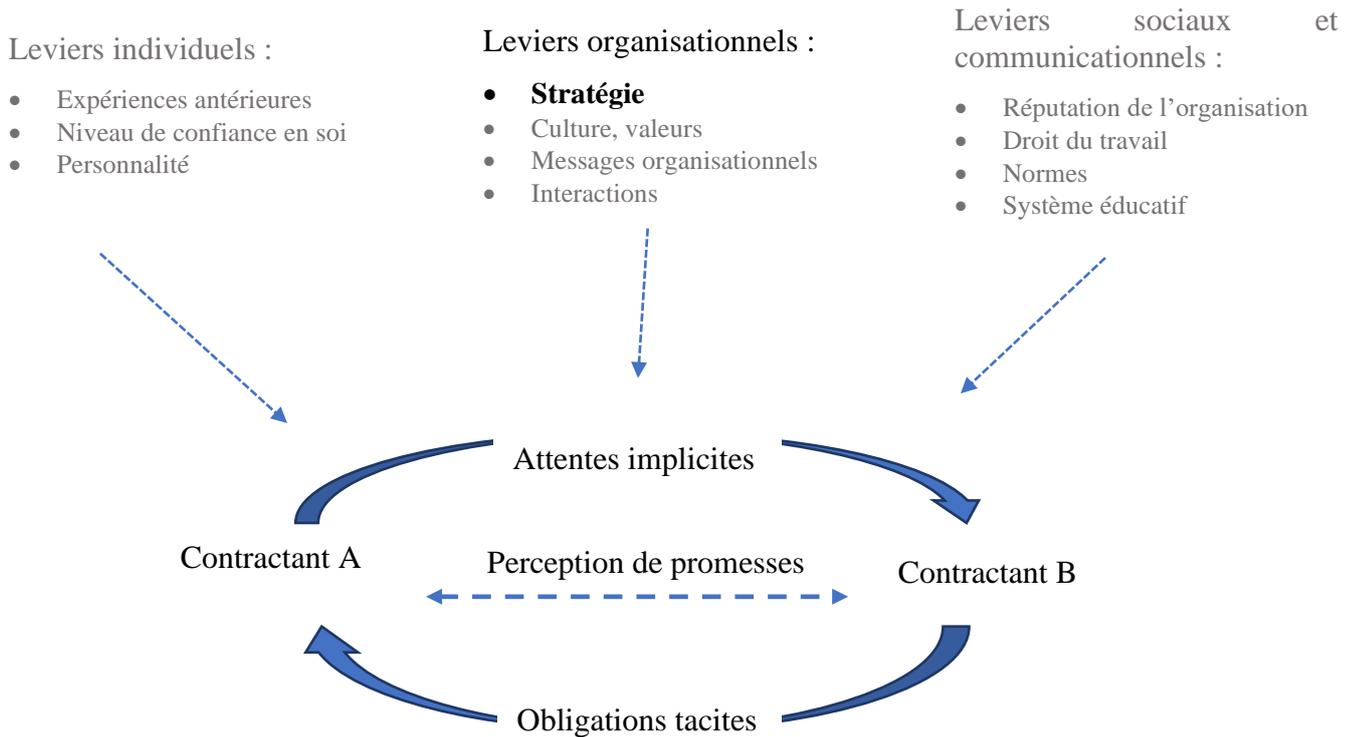


Schéma 1 : Leviers médiateurs du processus d'élaboration du contrat psychologique et l'influence de la stratégie (adapté de Rousseau et al., 2014 et De Rozario, 2012).

1.1.2. La stratégie : facteur organisationnel d'influence du CP

La stratégie organisationnelle peut être définie comme « les choix fondamentaux d'allocation des ressources que font les entreprises pour atteindre leurs objectifs et viser la pérennité » (Lehmann-Ortega et al. 2016, 3). Une telle approche estime que les décisions stratégiques se diffusent dans tout domaine organisationnel, y compris dans la GRH, dans l'objectif de l'aligner aux objectifs stratégiques choisis par l'organisation (Delery et Doty 1996). Par extension, la stratégie apparaît, via les pratiques de GRH mises en œuvre, comme un vecteur d'influence des CP. A l'appui de la typologie des stratégies d'entreprises de Miles et Snow (1984), Rousseau et al. (2014) mettent en exergue la relation entre la stratégie d'affaires d'une organisation et sa traduction opérationnelle en GRH, à la source de CP différenciés.

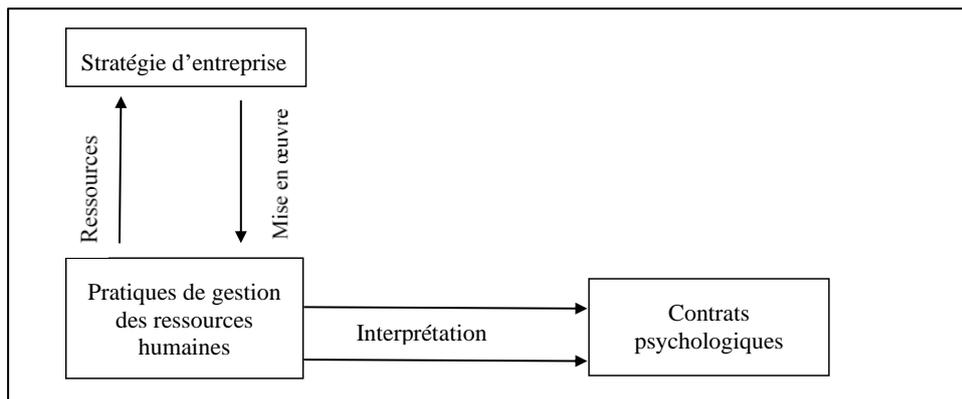


Schéma 2 : Schéma élargi de l'influence de la stratégie sur le CP, adapté de Miles et Snow (1984), dans Rousseau et al. (2014, p. 194)

Quatre CP (Rousseau, 2000) sont ainsi identifiés, positionnés sur un continuum autour de deux figures idéal-typiques :

- Le contrat transactionnel a tendance à se développer dans les entreprises « prospectrices » (Miles et Snow, 1984), évoluant dans des environnements dynamiques, voire imprévisibles, dans lesquels les organisations cherchent à maintenir leur compétitivité en mobilisant la flexibilité. Des collaborations à courte temporalité sont nouées, avec des engagements contractuels limités à la durée du contrat et cessant dès que la transaction est effective, laissant chaque partie quitte de toute obligation. Ce CP renvoie à un échange de type économique, dans lequel un arbitrage coût-bénéfice est réalisé.
- Le contrat relationnel tend à se déployer avec des stratégies de long terme, dans des environnements stables, telles que dans les entreprises « défensives » (Miles et Snow, 1984). Cette stratégie s'appuie sur des relations pérennes avec les salariés, dont les compétences, centrales dans l'activité, sont développées via la formation. Avec un fort niveau d'interdépendance, une identification significative des salariés à l'organisation et une relation mutuelle de confiance et de loyauté, le CP relationnel génère des engagements de type socio-émotionnel.

Cette distinction liminaire a été complétée par les CP équilibrés et transitionnels. Présent dans les organisations « agiles » (Miles et Snow, 1984), où une stratégie hybride mêle contributions de long terme et performance de court terme, le contrat équilibré combine des caractéristiques des deux contrats historiques. Dynamique, il repose sur un fort engagement des membres, sans écarter une recherche de performance individuelle et organisationnelle. Enfin, le contrat transitionnel évoque un changement stratégique (fusion, restructuration) qui fait émerger une transition, où le CP qui prévalait jusqu'alors est remis en question alors que le nouveau CP ne fait pas l'objet d'un accord stabilisé.

Le contenu des CP ont des implications sur l'engagement au travail : alors que les contrats transactionnels et transitionnels ont un impact négatif sur l'engagement au travail ; les CP relationnels et équilibrés ont un effet positif sur l'engagement au travail (Soares et Mosquera, 2019).

La typologie de CP élaborée autour de la mise en tension des deux figures centrales est difficilement dissociable du contexte organisationnel dans lequel elle s'inscrit et la stratégie déployée par l'organisation (Rousseau et al., 2014). Pourtant, une littérature récente sur le

contrat psychologique idéologique fait émerger une nouvelle catégorie de CP, dont les liens avec la stratégie RSE méritent d'être éclairés.

1.2. La dimension idéologique du contrat : nouvelle voie de compréhension du CP à l'aune de la RSE

La stratégie organisationnelle étant un facteur d'influence du CP (Rousseau et al. 2014 ; Miles et Snow 1984), l'évolution contemporaine de la stratégie vers une prise en compte accrue de la RSE pose un contexte nouveau qu'il est opportun de questionner, au regard du CP.

1.2.1. La stratégie RSE : facteur organisationnel d'influence du CP(I) ?

Dans la littérature, une définition consensuelle de la stratégie RSE reconnaît : « la responsabilité des entreprises pour leurs impacts sur la société. (...) Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base » (Commission Européenne, 2012, p. 7). La RSE propose une stratégie organisationnelle non plus centrée sur la seule satisfaction des intérêts des actionnaires, mais prenant en compte des enjeux multiples, voire divergents, d'une série de parties prenantes, « tout groupe qui peut affecter ou être affecté par les résultats de l'organisation » (Freeman, 1984, p. 46). Une stratégie RSE s'articule autour de trois principaux objectifs : économique, social et environnemental, en réponse aux enjeux des différentes parties prenantes de l'organisation. Or, l'adoption d'une stratégie RSE ne relève pas d'une démarche univoque, mais renvoie à trois domaines d'intégration de la RSE : 1/ un domaine « économique » où la RSE participe à la recherche de la maximisation du profit ou de la valeur partagée ; 2/ un domaine « légal » de mise en conformité avec la réglementation ; 3/ un domaine « éthique » qui place l'entreprise au cœur des attentes des différentes parties prenantes (Schwartz et Carroll 2003). Ainsi, au-delà des dimensions instrumentale et de compliance, l'organisation aurait une responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes et à ce titre, devrait faire preuve de comportement de citoyenneté organisationnelle, qui attribue « aux entreprises des devoirs et des obligations analogues à ceux des individus » (Moon, Crane, et Matten, 2005, p. 446). Avec la RSE, l'entreprise acquiert un rôle social, voire politique (Dhaouadi, 2019).

Cependant, intégrer une démarche RSE dans l'activité de l'organisation peut emprunter plusieurs voies, variant d'une intégration de la RSE « cosmétique », vers une RSE « périphérique », « intégrée » ou « bottom of the pyramid » (Martinet et Payaud 2014), en fonction du choix stratégique de l'organisation. La gouvernance peut alors être repensée pour intégrer les enjeux de parties prenantes plus largement à ceux des actionnaires et passer d'une gouvernance actionnariale à une gouvernance partenariale (Freeman 1984), en intégrant les parties prenantes « à la détermination de l'orientation future de l'entreprise dans laquelle il(s) a (ont) un enjeu » (Freeman, 2001, p. 39).

Par ailleurs, une orientation RSE peut conduire l'organisation à reconsidérer sa place dans la société en se dotant d'une raison d'être, voire à opter pour un statut d'entreprise à mission, tels que le prévoit la loi PACTE depuis 2019. Afin de rendre crédible ses engagements en matière de responsabilité (Segrestin et Levillain 2018), l'organisation a la possibilité de définir une mission qui fera l'objet d'une évaluation par un comité indépendant.

Par ailleurs, un des défis de la RSE est de construire une culture organisationnelle qui la soutient et transmet ses principes pour en faciliter son appropriation par les membres de l'organisation. La culture est considérée comme un élément essentiel de réussite (Linnenluecke et Griffiths 2010). En particulier, l'approche normative de la RSE introduit la question de la moralisation des décisions organisationnelles, en permettant « l'identification de lignes de conduites morales ou philosophiques pour le fonctionnement et le management des organisations » (Donaldson et Preston, 1995). Plus précisément, elle considère que toute stratégie organisationnelle repose sur des valeurs, qui gouvernent les décisions (Freeman et al. 1988, p. 827). La culture organisationnelle fonctionne comme le médiateur de la diffusion de ses valeurs, notamment via un leadership responsable (Pourquier et Igalens 2020).

Enfin, l'orientation RSE se décline de manière opérationnelle dans les processus managériaux. En particulier, elle questionne la GRH où le déploiement de la RSE reste variable dans les organisations : recherche de performance, intégration d'une nouvelle norme, ou positionnement politique de l'organisation (Voegtlin et Greenwood, 2016). L'adoption d'une démarche de RSE influe de manière plutôt positive sur l'image et la réputation de l'organisation. L'attractivité d'une organisation sur les candidats (Duarte et al., 2014) ainsi que l'engagement (Rupp et al., 2018) et la fidélisation des salariés sont positivement corrélées à son orientation RSE. L'orientation vers la RSE mise en œuvre dans les organisations agit comme un signal sur les valeurs de l'organisation, en particulier en direction des candidats et des salariés, qui en retour, évaluent, perçoivent et réagissent aux politiques déployées (El Akremi et Gond, 2018). L'implication des salariés est également impactée quand les salariés adoptent des comportements citoyens envers l'organisation (Williams et Anderson, 1991), d'autant plus s'ils soutiennent les principes de RSE qu'elle porte (Gond et al., 2010). Les questions liées à l'identification organisationnelle, qui représente le sentiment d'appartenance que des salariés développent à l'égard de leur organisation est un processus qui s'auto-alimente dans les organisations orientées RSE et un moyen d'entretenir des relations positives entre l'organisation et ses salariés (Kim et al. 2010). La question de la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles est alors soulevée et les effets sur les salariés sont documentés, tels que l'accroissement des comportements pro-sociaux, l'amélioration de la satisfaction professionnelle, de la perception de la justice organisationnelle (Rupp et al. 2018) et une amélioration de leur image sociale (Farooq et al., 2014). Enfin, l'implication dans une stratégie RSE participerait au mouvement de recherche de « sens » des salariés (Gond et Igalens, 2020). Aussi, certains salariés sont susceptibles de nourrir des attentes en matière de comportement responsable de leur employeur.

Le contrat psychologique qui s'élabore avec un employeur englobe de manière croissante des considérations liées à la responsabilité de l'organisation et à son positionnement, ses valeurs, sa mission, son impact sur la société. Aussi, il reste à questionner leurs incidences sur un nouveau contrat psychologique (Thompson et Bunderson, 2003).

1.2.2. Le contrat psychologique idéologique : fondements conceptuels

Les développements croissants sur la dimension idéologique du CP, initiés au début des années 2000 (Thompson et Bunderson, 2003), impulsent un champ de recherche émergent et

à fort potentiel compréhensif dans les recherches mobilisant le cadre théorique du CP (Coyle-Shapiro et al., 2019 ; Kappelides et Jones, 2019).

L'article fondateur de Thompson et Bunderson (2003) constitue la référence de ce nouveau champ théorique. Il inaugure l'idée que des promesses non écrites, assorties d'obligations tacites contenues dans le CP peuvent être d'ordre « idéologique » (Thompson et Bunderson, 2003). Les auteurs définissent le CP idéologique comme « les engagements crédibles à poursuivre une cause ou un principe valorisé (non-limité à l'intérêt personnel) qui sont implicitement échangés dans la relation entre l'individu et l'organisation » (Thompson et Bunderson 2003, p. 574).

S'adossant à la théorie de l'échange social (Blau, 1964), ils considèrent que la rétribution de l'échange peut porter sur une « monnaie idéologique », caractérisant des « accords imprégnés de valeurs dans la relation d'emploi » échangés entre un travailleur et une organisation. Selon cette perspective, des accords tacites entre salariés et employeurs se cristallisent autour de valeurs partagées. Aussi, à travers l'exercice de son emploi, le salarié a l'opportunité de promouvoir et mettre en œuvre ses valeurs.

La dimension idéologique représente une nouvelle catégorie de croyances sur des promesses qui influencent le CP, au-delà des dimensions économiques et socio-émotionnelles au cœur des contrats transactionnels et relationnels.

Tableau 1 : Panorama comparatif des CP transactionnel, relationnel et idéologique.

Nature du CP	Contrat transactionnel	Contrat relationnel	Contrat idéologique
Obligations de l'organisation	Principalement d'ordre économique : <ul style="list-style-type: none"> • Fournir un emploi • Un environnement de travail sécurisé • Une rémunération équitable 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir une formation • Un développement professionnel • Des possibilités de promotion • Une sécurité de l'emploi 	Démontrer un engagement crédible envers une cause importante
Obligations de l'individu	Remplir des exigences de rôle formellement spécifiés. Les contributions sont calculées pour s'accomplir au minimum	Remplir des obligations de rôle généralisées ; engagement et participation organisationnels ; comportement de citoyenneté organisationnelle.	Participer à la mission/cause de l'organisation ; comportement organisationnel et social citoyen
Bénéficiaire principal	Soi	Soi et l'organisation	La société, un segment de celle-ci ou un principe intangible
Modèle de la nature humaine	Modèle égoïste, instrumental	Modèle socialisé de la nature humaine	Principe d'implication pour autrui

Source : Adapté de Thompson et Bunderson, 2003, p. 575

Le CPI suppose deux principes majeurs, selon l'approche de Thompson et Bunderson (2003) : 1/ l'idéologie est tournée vers une cause (la contrepartie de l'échange porte sur le traitement d'autrui) et 2/ la place des salariés dans la poursuite de la cause.

- L'idéologie tournée vers une cause

Le CPI naît de la croyance des salariés que l'organisation a des obligations liées à son engagement vers une cause sociale. Aussi, contrairement aux autres formes de CP dans lesquels le bénéficiaire de l'échange est directement l'un des contractants (par exemple le salarié, l'organisation ou les deux), le CPI élargit les bénéficiaires de la relation contractuelle à des tierces parties non contractantes. Ces tiers bénéficiaires peuvent représenter les communautés locales, « les pauvres, la société, les espèces en danger, l'environnement, les générations futures ou les gens comme moi » (Thompson et Bunderson 2003, p. 576).

De ce fait, le CPI repose sur un principe moral et renvoie à une dimension éthique (Thompson et Bunderson, 2003) qui transcende l'intérêt personnel du contractant. Par conséquent, un glissement s'opère entre l'attente de rétributions individuelles (économiques ou socio-émotionnelles) à la capacité des contractants de poursuivre une cause sociale. En contrepartie de son travail, les attentes du salarié portent sur la poursuite d'une cause et transcendent ses propres bénéfices. Les obligations idéologiques qui en découlent sont cristallisées par le respect et l'incarnation des principes adoptés (Thompson et Bunderson, 2003).

Dans cette conception, « l'engagement crédible » de l'organisation pour une cause suppose une stratégie organisationnelle susceptible de l'incarner et de supporter les valeurs organisationnelles promues. Aussi, un CPI s'accompagne de la croyance que l'organisation va fournir un contexte favorable dans lequel les « individus pourront contribuer, directement ou indirectement à la cause » (p. 574)

- Le soutien des salariés à la cause

Dans l'approche du CPI proposée par Thompson et Bunderson, les salariés sont parties prenantes à part entière de la cause partagée. D'une part, leurs contributions sont conscientisées, « découlant des désirs individuels de favoriser une cause ou un principe fortement valorisé (au-delà de leur propre intérêt personnel) » (Thompson et Bunderson, 2003, p. 126).

D'autre part, elles sont revendiquées comme étant au fondement de leur engagement contractuel. « Les salariés qui croient que leur travail contribue à une cause peuvent donc avoir une plus grande satisfaction et motivation que ceux qui sentent qu'ils travaillent uniquement pour le résultat comptable de l'entreprise » (Thompson et Bunderson, 2003, p. 584).

En revanche, les valeurs profondément ancrées génèrent des attentes idéologiques envers l'organisation et les situations de brèche ou de violation idéologiques sont susceptibles d'attenter à l'image de soi des individus.

L'existence d'un CPI, signifiant que certains salariés sont guidés par des obligations idéologiques (Coyle-Shapiro et al., 2019), entre en résonance avec les propositions liées aux comportements de citoyenneté organisationnelle des salariés (Williams et Anderson, 1991; Gond et al., 2010) également présentes dans la littérature sur la RSE.

Après avoir présenté la thématique émergente du CPI discutée à l'aune de la RSE, la partie suivante examine la littérature empirique émergente mais néanmoins éparse qui se réclame de ce concept pour en montrer les différentes orientations qui s'en dégagent.

2. Partie méthodologique : Le CPI à l'épreuve de la littérature

2.1 La procédure de sélection des publications examinées

La synthèse de la littérature poursuit un objectif de compréhension d'une nouvelle thématique théorique, à travers la clarification des aspects fondamentaux d'un concept (définition, vocabulaire, variables pertinentes) et l'organisation des connaissances (Schryen et al. 2020). Pour ce faire, nous avons procédé en étape pour analyser la littérature afférente. Une recherche par mot-clé (Dumez, 2016) a été effectuée, dans trois bases de données académiques reconnues (Business Source Complete, Cairn et Google Scholar), en utilisant le terme « ideological psychological contract », sans indiquer de date spécifique. Nous avons identifié 121 publications à examiner. Les doublons, les documents présentés lors de congrès de recherche n'ayant pas donné lieu à une publication ainsi que les articles dans une langue autre que le français et l'anglais ont été écartés. Les documents ont ensuite été examinés en fonction de leur pertinence avec le concept de CPI, en nous basant dans un premier temps sur la lecture des titres, des mots-clés et des résumés et seuls articles dont le cadre théorique était celui du CPI ont été conservés. Par ailleurs, un chapitre d'ouvrage a été identifié dans un récent « Handbook » portant sur la théorie du contrat psychologique.

2.2 : Résultats

2.3. Une analyse multi-facette du CPI : de la « cause sociale » à la fierté individuelle

À la suite de l'impulsion donnée par Thompson et Bunderson (2003), les travaux ultérieurs sur le CPI ont emprunté des chemins divers, se positionnant dans le sillage des fondateurs, ou en s'y éloignant. Cette section propose une exploration des recherches (empiriques) se réclamant du CPI.

La variété des positionnements trouve une source d'explication dans la variété des définitions retenues du CPI. Dans les travaux étudiés, essentiellement issus de la littérature anglo-saxonne, quatre facettes du CPI ont été identifiées : 1/ le CPI envisagé comme cause sociale ; 2/ le CPI adossé à une culture professionnelle ; 3/ le CPI en lien avec la mission (stratégie organisationnelle) ; 4/ le CPI comme créateur de sens pour l'individu.



Schéma 3 : Les quatre facettes des croyances idéologiques contenues dans le CPI

2.3.1. Le niveau social

Dans le sillage des travaux fondateurs de Thompson et Bunderson (2003), ces recherches appréhendent le CPI comme un engagement de l'organisation et des salariés vers une cause sociale, telle que l'environnement, « les pauvres » ou les groupes vulnérables (Kim et Kappelides, 2019).

Les liens tissés dans la section précédente montre la nature morale, voire politique d'un tel engagement. Cette catégorie recouvre deux situations, dont les frontières sont perméables :

- Le fait de participer à une cause sociale, via l'activité de l'organisation, indépendamment du métier exercé
- La possibilité octroyée aux travailleurs de participer, à travers leur emploi, à la cause, d'être personnellement au contact des tiers bénéficiaires

Une telle conception de l'engagement pour une cause sociétale se retrouve chez les bénévoles, au sein d'organisations à but non lucratif (Vantilborgh et al. 2011), ou engagés dans un hôpital catholique en faveur de groupes défavorisés, dans l'incapacité de payer une couverture santé (Thompson et Bunderson 2003). L'engagement envers la cause peut être tel que certains bénévoles dissocient leur CP vers la cause, de leur CP vers leur organisation, si bien qu'une brèche contractuelle dans le CP ne génère pas le départ du bénévole, dont le CPI peut rester intact, mais au contraire, un effort accru dans le rôle de bénévole (Vantilborgh et al. 2014). Le CPI attache le rôle organisationnel à l'identité du bénévole ou du salarié, compte tenu du cœur d'activité de son organisation.

2.3.2. Le niveau professionnel

Dans les travaux mettant l'accent sur le niveau professionnel, l'idéologie constitue le fondement même de la profession sa culture et concerne les idéaux de métiers, en renvoyant aux normes et valeurs de la profession. Le secteur médical comporte une forte idéologie professionnelle, comme en témoigne une recherche portant sur le CPI d'infirmières (O'Donohue et Nelson 2007), montrant une loyauté envers les patients et les collègues, potentiellement dissociée de l'organisation. Le secteur de l'enseignement est également concerné (O'Donohue et al. 2007), avec un CPI des salariés tourné vers un tiers bénéficiaire : les étudiants. Dans ce secteur, Bal et Vink (2011) montrent que les salariés estimant que les obligations de leur employeur en matière « idéologique » sont respectées, sont plus enclins à s'investir pour soutenir la mission organisationnelle. Par ailleurs, au-delà de la culture professionnelle, l'alignement entre les valeurs de l'organisation et les valeurs des salariés tend à renforcer l'engagement des salariés (Bal et Vink 2011). Appréhender le CPI à travers le

niveau professionnel renvoie à l'exercice d'activités professionnelles porteuses de sens pour les salariés, et constitue le motif d'engagement des salariés, parfois indépendamment de l'organisation (O'Donohue et al. 2007).

2.3.3. *Le niveau organisationnel*

Les recherches s'intéressant au niveau organisationnel sont plus particulièrement attentives à l'alignement des valeurs des salariés avec les pratiques organisationnelles, ses buts et missions, (renvoyant à la stratégie organisationnelle).

Etudiant le contexte d'une entreprise poursuivant une cause environnementale, Bingham et al. (2014) s'intéressent au CPI à travers les obligations idéologiques des salariés, telles qu'elles sont perçues par les autres membres de l'organisation. Les obligations perçues du CPI reposent sur la participation des salariés à la cause soutenue par l'organisation, via leur encouragement auprès des autres salariés à défendre la cause ou à la participation à la culture organisationnelle. Ils montrent que les salariés remplissant les obligations idéologiques du CP, les « vrais croyants », selon la perception de leurs pairs, jouissent d'une plus forte influence auprès des autres salariés et acquièrent un statut symbolique dans la hiérarchie sociale (Bingham et al. 2014). Ils insistent sur l'importance de l'alignement des valeurs individuelles avec les buts et missions de l'organisation, comme étant des facteurs importants de motivation, d'attractivité et de fidélisation.

Quant à eux, Du et al. (2015) étudient le contexte d'une entreprise sociale engagée dans une démarche de RSE. Ils montrent que les salariés éprouvent des attentes idéologiques dans leur CP. Dans leur article, le CPI a trait à la responsabilité de l'organisation d'agir en faveur du bien-être sociétal, ainsi que la possibilité donnée aux salariés de participer au comportement de citoyenneté organisationnelle (Du et al., 2015), définition dans la filiation de Thompson et Bunderson (2003). Ils identifient trois catégories hétérogènes de salariés dans leur rapport aux démarches organisationnelles de RSE : les idéalistes, les enthousiastes et les indifférents. Les auteurs montrent que l'orientation RSE représente un moyen important de satisfaction des attentes idéologiques des salariés (Du et al., 2015). La satisfaction générée par l'atteinte de leur CPI a des effets en termes de réduction de l'intention de quitter.

Également située dans le contexte des entreprises sociales, la recherche de (Sun et al., 2019) a pour but d'examiner le lien entre la perception du contexte de travail et l'intention de quitter en étudiant le rôle modérateur du sens du travail. Le CPI concerne ici la mission de l'organisation (cad ses valeurs sociales tournées vers la société) et la vision partagée de la mission (cad l'objectif partagé), deux facteurs organisationnels perçus des salariés (Sun et al., 2019). Les auteurs montrent que la perception des salariés sur les buts et valeurs (mission poursuivie) de l'organisation influence négativement l'intention de quitter des salariés, et donc améliore leur fidélisation, grâce au rôle médiateur du sens du travail effectué dans ce type d'organisations.

Enfin, dans le contexte très peu étudié des entreprises à but lucratif, il apparaît que des salariés développent un CPI, y compris dans les entreprises qui ne sont pas a priori « chargées de valeur » (Krause et Moore, 2017). Dans l'entreprise manufacturière étudiée, il apparaît que 36 % des salariés (ingénieurs (cols bleus) et ouvriers de production (cols blancs)) élaborent des attentes idéologiques. Elles peuvent être générées par des salariés envers leur organisation, et ce, même s'ils ne sont pas en lien direct avec les bénéficiaires du contrat. Ces auteurs appréhendent le CPI selon une définition extensive, comprenant le soutien à la cause, le bien-être perçu des clients ainsi que leur fierté d'exercer l'emploi.

2.3.4. *Le niveau individuel*

Enfin, une dernière catégorie de travaux mobilisant le CPI porte son attention sur l'identité individuelle. Dans ces recherches, le CPI est appréhendé selon les attentes idéologiques personnelles, développées par les individus. Etudiant le CPI des gardiens de zoo, Bunderson et Thompson (2009) montrent que cet emploi s'apparente à un emploi vocationnel au sens religieux du terme, qui fait sens pour l'individu et dont la motivation réside dans la satisfaction qu'il génère sur l'individu. Dans cette configuration, l'identité globale du salarié est questionnée dans la mesure où l'emploi est susceptible de « donner du sens » à la vie de l'individu. A un degré moindre, cette focale individuelle se retrouve également dans certains travaux concernant d'autres formes de métiers vocationnels : professionnels de santé (O'Donohue et Nelson 2007) , enseignants (O'Donohue et al. 2007) ; ainsi que les bénévoles (Thompson et Bunderson, 2003). Dans une certaine mesure, envisager le sens du travail revêt une dimension personnelle (Sun et al., 2019).

Les catégories identifiées dans cette typologie poursuivent l'objectif de constituer des repères dans l'appréhension du CPI. Loin d'être fixes, elles peuvent se chevaucher. L'alignement des valeurs individuelles avec les missions organisationnelles n'excluent pas l'adhésion à une idéologie professionnelle ni à une cause commune plus générale (la protection de l'environnement, le soutien aux « pauvres » ...). Mais ce qu'il est intéressant de pointer dans cette typologie exploratoire du CPI est le fait que le niveau social peut abriter une dimension politique susceptible de dialoguer avec les stratégies RSE des organisations, dans leur orientation politique (Donaldson et Preston, 1995).

Tableau 2 : Vue synthétique de la littérature sur le CPI :

Niveau d'appréhension du CPI	Définition du CPI	Terrain	Méthodologie	Résultats	Auteurs
1/ Niveau social	Le CPI concerne « des engagements crédibles à poursuivre une cause ou un principe valorisé » (p.574)	Hôpital catholique	Article théorique introduisant le concept de CPI	La dimension idéologique complète la dimension transactionnelle et relationnelle des CP et doit être considérée pour comprendre la nature de la relation d'emploi et le degré de satisfaction professionnelle	(Thompson et Bunderson, 2003)
	Le CPI concerne les obligations perçues liées à la mission, aux valeurs et aux principes d'une organisation.	Bénévoles œuvrant dans une ONG	Méthodologie quantitative, par questionnaires sur 596 bénévoles, portant sur les incitations d'un contrat psychologiques, notamment relationnelles et idéologiques promises et reçues	Le respect du CPI de l'organisation contribue à générer un effort de travail de la part des bénévoles. En cas de faibles promesses idéologiques, une interprétation est possible sur une relative incapacité de l'ONG de remplir sa mission sociale, ce qui peut inciter des bénévoles à se surinvestir pour aider l'ONG. Cependant, parfois, la rupture du CPI ne génère pas le départ du bénévole mais au contraire, un effort accru dans le rôle de bénévole, de sorte que le rôle est constitutif de l'identité du bénévole	(Vantilborgh et al. 2014)
2/ Niveau professionnel Le CPI dans des métiers qui ont du sens ou métiers vocationnels (médecins, infirmières...) L'idéologie	La dimension idéologique du CP concerne l'....	Cadres intermédiaires dans le secteur de l'éducation	Méthodologie quantitative, par questionnaire sur 138 cadres intermédiaires portant sur quatre thèmes : 1/ croyances sur les obligations de l'employeur, y compris sur les obligations idéologiques (opportunités de donner du sens à ma vie à travers mon emploi, opportunité de réaliser mes idéaux pédagogiques dans mon travail, opportunité de réaliser mes idéaux moraux dans mon travail, opportunité de réaliser mes idéaux sociétaux dans mon travail) ; 2/	Le respect des obligations idéologiques de l'employeur permet le dépassement des attentes des salariés en matière de CP. De plus, les relations d'équipe favorables améliorent le sentiment d'atteinte du CP de l'organisation vis-à-vis des salariés. Le CPI est tourné vers une tierce partie : les étudiants et porte sur des croyances idéologiques sur l'éducation et sur un idéal pédagogique.	(Bal et Vink 2011)

professionnelle			Respect des obligations de l'employeur ; 3/ Obligations des salariés ; 4/ la qualité des relations au sein de l'équipe.	Les salariés qui estiment que le CPI de leur employeur est respecté se sentent davantage redevables pour la défense des valeurs et la mission de l'organisation. Lorsque la mission de l'organisation est alignée aux valeurs des salariés, ceux-ci renforcent leur engagement.	
	Le CPI concerne des « croyances normatives spécifiques » dans la profession de chercheurs	Chercheurs dans une organisation scientifique	Méthodologie qualitative. 10 entretiens semi-directifs avec des chercheurs	. L'engagement de l'organisation en faveur du développement de la connaissance, en tant que « bien public », apparaît comme une attente-clé des scientifiques, au-delà des intérêts de l'organisation. Leur contribution à la production du savoir transcende l'organisation	(O'Donohue et al. 2007)
	Le CPI est appréhendé selon les « idéologies professionnelles »	Infirmiers et médecins dans un hôpital public	Méthodologie qualitative. 10 entretiens semi-directifs avec des infirmières diplômées sur : 1/ valeurs et croyances sur ce que signifie être un professionnel ; 2/ dimension idéologique du CP en lien avec la perception d'être un professionnel et obligations perçues de l'organisation ; 3/ adéquation entre dimension idéologique du CP et les mesures prises par l'employeur sur ses obligations	Identification du CPI chez les professionnels de santé en lien avec la culture professionnelle. La loyauté est tournée vers les patients, les collègues mais pas obligatoirement vers l'organisation. Découplage possible entre croyances idéologiques liées à la profession et liées à l'employeur. L'obligation incombe à l'organisation de fournir un soutien crédible à la poursuite de la mission	(O'Donohue et Nelson 2007)
3/ Niveau organisationnel	Le CPI implique des obligations « destinées à bénéficier à un individu particulier, à défendre une cause ou à sacrifier des ressources pour contribuer à la mission	Salariés de deux organisations : 1 entreprise manufacturière engagée dans une démarche environnementale et une association	Méthode quantitative basée sur un questionnaire, portant sur : la mesure du contrat psychologique préalablement élaborée par Rousseau (2000), la mesure du CPI, élaborée par Bingham et al. (2011) et une mesure du statut social.	Les salariés qui remplissent les obligations idéologiques, selon la perception des autres salariés, sont les plus centraux dans le réseau d'influence de l'organisation. L'accomplissement du CPI d'un salarié influence le statut social attribué par les collègues et peut jouer	(Bingham et al. 2014)

	<p>sociale de l'organisation... (temps énergie ou ressources) » (p.77)</p>	<p>universitaire</p>	<p>Items du CPI : 1. Agir en tant que défenseur public de la cause épousée ; 2. Encourager la participation des employés à la cause ; 3. Soutenir les opportunités d'implication dans la cause ; 4. Engager des ressources pour faire avancer la cause déclarée ; 5. Contribuer à la cause déclarée ; 6. Aider à maintenir une culture d'entreprise qui promeut nos principes d'entreprise ; 7. Contribuer à faciliter les pratiques et politiques internes qui font progresser nos idéaux</p>	<p>un rôle dans la construction des hiérarchies sociales.</p> <p>Leur identification peut avoir de réels impacts managériaux pour repérer les salariés qui peuvent être des relais pour les managers</p>	
	<p>Le CPI est entendu comme une possibilité d'avoir un impact positif sur la société et d'exprimer et agir conformément à ses valeurs. La mission sociale est tournée vers le bien-être sociétal, susceptible de générer de la citoyenneté organisationnelle.</p>	<p>Salariées de entreprises sociales engagées dans une démarche de RSE</p>	<p>Méthodologie quantitative, par questionnaire portant sur 322 individus, sur les thèmes : 1/ de la satisfaction professionnelle et intention de quitter ; 2/ des besoins au travail (économiques, liées au développement et idéologiques) ; 3/ attentes en matière de RSE organisationnelle</p>	<p>Trois catégories de salariés sont identifiées par rapport à leurs attentes en matière de RSE : les idéalistes, les enthousiastes et les indifférents. Les attentes en matière de RSE organisationnelle sont liées à l'importance des attentes idéologiques. L'accomplissement des attentes idéologiques sont positivement liées à la satisfaction professionnelle et diminue l'intention de quitter</p>	<p>(Du et al., 2015)</p>
	<p>Le CPI porte sur la mission sociale de l'organisation (buts, objectifs et valeurs de l'organisation) et de la vision partagée par les membres</p>	<p>Salariés (sans précision sur leur fonction) d'entreprises sociales</p>	<p>Méthodologie quantitative, par questionnaire portant sur 315 salariés de 114 entreprises sociales coréennes, sur les thèmes : 1/ perception des salariés sur la mission sociale de l'organisation ; 2/ la perception de la vision partagée ; 3/ le sens du travail</p>	<p>La perception du CPI (perception de la mission sociale et de la vision partagée) impacte le sens du travail et diminue l'intention de quitter. Le contexte organisationnel (la mission) augmente le sens du travail et la fidélisation des salariés. L'approbation des salariés pour la mission de l'organisationnelle fait diminuer l'intention de quitter et cette relation est renforcée quand les salariés trouvent du sens dans leur</p>	<p>(Sun et al., 2019)</p>

				travail effectif.	
	Le CPI recouvre 5 caractéristiques : 1/ le soutien à la mission de l'organisation ; 2/ des pratiques, politiques et culture organisationnelle en soutien à la cause ; 3/ fierté professionnelle ; 4/ sécurité et bien-être des utilisateurs ; 5/ efforts au profit d'un tiers	Ingénieurs (cols blancs) et ouvrier de production (cols bleus) dans une entreprise industrielle	Méthodologie mixte : questionnaire dans lequel le CPI est abordé par une question ouverte 1492 questionnaires complétés par des cols bleus et cols blancs d'une entreprise industrielle. La question relative au CPI était une question ouverte, relative aux « problèmes importants auxquels l'entreprise devra faire face à l'avenir »	Environ 36 % des salariés (cols blancs et cols bleus) développent des croyances idéologiques dans leur CP, y compris sur des postes sans lien avec le public bénéficiaire du produit. Des attentes idéologiques « non altruistes » peuvent exister, comme la production de produits de qualité, le maintien de compétences ou le maintien de la position de leader de l'entreprise	(Krause et Moore 2017)
4/ Niveau individuel	Le CPI concerne le sens du travail entendu comme vocation personnelle	Gardiens dans un zoo public	Méthodologie mixte, basée sur 23 entretiens et 104 questionnaires avec des gardiens de zoo	Les salariés ayant un sens de la vocation affirmé s'identifient fortement à leur travail et attribuent un sens à leur travail plus important. Un plus grand sens de la vocation génère un sentiment du travail significatif et important. Mais, ce sentiment est à « double tranchant » car, s'il s'accompagne d'un engagement très significatif de ses salariés, ceux-ci sont plus disposés à sacrifier « de l'argent, du temps, du confort physique ou du bien-être ».	(Bunderson et Thompson 2009)

2.4. L'influence du CPI sur le comportement organisationnel

Comme pour le CP en tant que grille d'analyse, la dimension idéologique a une influence sur le comportement organisationnel, en termes de satisfaction, d'implication, de performance (Sun et al., 2019), d'intention de quitter et l'alignement des valeurs des contractants semble favorable à la fidélisation des salariés (Thompson et Bunderson, 2003).

Conformément aux résultats issus des recherches sur le CP, lorsque les salariés perçoivent le respect du CPI de la part de l'organisation, la confiance est améliorée et agit favorablement sur l'engagement affectif des salariés (Bal et Vink 2011). De même, la non-atteinte du CPI de la part de l'employeur peut générer des effets négatifs sur le comportement organisationnel, en termes d'implication (Vantilborgh et al. 2014).

Or, des résultats inédits apparaissent avec la mobilisation du concept de CPI, donnant un souffle nouveau aux recherches étudiant la brèche ou la violation contractuelle. Ainsi, un manquement idéologique à l'égard d'une tierce partie (collègues, clients, communautés locales, environnement) peut générer à un sentiment de violation ou brèche psychologique pour un salarié (Kappelides et Jones, 2019). Par ailleurs, une dissociation est possible entre le CP envers l'organisation (le contrat relationnel) et le CPI envers la cause, comme dans le cas des infirmières qui, malgré une brèche dans leur CP avec l'organisation, poursuivent voire intensifient leur engagement envers la population soignée (Vantilborgh et al., 2014).

Certains salariés, confrontés à une violation contractuelle concernant des dimensions idéologiques, face à des actes de leur organisation en rupture avec leurs valeurs morales peuvent être conduits à faire entendre leur *Voice* (Hirschman, 1970), notamment en rendant publics ces actes réprouvés, comme dans le cas des lanceurs d'alerte (Hole et Sverdrup, 2021).

2.5. Observer la dimension idéologique du CP : un questionnement méthodologique

Les travaux mobilisant le CPI interrogent la méthodologie utilisée (tableau 2) en renvoyant pour partie, aux débats méthodologiques en cours dans les recherches sur le CP.

2.5.1. La tentation quantitative

Notre revue de littérature exploratoire montre que les recherches empiriques analysées, portant sur le CPI, ont majoritairement été réalisées à l'appui de méthodologies quantitatives, via des questionnaires.

Les questionnaires de ces études confirmatoires reprennent ou adaptent des échelles de mesure préalablement validées. La recherche de Du et al. (2015), portant sur la réaction des salariés aux initiatives RSE de leur organisation, via un questionnaire portait sur 1/ l'appréciation des salariés en termes de satisfaction au travail et l'intention de quitter l'organisation à l'aide d'échelles de Lickert ; 2/ leurs besoins professionnels selon de multiples facettes : des besoins économiques, des besoins liés au développement et des besoins idéologiques ; 3/ les perceptions des salariés en matière d'engagement de leur

organisation dans la RSE ; 4/ ainsi que des questions sur les compétences de l'organisation en matière de RSE.

Sun et al. (2019) examinent la perception du contexte de travail sur l'intention de quitter, avec une focale sur l'effet modérateur du sens du travail. Pour ce faire, leur questionnaire se base sur des échelles de mesure validées, en examinant les thèmes de : 1/ l'intention de quitter, 2/ la perception de la mission sociale de l'organisation, 3/ la vision partagée, 4/ le sens du travail, ainsi que des variables de contrôle.

Enfin, Bingham et al. (2014) reprennent l'Index de Contrat Psychologique (Rousseau 2000), très largement exploité dans les recherches quantitatives portant sur le CP, ainsi qu'une échelle de mesure du CPI élaborée par l'auteur.

2.5.2. *L'ouverture vers une pluralité de méthodologies*

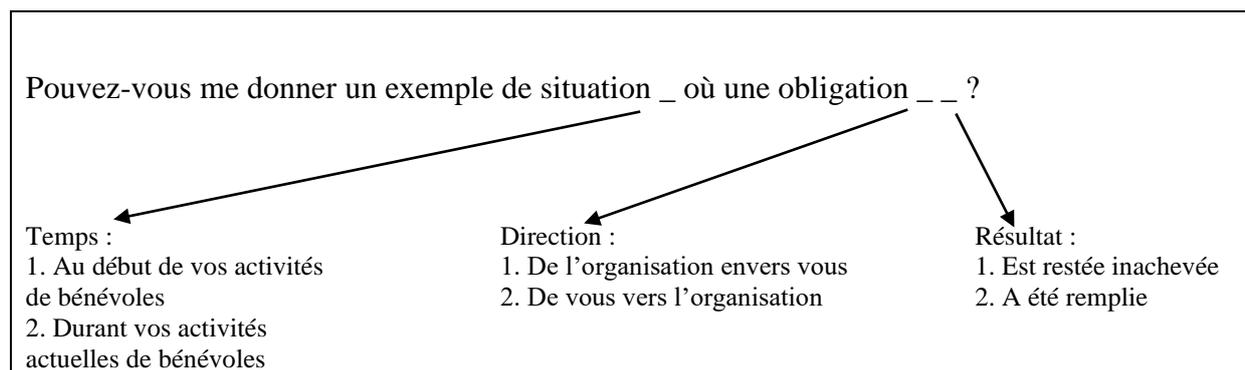
Parallèlement aux méthodologies quantitatives, il est intéressant de noter la variété des méthodologies employées.

La méthodologie mixte constitue une première voie. A ce titre, une recherche menée dans une grande entreprise industrielle américaine (Krause et Moore, 2017) mobilise dans une première partie un questionnaire classique, constitué de questions fermées. La seconde partie quant à elle, portant sur le volet du CPI, est constituée d'une question ouverte. Le choix d'adopter une approche peu dirigiste se réfère, selon les auteurs, aux préconisations de la Grounded Theory (Corbin et Strauss, 2008) pour faire émerger les attentes des salariés sans orienter les réponses, dans le contexte d'une étude exploratoire.

La seconde voie méthodologique s'oriente vers la mobilisation de méthodologies qualitatives. Privilégiées notamment dans les recherches exploratoires (Moriceau et Soparnot, 2019), les méthodologies qualitatives mobilisées sur le CPI reposent principalement sur des entretiens. O'Donohue et Nelson (2007) réalisent dix entretiens semi-directifs avec des professionnels en soins infirmiers dans un hôpital public en Australie. La grille d'entretien comporte trois thématiques principales : 1/ les valeurs et les croyances sur ce que signifie être un professionnel ; 2/ la dimension professionnelle de son CP et les obligations perçues de l'organisation ; 3/ l'adéquation entre la dimension professionnelle du CP du salarié et des mesures prises par l'employeur sur ses obligations.

Au cœur des méthodologies qualitatives, nombres de recherches mobilisent la technique des incidents critiques, déjà éprouvée dans la littérature portant sur le CP (Herriot et al., 1997). Cette technique a pour objectif, selon son initiateur, de « recueillir certains faits importants concernant le comportement dans des situations définies » (Flanagan, 1954, p. 335). Elle s'intéresse à des événements réels, vécus ou observés par l'interviewé, qui ont eu un impact significatif sur son comportement organisationnel. La référence à des situations réelles éclairent la façon de penser de l'individu, à travers l'importance des faits qui lui sont marquants et le sens qu'il leur attribue. Avec cette technique, le chercheur part de la situation réellement vécue pour mettre en lumière les idées implicites, parfois difficiles à énoncer spontanément.

La recherche de Vantilborgh et al. (2011) est à ce titre emblématique. Cherchant à décrire le contenu du CPI des bénévoles, la recherche s'appuie sur 25 entretiens, dont le but consiste à identifier des événements positifs et négatifs, significatifs pour les personnes interrogées. Huit questions ont été utilisées pour susciter l'expression d'incidents critiques de la part des répondants :



Source : traduction de Vantilborgh et al., 2011, p. 1078.

Cette méthodologie a permis de mettre au jour les obligations organisationnelles perçues (autonomie, bénéfiques, communication, contribution à la mission, engagement crédible à la mission, équité, amitié, humanité, participation des bénévoles aux instances de gouvernance, reconnaissance, soutien organisationnel, formation) ; ainsi que les obligations tacites des bénévoles (promotion, contribution à la mission, engagement crédible à la mission, horaires, comportement extra-rôle, initiative, travail).

3. Discussion

Les recherches sur le CPI offrent des perspectives stimulantes, tant du point de vue théorique que méthodologique. Nous identifions quatre pistes. Premièrement, l'analyse des recherches sur le CPI montrent que ce champ de recherche n'est encore qu'au « stade de l'enfance » (Coyle-Shapiro et al., 2019, p. 161). Notre revue de littérature fait état d'un concept encore mal défini et peu stabilisé dans la littérature. Tout d'abord, les recherches empiriques sur le CPI dévoilent les débats inhérents à la définition du CP, tantôt appréhendés sous l'angle des obligations (Vantilborgh et al. 2011) ; tantôt sous l'angle des attentes. Par ailleurs, les quatre facettes identifiées, allant de la « cause sociale » (Bunderson et Thompson, 2003) à la « fierté individuelle » (Krause et Moore, 2017) montrent l'important potentiel que le concept de CPI comporte, tout autant que la difficulté pour le chercheur de se positionner. Ce qui semble néanmoins se dessiner est que la plupart des recherches poursuit l'objectif de mesurer l'effet du CPI sur la performance des salariés. Ce risque de dérive instrumental semble s'éloigner de l'objectif initial de Thompson et Bunderson (2003). Deuxièmement et découlant du point précédent, des ponts théoriques semblent poindre avec les théories de l'identité organisationnelle et l'identification des salariés. En effet, la « cause sociale », opérationnalisée par une stratégie RSE constitue un facteur organisationnel d'influence du CPI, dont les résultats se situent encore aux prémisses. Le CPI pourrait ouvrir un champ de recherche prolifique. A ce titre, Kappelides et Jones (2019) rappellent la nature volontaire (ex : ONG, entreprise sociale ...) ou contrainte (ex : compliance) de l'intégration d'une orientation RSE dans la stratégie organisationnelle. En identifiant ces deux motivations antinomiques, et en lien avec les théories de l'identité, il semble pertinent d'encourager de futures recherches sur la manière dont le CPI émerge, se développe, se maintient dans la relation contractuelle et de quelle manière un CPI peut se réparer après une violation

contractuelle, selon ces deux types de configurations organisationnelles (Kappelides et Jones 2019). Cela pose de manière connexe la question de la communication de l'organisation sur cet engagement idéologique ou du marketing employeur lors de la phase de recrutement (Guillot-Soulez, Saint-Onge, et Soulez 2019) ; ainsi que des risques « d'exploitation des salariés » (Bunderson et Thompson 2009; Coyle-Shapiro et al. 2019) fortement engagés dans un CPI.

Cette contribution met l'accent sur le rôle des facteurs organisationnels dans la construction d'un CP et avec la stratégie RSE dans la construction d'un CPI, à la suite des travaux de Rousseau et al. (2014) et s'éloigne d'une conception centrée sur l'individu (personnalité, expériences antérieures ...). Dans cette contribution,

Troisièmement, Thompson et Bunderson, basant leur réflexion sur la théorie de l'échange social (Blau 1964), considèrent le respect de l'engagement idéologique de l'organisation comme une rétribution individuelle pour le salarié, une récompense individuelle, fut-elle en contrepartie d'un acte tourné vers autrui. Or, d'une part, la théorie de l'échange social peine à dépasser la conception utilitariste de la relation, basée sur la recherche de gain individuel et occulte les racines anthropologiques des échanges (Mauss, 1923). Par ailleurs, le recours à cette théorie limite la prise en compte de la dimension « politique » d'un engagement idéologique. Le lien révélé entre le CPI et les stratégies RSE peut ainsi s'éloigner d'une vision instrumentale, pour entrer en résonance avec des travaux sur la RSE politique (Donaldson et Preston 1995; Freeman 1984). Pour les salariés comme pour les organisations, soutenir des enjeux idéologiques et sceller des accords implicites sur des orientations idéologiques peut relever, non pas d'une recherche de récompense individuelle, mais d'un comportement actif. De plus en plus de voix s'élèvent pour inviter à la découverte de nouveaux cadres théoriques plus en phase avec la théorie du CP idéologique (Coyle-Shapiro et al. 2019). Quatrièmement, comme pour les recherches portant sur le CP, des réserves ont été émises sur la méthodologie mobilisée, avec notamment le risque d'épuisement métrique (De Rozario 2012) contenu dans les recherches quantitatives et soulignent un risque d'appauvrissement théorique. En effet, elles peuvent limiter la découverte de nouvelles dynamiques de compréhension d'un concept émergent, puisqu'elles sont susceptibles de contenir un risque de circularité (Dumez 2016). Les méthodologies qualitatives semblent prometteuses dans l'exploration de ce nouveau concept, et notamment via la méthode des incidents critiques, pour faciliter l'expression des individus concernant leur attentes idéologiques, notamment dans le contexte empirique français, dont aucune recherche, à notre connaissance ne se réclame de cette nouvelle voie dans la théorie du CP.

4. Pistes de recherches et conclusion

Cette exploration de la littérature permet d'apprécier les développements récents de la théorie du CP concernant l'existence d'une dimension idéologique dans la relation d'emploi, liées à des accords adossés à des valeurs (Thompson et Bunderson, 2003). L'articulation entre stratégie organisationnelle, pratiques RH et contrat psychologique (Rousseau et al. 2014 ; Miles et Snow 1984), étendue à la stratégie RSE souligne deux éléments-clés de l'idéologie : les valeurs de l'organisation, qui s'expriment dans le choix d'une stratégie, agissent comme médiateur de la construction d'un CP et la prise en compte de nouveaux bénéficiaires de l'échange, extérieurs aux contractants formels. L'évolution du cadre théorique du CP vers la prise en compte d'une dimension idéologique paraît particulièrement appropriée pour saisir les accords implicites en lien avec l'émergence des stratégies RSE (Kappelides et Jones, 2019), à travers l'analyse des buts et valeurs de chacun des contractants (Thompson et

Bunderson, 2003), renvoyant à la perception des salariés sur la RSE (El Akremi et Gond 2018).

A la suite des travaux fondateurs, les travaux mobilisant le CPI se sont intéressés à des contextes spécifiques. Des terrains empiriques particulièrement « chargés de valeur » (Krause et Moore, 2017) ont été investigués, supposés plus propices à générer des CPI : organisations publiques, organisations à but non lucratif, fondations, entreprises sociales. Pourtant, les croyances idéologiques ne sont pas cantonnées aux contrats noués dans ces environnements particuliers puisque des CPI ont été identifiés auprès de salariés d'une entreprise lucrative. Cependant, l'approche très large proposée par Krause et Moore (2017) mériterait certainement une validation de la littérature, pour stabiliser une base de définition. En effet, considérer que l'idéologie concerne des « valeurs non altruistes » (ex : maintenir une position d'entreprise leader dans le secteur, maintenir des compétences) semblent davantage correspondre à des attentes du contrat relationnel qu'à minima, un débat paraît incontournable. De la même manière, les travaux ont ciblé une gamme de travailleurs susceptibles de générer des croyances idéologiques sur leur CP : des bénévoles (Vantilborgh et al. 2011, 2014; Kappelides et Jones, 2019) ; des professionnels de santé (O'Donohue et Nelson, 2007) ; des enseignants (O'Donohue et al., 2007). Finalement, des travaux complémentaires ont identifié l'existence de CPI chez des cadres intermédiaires (Bal et Vink, 2011), ainsi que chez des « cols blancs » (ingénieurs) et « cols bleus » (ouvriers de production) d'une entreprise manufacturière (Krause et Moore, 2017). Enfin, les travaux empirique mettent l'accent sur les implications d'une amélioration du management des CPI pour améliorer la satisfaction professionnelle et réduire le turn-over. Or, dans une perspective critique, cette approche de l'existence d'un CPI pourrait également être envisagée comme une opportunité pour l'organisation de déployer une GRH responsable, attentive au bien-être des salariés, construisant une relation positive (Kim et al. 2010), à la recherche de contrats justes (Rousseau et al., 2014), voire à l'émancipation des salariés. Ainsi, l'approche par le CPI offre un cadre fécond de futures recherches en lien avec des organisations tournées vers une démarche de RSE (Du et al., 2015; Kappelides et Jones, 2019), en s'appuyant sur les quatre facettes identifiées dans la littérature, composant le CPI. La recherche de sens (de l'emploi exercé, de la mission de l'organisation) représente une voie de recherche dans laquelle le CPI est susceptibles de fournir de nouvelles clés de compréhension.

Bibliographie

- Argyris, C. (1960), *Understanding organizational behavior*. Homewood, Ill., Etats-Unis d'Amérique: Dorsey Press.
- Bal, P. M. et Vink R. (2011), « Ideological Currency in Psychological Contracts: The Role of Team Relationships in a Reciprocity Perspective », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.22, n°13, p.2794-2817.
- Bingham, J. B., Oldroyd J.B., Thompson J.A., Bednar J.S. et Bunderson J.S. (2014), « Status and the True Believer: The Impact of Psychological Contracts on Social Status Attributions of Friendship and Influence ». *Organization Science*, vol. 25, n° 1, p. 73-92.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and power in social life*. Ed 1986, New Brunswick (U.S.A.), Transaction Books.

- Bunderson J.S. et Thompson J.A. (2009), « The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-Edged Sword of Deeply Meaningful Work ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 54, n°1, p. 32-57.
- Commission Européenne (2012), « Communication de la Commission Européenne sur la RSE », https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Communication_du_25_octobre_2011_de_la_Commission_europeenne_sur_la_RSE_cle434613.pdf.
- Corbin J. et Strauss A. (2008), « Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory », In, p.65-86, Thousand Oaks, California, SAGE Publications.
- Coyle-Shapiro J.A.M., Pereira Costa S., Doden W. et Chang C. (2019), « Psychological Contracts: Past, Present, and Future ». *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol.6, n°1, p. 145-69.
- De Rozario, P. (2012), « The metric exhaustion of the psychological contract », *Society and Business Review*, vol. 7, n°1, p. 65-83.
- De Rozario, P. et Pesqueux Y., (2018), *Théorie des organisations*, Montreuil, Pearson.
- Delery J.E. et Doty D.H., (1996), « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions ». *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 802-35.
- Dhaouadi I. (2019), « La « RSE politique », état de l’art et agenda critique de recherche ». *Revue Française de Gestion*, vol. 45, n°279, p. 27-51.
- Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 65-91.
- Du S., Bhattacharya C. B. et Sen S. (2015), « Corporate Social Responsibility, Multi-Faceted Job-Products, and Employee Outcomes ». *Journal of Business Ethics*, vol. 131, n° 2, p. 319-35.
- Duarte A.P., Roque Gomes D. et Gonçalves Das Neves J., (2014), « Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: The impact of CSR on prospective applicants’ responses », *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, vol.12, n°3, p.240-58.
- Dumez H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.
- El Akremi A. et Gond J.P, (2018), « Chapitre 7. Les fondements micro-psychologiques de la Responsabilité Sociale de l’Entreprise : une synthèse critique de la littérature en “micro-RSE” », in *Une vision des ressources humaines sans frontières*, p. 66-89, Questions de société. Caen, EMS Editions.
- Farooq M., Farooq O. et Jasimuddin S.J., (2014) « ‘Employees Response to Corporate Social Responsibility: Exploring the Role of Employees’ Collectivist Orientation’ », *European Management Journal*, vol.32, n°6, p. 916-27.
- Flanagan J.C. (1954), « The Critical Incident Technique. » *Psychological Bulletin*, vol.51, n°4, p. 327-58.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*. Pitman series in business and public policy, Boston, Pitman.

- Freeman R.E. (2001), « Stakeholder theory of the modern corporation ». *Perspectives in Business Ethics* Sie, vol. 3, n°144, p. 38-48.
- Freeman, R.E., Gilbert D.R. et Hartman E. (1988), « Values and the Foundations of Strategic Management ». *Journal of Business Ethics*, vol. 7, n°11, p. 821-34.
- Gond J.P., El Akremi A., Igalens J. et Swaen V. (2010), « Corporate Social Responsibility Influence on Employees », Research Paper Series, International Center for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School.
- Gond J-P. et Igalens J. (2020) *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses Universitaires de France, Vol. 7e éd. Que sais-je ?, Paris.
- Gouldner A.W. (1960), « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement ». *American Sociological Review*, vol. 25, n°2, p. 161-78.
- Guillot-Soulez C., Saint-Onge S. et Soulez S. (2019), « Exploration Des Liens Entre La Communication de Labels Employeurs Dans Les Annonces de Recrutement, Le Mode de Gouvernance et l'attractivité Des Organisations Aux Yeux Des Candidats ». *Recherche et Applications En Marketing*, vol.34, n°3, p. 6-32.
- Herriot P., Manning W. E. O. et Kidd J.M. (1997), « The Content of the Psychological Contract. » *British Journal of Management*, vol. 8, n°2, p. 151.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, Vol. 2004, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- Hole Å.S. et Sverdrup T.E. (2021), « The Influence of Psychological Contracts on Decision-Making in Whistleblowing Processes ». In *Whistleblowing, Communication and Consequences: Lessons from the Norwegian National Lottery*, par Svenkerud P.R., Sørnes J.O. et Browning L.D., Routledge, 185-200, Taylor & Francis Group, New York, London.
- Kappelides P. et Jones (2019), « Ideological components of psychological contracts : future directions for volunteer ans employment research », In *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work*, par Griep Y. et Cooper C., 123-41, Edward Elgar Publishing.
- Kim H-R., Lee M., Lee H-T. et Kim N-M. (2010), « Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification », *Journal of Business Ethics*, vol. 95, n°4, p. 557-69.
- Krause A.J. et Moore S.Y. (2017), « Ideological Currency in the Psychological Contracts of Corporate Manufacturing Employees », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 29, n°1, p.15-36.
- Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garrette B., Dussauge P. et Durand R. (2016), *Strategor: toute la stratégie d'entreprise*, Dunod, Paris.
- Levinson H., Price C.R., Munden K.J., Mandl H.J. et Solley C.M. (1962) *Men, management, and mental health*, Cambridge, MA, US, Harvard University Press.
- Linnenluecke M.K., et Griffiths A. (2010), « Corporate Sustainability and Organizational Culture ». *Journal of World Business, Sustainable Business*, vol.45, n°4, p. 357-66.
- Martinet A-C, et Payaud M.A. (2014), « RSE ». In *Encyclopédie de la stratégie*, édité par Tannery F., Denis J-P et Hafsi T., p.1073-84, Paris, Vuibert.

- Mauss M. (1923), *Essai sur le don: forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, 1. éd, 4 tirage, Quadrige Grands Textes, Paris, Presses Universitaires de France.
- Miles R.E. et Snow C.C. (1984), « Designing Strategic Human Resources Systems », *Organizational Dynamics*, vol.13, n°1, p.36-52.
- Moon J., Crane A. et Matten D. (2005), « Can Corporations Be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society », *Business Ethics Quarterly*, vol. 15, n°3, p. 429-53.
- Moriceau J-L. et Soparnot R. (2019), *Recherche qualitative en sciences sociales : s'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*, Ed. EMS, Paris.
- O'Donohue W. et Nelson L. (2007), « Let's Be Professional about This : Ideology and the Psychological Contracts of Registered Nurses », *Journal of Nursing Management*, vol.15, n°5, p. 547-55.
- O'Donohue W., Sheehan C., Hecker R. et Holland P. (2007), « The Psychological Contract of Knowledge Workers », *Journal of Knowledge Management*, vol.11, n° 2, p.73-82.
- Pourquier C. et Igalens J. (2020), « Leadership responsable, un double alignement entre valeurs et engagement RSE », *Revue Française de Gestion*, vol. 46, n°289, p. 11-34.
- Rousseau D.M. (1989), « Psychological and Implied Contracts in Organizations ». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n°2, p. 121-39.
- Rousseau D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, Etats-Unis d'Amérique, SAGE Publications.
- Rousseau D.M. (2000), « Psychological Contract Inventory », Technical Report, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Pittsburgh, Carnegie Mellon University.
- Rousseau D.M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations: comprendre les accords écrits et non-écrits*, Montreuil, France, Pearson.
- Rousseau D.M., Hansen S.D. et Tomprou M. (2018), « A Dynamic Phase Model of Psychological Contract Processes ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 39, n°9, p. 1081-98.
- Rupp D.E., Shao R., Skarlicki D.P., Layne Paddock E., Kim T-Y. et Nadisic T. (2018), « Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: The Moderating Role of CSR-Specific Relative Autonomy and Individualism », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 39, n°5, p. 559-79.
- Schein E.H. (1965), *Organizational psychology*. Organizational psychology, Oxford, England, Prentice-Hall.
- Schryen G., Wagner G., Benlian A. et Paré G. (2020), « A Knowledge Development Perspective on Literature Reviews: Validation of a New Typology in the IS Field », *Communications of the AIS*, vol.46, n°7.
- Schwartz M.S. et Carroll A.B. (2003), « Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach », *Business Ethics Quarterly*, vol.13, n°4, p.503-30..
- Segrestin B. et Levillain K. (2018), « La Mission de l'entreprise Responsable. Principes et Normes de Gestion », hal-01949704, *Post-Print*.

- Soares M.E. et Mosquera P. (2019), « Fostering Work Engagement: The Role of the Psychological Contract », *Journal of Business Research*, vol.101, août, p. 469-76.
- Sun J., Lee J.W. et Sohn Y.W. (2019), « Work context and turnover intention in social enterprises: the mediating role of meaning of work », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 34, n°1, p. 46-60.
- Thompson J. A. et Bunderson J.S. (2003), « Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract », *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 4, p. 571-86..
- Vantilborgh T., Bidee J., Pepermans R., Willems J., Huybrechts G. et Jegers M. (2011), « A New Deal for NPO Governance and Management: Implications for Volunteers Using Psychological Contract Theory », *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol.22, n°4, p. 639-57.
- Vantilborgh T., Bidee J., Pepermans R., Willems J., Huybrechts G. et Jegers M. (2014), « Effects of ideological and relational psychological contract breach and fulfilment on volunteers' work effort », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, n° 2, p. 217-30.
- Voegtlin C. et Greenwood M. (2016), « Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Systematic Review and Conceptual Analysis », *Human Resource Management Review*, vol.26, n°3, p.181-97.
- William, L.J. et Anderson S.E. (1991), « Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors », *Journal of Management*, vol. 17, n°3, p. 601-17.
- Zhao H., Wayne S.J., Glibkowski B.C. et Bravo J. (2007), « The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis », *Personnel Psychology*, vol. 60, n°3, p. 647-80.