

Université de Montréal

Les impacts de la violation du contrat psychologique sur le silence et le cynisme :  
l'effet de l'adéquation entre la culture organisationnelle  
et les valeurs individuelles

Par :  
Romaric De vita

École de relations industrielles  
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise  
en relations industrielles

Janvier 2006

© Romaric De vita, 2005



HD

4815

U54

2006

V.015

## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les impacts de la violation du contrat psychologique sur le silence et le cynisme :  
l'effet de l'adéquation entre la culture organisationnelle  
et les valeurs individuelles

Présenté par :

Romaric De vita

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Brossard  
Président-rapporteur

Tania Saba  
Directrice de recherche

Delphine Van-Hoorebeke  
Membre du jury

## SOMMAIRE

Notre recherche a pour but d'étudier les effets de la violation du contrat psychologique sur deux conséquences comportementales récemment introduites dans les écrits, le silence et le cynisme. En outre, dans notre cadre conceptuel, nous prenons en considération l'influence médiatrice de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur les deux comportements précédemment cités. L'étude, de nature empirique, a été effectuée auprès de 320 employés d'une entreprise de télécommunications. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire. Nos résultats révèlent que la violation du contrat psychologique explique significativement et motive les deux comportements étudiés, le silence et le cynisme. De plus, l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle a un effet de médiation partielle sur le cynisme suite à la violation du contrat psychologique. Finalement, cette étude illustre d'une part l'intérêt théorique de la violation du contrat psychologique pour expliquer la manifestation de certains comportements au travail. D'autre part, elle offre un cadre explicatif intéressant qui permet de mieux prendre en compte l'impact des facteurs organisationnels.

### Mots-clés :

1. Contrat psychologique
2. Violation du contrat psychologique
3. Silence
4. Cynisme
5. Adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle
6. Facteurs organisationnels
7. Gestion des ressources humaines

## **SUMMARY**

This study examines the influence of psychological contract violation on the silence and cynicism of employees using person-organization fit as mediator. This empirical research is based on a sample including of 320 employees from the telecommunication sector. The data was collected via a questionnaire. The results of the statistical analysis reveal a link between psychological contract violation and the silence and cynicism. Person-organization fit partially mediated the relation between cynicism and psychological contract violation. Finally, this study supports the psychological contract violation theory : which can explain employees' behaviors and attitudes at work. Moreover, this study take into consideration an important organizational factor, namely the person-organization fit.

### **Key words:**

1. Psychological contract
2. Psychological contract violation
3. Silence
4. Cynicism
5. Person-organization fit
6. Organizational factors
7. Human resources management

## TABLE DES MATIÈRES

v

Page

<b><u>Table des matières</u></b> .....	<b>V</b>
<b><u>Liste des tableaux</u></b> .....	<b>IX</b>
<b><u>Liste des figures</u></b> .....	<b>XI</b>
<b><u>Liste des sigles et abréviations</u></b> .....	<b>XII</b>
<b><u>Remerciements</u></b> .....	<b>XIII</b>
<b><u>Introduction</u></b> .....	<b>1</b>
<b><u>Chapitre 1 : Revue de littérature</u></b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Le contrat psychologique</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 Définition du concept.....	3
1.1.2 Typologie des contrats psychologiques.....	4
<b>1.2 La violation du contrat psychologique</b> .....	<b>5</b>
1.2.1 Définition du concept.....	5
1.2.2 Différence entre la violation et le sentiment de violation.....	6
<b>1.3 Les conséquences de la violation</b> .....	<b>8</b>
1.3.1 Certaines études faisant état des conséquences de la violation.....	8
1.3.2 La typologie de Rousseau.....	9
1.3.3 Le silence.....	12
1.3.3.1 Les différentes approches à la base du concept de silence.....	12
1.3.3.2 Les différents types de silence.....	13

1.3.4 Le cynisme organisationnel.....	16
1.3.4.1 Définition du concept et de ses composantes.....	16
1.3.4.2 Le cynisme cognitif organisationnel.....	18
1.3.4.3 L'impact de l'identité organisationnelle sur le cynisme.....	19
<b>1.4 Les facteurs susceptibles d'influencer la violation.....</b>	<b>20</b>
1.4.1 Les facteurs organisationnels susceptibles d'influencer la violation.....	20
1.4.1.1 L'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle.....	20
a) Le concept d'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle.....	20
b) L'intérêt de l'étude de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle dans le cadre du contrat psychologique.....	22
1.4.1.2 Les autres facteurs organisationnels.....	23
1.4.2 Les facteurs individuels susceptibles d'influencer la violation et ses conséquences.....	25
 <b><u>Chapitre 2 : Problématique</u>.....</b>	<b>27</b>
 <b>2.1 Synthèse de la revue de littérature et problématique.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 La question de recherche.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Le modèle conceptuel de recherche.....</b>	<b>30</b>
2.3.1 Variable indépendante.....	31
2.3.2 Variables dépendantes.....	31
2.3.3 Variable médiatrice.....	31
2.3.4 Variables de contrôle.....	31
<b>2.4 Les hypothèses.....</b>	<b>32</b>

<b><u>Chapitre 3 : Méthodologie de recherche</u></b> .....	<b>35</b>
<b>3.1 Stratégie de recherche</b> .....	<b>35</b>
3.1.1 Type de recherche.....	35
3.1.2 Structure de la preuve.....	36
3.1.3 Validité de la recherche.....	36
<b>3.2 Échantillon et instrument de collecte des données</b> .....	<b>37</b>
3.2.1 Échantillonnage.....	37
3.2.2 Instruments de collecte de données.....	37
<b>3.3 Cadre opératoire</b> .....	<b>38</b>
3.3.1 Variable indépendante : la violation du contrat psychologique.....	38
3.3.2 Variables dépendantes : les conséquences de la violation du contrat psychologique, le silence et le cynisme.....	39
3.3.3 Variable médiatrice : l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle.....	41
3.3.4 Variables de contrôle.....	42
<b>3.4 Plan d'analyse</b> .....	<b>43</b>
<b><u>Chapitre 4 : Résultats des analyses statistiques</u></b> .....	<b>44</b>
<b>4.1 Statistiques descriptives</b> .....	<b>44</b>
4.1.1 La description des variables de contrôle.....	44
a) l'âge.....	44
b) le sexe.....	45
c) l'ancienneté organisationnelle.....	45
d) la scolarité.....	46
4.1.2 La description des variables dépendantes.....	47
a) le silence.....	47
b) le cynisme.....	51

	viii
4.1.3 La description de la variable indépendante .....	53
4.1.4 La description de la variable médiatrice .....	55
<b>4.2. Analyses bivariées.....</b>	<b>57</b>
<b>4.3 Analyses multivariées .....</b>	<b>58</b>
4.3.1 Les liens significatifs entre la variable indépendante et les variables dépendantes .....	58
4.3.2 Les liens significatifs entre la variable médiatrice et les variables dépendantes .....	61
4.3.3 Les effets de médiation .....	63
 <b><u>Chapitre 5 : Discussion</u>.....</b>	<b>67</b>
 <b>5.1 Importance de la violation du contrat psychologique pour     expliquer le silence et le cynisme organisationnel.....</b>	<b>68</b>
5.1.1 Le silence.....	68
5.1.2 Le cynisme.....	70
 <b>5.2 Influence de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la     culture organisationnelle sur le silence et le cynisme     organisationnel.....</b>	<b>74</b>
 <b>5.3 Les autres facteurs ayant une influence sur     le silence et le cynisme.....</b>	<b>80</b>
 <b>5.4 Limites de l'étude.....</b>	<b>81</b>
 <b><u>Conclusion</u>.....</b>	<b>83</b>
 <b><u>Bibliographie</u>.....</b>	<b>85</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

	Page
<b>Tableau I</b> : Typologie de Rousseau.....	11
<b>Tableau II</b> : La distribution des répondants selon l'âge.....	45
<b>Tableau III</b> : La distribution des répondants selon le sexe.....	45
<b>Tableau IV</b> : La distribution des répondants selon l'ancienneté organisationnelle.....	46
<b>Tableau V</b> : La distribution des répondants selon la scolarité.....	46
<b>Tableau VI</b> : La distribution des répondants selon le silence.....	49
<b>Tableau VII</b> : Analyse factorielle sur les 6 indicateurs mesurant le silence.....	50
<b>Tableau VIII</b> : La distribution des répondants selon le cynisme organisationnel.....	52
<b>Tableau IX</b> : La distribution des répondants selon la violation du contrat psychologique par l'organisation.....	54
<b>Tableau X</b> : La distribution des répondants selon l'adéquation entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles.....	56
<b>Tableau XI</b> : La matrice de corrélation des variables.....	57
<b>Tableau XII</b> : Les régressions hiérarchiques examinant l'influence de la violation du contrat psychologique sur le silence.....	59
<b>Tableau XIII</b> : Les régressions hiérarchiques examinant l'influence de la violation du contrat psychologique sur le cynisme.....	60
<b>Tableau XIV</b> : Les régressions hiérarchiques examinant l'influence de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur le silence.....	62

<b>Tableau XV</b> : Les régressions hiérarchiques examinant l'influence de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur le cynisme.....	62
<b>Tableau XVI</b> : Les régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur la violation du contrat psychologique (pour le silence).....	65
<b>Tableau XVII</b> : Les régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur la violation du contrat psychologique (pour le cynisme) .....	66

**LISTE DES FIGURES**

	Page
<b>Figure 1 : Le modèle conceptuel de recherche</b> .....	30

**LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

**H** : Hypothèse

**%** : Pourcentage

**Moy** : Moyenne

**Fréq.** : Fréquence

**É-T** : Écart-type

**P** : Seuil de signification

**R** : Corrélacion de Pearson

**B** : Coefficient de Béta

**$\alpha$**  : Alpha de Cronbach

## REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier toutes les personnes qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce mémoire et en particulier ma directrice de recherche, Tania Saba, pour son aide et ses conseils. Je remercie également Solange pour sa toute disponibilité.

J'aimerais également remercier mes parents pour leurs soutiens, ma grand-mère et ma sœur que je suis très heureux de voir grandir ainsi... Une pensée particulière pour mon grand père Laurent qui m'a tant donné.

J'en profite également pour adresser un clin d'œil aux amis, aux âmes sœurs... H.M. a écrit : « Nous avons beaucoup plus de sens lorsque nous papillonons comme l'enfant que lorsque nous nous comportons en monstre d'intelligence ». Aussi différents que vous soyez, chaque fois que je lis cette phrase ou qu'elle me vient à l'esprit, je pense à chacun d'entre vous... Greg, Grego, Éric, Jean-René... Bien à vous.

Enfin et surtout, à ma petite femme, à Émilie, qui, se contentant d'être, m'invite à « grandir » un peu plus chaque jour.

## INTRODUCTION

Le début des années 80 est une période de récession économique marquée par la réduction constante des coûts d'exploitation, la réingénierie et la rationalisation des effectifs. Le contexte est instable, le chômage augmente et pour la première fois, on parle d'une crise structurelle. Face à ce nouveau contexte « les règles du jeu » changent. La conjoncture actuelle ne permettant plus de garantir la sécurité d'emploi, la relation d'emploi qui unissait l'employé et l'employeur s'est transformée et est plus que jamais sujette à changement.

Le concept de contrat psychologique peut être défini comme la perception de l'employé des obligations réciproques entre lui et son employeur (Rousseau, 1989, 1990). Il y a violation du contrat psychologique si l'employé constate que l'employeur n'a pas respecté ses obligations alors qu'il a de son côté respecté les siennes. Ces concepts se sont révélés propices à l'explication des modifications et des changements portant sur le lien d'emploi. Ils permettent d'examiner la perception dynamique et subjective que construisent les individus touchés directement par des changements portant sur leurs liens d'emplois, de même que l'influence de cette perception sur leurs attitudes et leurs comportements au travail (Turnley et al., 1999; Rousseau, 1995).

Le concept de contrat psychologique, défini en 1960 par Argyris, n'a véritablement commencé à être exploité et développé dans des recherches empiriques qu'au début des années 1990. Ce sont principalement les travaux de Rousseau et al. (1990, 1991, 1993, 1995) qui ont défini le contrat psychologique, établi ses composantes et expliqué l'impact de sa violation sur les attitudes et les comportements au travail. Ces travaux ont également eu le mérite d'identifier les caractéristiques individuelles comme influençant les conséquences de la violation.

Au début des années 2000, les recherches ont commencé à soulever l'importance des caractéristiques organisationnelles comme des variables également susceptibles d'influencer le contrat psychologique (Rouillard et Lemire, 2003). En effet, une plus grande importance est accordée à des notions comme la

confiance en l'employeur, la perception de la justice organisationnelle et l'impact de la culture organisationnelle. Cette dernière notion nous intéresse particulièrement puisqu'elle caractérise le milieu de travail. Tel qu'avancé par Judge et al. (1997) une meilleure adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est susceptible de tempérer les impacts négatifs faisant suite à la non-satisfaction au travail. Cette prise en compte ajoute à la compréhension de l'impact de la violation du contrat psychologique en considération des différents types d'organisations (Zeffane, 1994; Sparrow, 1998).

Dans notre recherche, nous nous attachons à examiner l'influence de la violation du contrat psychologique sur deux conséquences comportementales récemment étudiées dans les écrits, à savoir le silence et le cynisme. Nous nous attarderons, dans le modèle de recherche que nous proposons, à étudier l'effet médiateur entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle étant donné l'importance accordée aux facteurs organisationnels dans l'étude des nouvelles relations d'emplois. Pour répondre à notre question de recherche, nous allons mener une étude empirique portant sur 320 répondants. Les données que nous allons utiliser ont été recueillies grâce à une enquête par questionnaire.

Notre mémoire se divise en six chapitres. Le premier recense les écrits portant sur le contrat psychologique, sa violation, les conséquences qui en découle, notamment le silence et le cynisme, et les facteurs organisationnels et individuels influençant la violation du contrat psychologique et ses conséquences. Dans le deuxième chapitre, en nous basant sur la synthèse de la revue de littérature et notre problématique, nous exposons notre question de recherche, ainsi que notre modèle conceptuel et enfin nos hypothèses de recherche. Dans le troisième chapitre, nous détaillons notre méthodologie de recherche composée de notre stratégie de recherche, notre échantillon, notre modèle opératoire et notre plan d'analyse. Dans notre quatrième chapitre, nous présentons les résultats de nos analyses statistiques. Ces derniers nous permettront, dans le cinquième chapitre, de discuter de nos hypothèses et questions de recherche. Enfin, nous concluons en faisant ressortir les contributions de notre étude, juste avant de présenter quelques nouvelles pistes de recherche à explorer dans le futur.

## **CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE**

Nous présentons dans ce chapitre les principaux concepts de notre étude. Nous commençons par définir le contrat psychologique et la violation du contrat psychologique. Puis, nous exposons les conséquences de la violation du contrat psychologique, en l'occurrence le silence et le cynisme. Enfin, nous essayons de mettre en évidence les facteurs organisationnels et individuels qui influencent la violation du contrat psychologique et les conséquences qui en découlent. Dans cette recherche, notre attention se porte en particulier sur l'influence que peut exercer l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur les conséquences de la violation du contrat psychologique que nous mettons en avant.

### **1.1 Le contrat psychologique**

La section suivante a pour but de définir le concept de contrat psychologique, puis d'exposer les principaux types de contrat.

#### **1.1.1 Définition du concept**

L'idée d'un « contrat psychologique » date des années 60. Argyris (1960) puis Levinson (1962) et Schein (1965) utilisent cette expression pour décrire la relation d'échange tacite existant entre l'employeur et l'employé. Le concept a donc 45 ans d'histoire, cependant la littérature et la recherche sont encore jeunes puisque les écrits sur le sujet remontent au début des années 90.

Parmi les différentes définitions existantes, nous citons la définition de Robinson et Rousseau (1994) récemment reprise par Rouillard et Lemire (2003, p.2), que voici : « Le contrat psychologique est défini comme un ensemble d'attentes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et employés ». Nous avons choisi cette définition car elle met en avant les éléments clés du contrat psychologique. Dans un premier temps, le caractère tacite des

attentes et, comme le précisent les auteurs, des promesses et des obligations qui constituent le contrat psychologique. Puis, dans un deuxième temps, le caractère de réciprocité des promesses et des obligations entre les deux parties, l'employeur et l'employé.

Nous complétons cette définition par d'autres mots clés inhérents au concept de contrat psychologique - implicitement suggérés dans la précédente définition -, que nous choisissons de préciser. Ainsi, Morrison et Robinson (1997) soulignent que les promesses et les obligations qui découlent du contrat psychologique relèvent de la croyance de l'employé; dans le même sens, Rousseau (1995) avance que le contrat psychologique repose sur la subjectivité individuelle et par conséquent que chaque individu développe un contrat psychologique unique et spécifique. Enfin, le contrat psychologique est un processus dynamique, c'est-à-dire vivant et donc susceptible d'évoluer (Morrison, 1994).

Rousseau (1990) avance également qu'il existe bien des liens d'obligations, et donc naissance du contrat psychologique, dès la phase de recrutement. Les promesses et les obligations se trouvent au « cœur » de toute définition du contrat psychologique car le contrat psychologique est une perception de l'employé à l'égard de ce que son employeur est obligé de faire pour remplir lesdites promesses et obligations, quelle que soit la manière dont celles-ci ont été formulées puis perçues.

### **1.1.2 Typologie des contrats psychologiques**

Bien que chaque individu développe un contrat psychologique qui lui est propre, Rousseau (1995), à partir de certains éléments spécifiques, tels que le salaire, le niveau de performance ou la loyauté, distingue deux principaux types de contrats psychologiques : les contrats de nature transactionnelle et les contrats de nature relationnelle.

Les contrats de nature transactionnelle sont de courte durée et ne demandent qu'un faible engagement réciproque de chacune des parties. En général de nature économique ou financière, ils développent l'employabilité et requièrent peu d'engagement de la part de l'employé. Il en résulte donc peu d'ambiguïté dans la relation d'emploi entre les parties.

Les contrats de nature relationnelle reposent sur la longue durée et un engagement réciproque des parties. Par exemple, en échange de la loyauté de l'employé envers son employeur, ce dernier lui « garantit » reconnaissance et sécurité d'emploi. On note bien souvent un haut niveau d'engagement de type affectif de l'employé. À l'inverse du contrat transactionnel, le contrat relationnel s'avère négativement relié au carriérisme (Rousseau, 1995; Morrison et Robinson, 1997).

Comme le soulignent McDonald et Makin (2000), cette distinction n'est cependant pas dichotomique. Il y a bien souvent équilibre entre des caractéristiques propres aux contrats de nature transactionnelle et relationnelle; le contrat psychologique peut être ainsi constitué à la fois d'éléments relationnels et transactionnels.

## **1.2 La violation du contrat psychologique**

Cette section porte sur la violation du contrat psychologique. Il est ici question de sa définition, puis de la distinction entre la violation et le sentiment de violation.

### **1.2.1 Définition du concept**

Comme nous l'avons vu, la présence d'un contrat psychologique suppose que les parties assument les ententes conclues tacitement : par exemple, les employeurs peuvent compter sur l'engagement de leurs employés; et les employés, sur la réalisation des obligations envers lesquelles leurs employeurs se sont engagés (Cavanaugh et Noe, 1999).

Comme les employés ont le sentiment que l'employeur fait face à ses obligations seulement lorsque leurs attentes sont satisfaites (Flood et al, 2001), cette perception d'obligations réciproques prend toute son importance lorsque l'employé est d'avis que son employeur n'a pas respecté ses obligations bien qu'il ait de son côté respecté les siennes. La discorde entre l'employeur et l'employé ne rime donc pas avec la violation du contrat psychologique, cette dernière survient seulement si l'employé constate qu'il n'y a pas réciprocité dans le respect des obligations mutuelles.

Si c'est le cas, l'employé est au prise avec une violation du contrat psychologique; il est alors susceptible de manifester différents comportements négatifs au travail (Morrison et Robinson, 1997). Ainsi, les recherches de Rousseau (1995) basées sur les résultats des études de Robinson, Kraatz et Rousseau (1994), ainsi que Robinson et Rousseau (1994) ont permis de constater : que la violation du contrat psychologique se vérifie fréquemment et communément dans tous types d'organisations; que les employés percevant une violation du contrat psychologique peuvent réagir par des comportements ou des attitudes négatives envers l'organisation; et que le fait que l'organisation ne réponde pas aux obligations du contrat psychologique ne se traduit pas forcément par une rupture d'emploi.

### **1.2.2 Différence entre la violation et le sentiment de violation**

Dans la littérature traitant du contrat psychologique, les termes de « bris », (le terme « rupture » est également employé dans certain cas), de « violation » et de « sentiment de violation » sont employés. Les termes de bris et de violation sont employés de manière égale pour évoquer le même concept - en ce qui nous concerne nous utilisons tout au long de ce mémoire le terme violation. Par contre, il existe une différence conceptuelle entre la violation et le sentiment de violation. Cette distinction est d'importance; par conséquent nous allons préciser, dans l'un et l'autre cas, ce que l'on entend par violation et sentiment de violation du contrat psychologique.

Robinson et Morrison (2000) ont nuancé les deux termes en avançant que le terme de violation fait état de la perception de la non réalisation des promesses et des obligations; alors que le terme de sentiment de violation est plus en rapport avec les émotions et l'affect. Le sentiment de violation, tel qu'entendu par Robinson et Morrison, se manifeste donc par de la détresse émotionnelle et un sentiment de trahison.

Il s'agit donc de deux concepts différents, nécessitant au besoin, deux mesures différentes d'un point de vue empirique. En effet, le processus d'interprétation et de perception de l'employé détermine une fois encore l'intensité d'émotions négatives ressenties par ce dernier - car la violation ne conduit pas forcément au sentiment de violation. Après vérification empirique, Robinson et Morrison (2000) déduisent que si certaines causes (non respect de telles ou telles promesses) peuvent conduire à une violation du contrat psychologique, le sentiment de violation, lui, n'en découle pas forcément. En revanche, les études démontrent qu'il y a réactions négatives des employés aussi bien en cas de violation qu'en cas de sentiment de violation du contrat psychologique – le sentiment de violation engendrerait cependant dans certains cas des réactions plus intenses (Morrison et Robinson, 1997, 2000).

Nous tenons à préciser que cette distinction n'est cependant pas clairement établie dans les différentes études traitant de la violation du contrat psychologique. Plus exactement, nous constatons que certains auteurs vont mettre l'emphase pour clairement différencier la violation du contrat psychologique du sentiment de violation du contrat psychologique dans leurs études; alors que d'autres auteurs mettent uniquement l'emphase sur la violation du contrat psychologique, ignorant même le concept de sentiment de violation. Ce constat a notamment été identifié par Turnley et Feldman (2000) et il reste notable dans la littérature contemporaine traitant du contrat psychologique et de sa violation.

### **1.3 Les conséquences de la violation**

Étant donné l'importance des conséquences de la violation sur les comportements et les attitudes des employés au travail, nous nous attardons dans un premier temps, à présenter les résultats de certaines études concernant des conséquences faisant suite à la violation du contrat psychologique. Puis, nous expliquons la typologie de Rousseau (1995). Enfin, nous développons deux comportements qui nous intéressent dans le cadre de ce mémoire, à savoir le silence et le cynisme.

#### **1.3.1 Certaines études faisant état des conséquences de la violation**

Le contrat psychologique définit la relation entre l'employé et l'employeur. La violation du contrat psychologique, ou son respect, est un concept qui détermine les conséquences comportementales individuelles dans le contexte organisationnel. Ainsi, les employés réagissent de manière dynamique et contingente à une violation du contrat psychologique (Schein, 1980). Robinson et al (1994) ont noté que la violation du contrat psychologique a pour conséquence de diminuer les obligations de nature transactionnelle et également relationnelle. Robinson et Rousseau (1994) vérifient, pour leur part, une corrélation négative entre la violation du contrat psychologique et le niveau de confiance de l'employé, son niveau de satisfaction dans l'emploi et son intention de demeurer dans l'entreprise. La violation du contrat psychologique est également positivement corrélée avec le taux de roulement. Robinson et Morrison (1995), suite à leur étude, annonce que la violation du contrat psychologique a un effet négatif sur le sens civique de l'employé (citoyenneté corporative) et sa confiance. Robinson (1996) confirme qu'il existe un lien significatif et négatif entre la violation du contrat psychologique et la performance de l'employé, son sens civique (citoyenneté corporative) et son intention de demeurer chez l'employeur.

Comme nous pouvons le constater, certaines réactions à la violation du contrat psychologique sont nettement identifiées par les recherches. La baisse de la confiance, du niveau d'engagement et du sens civique semble clairement

établie. Nous allons présenter dans la sous-section suivante la typologie de Rousseau qui identifie les réactions reliées à la violation du contrat psychologique.

### 1.3.2 La typologie de Rousseau

La violation du contrat psychologique engendre des réactions diverses. Nous allons présenter la typologie établie par Rousseau en 1995 qui tente de couvrir « l'ensemble » des réactions pouvant se manifester lors d'une violation du contrat psychologique (tableau 1).

Quatre types de réactions générales sont identifiés comme susceptibles de faire suite à la violation du contrat psychologique : le départ, l'expression, la loyauté/silence et la négligence/destruction. Le tableau 1 détaille ces réactions qui sont établies en fonction de deux dimensions : d'une part « active-passive », d'autre part « constructive-destructive ». Nous allons commencer par commenter ces deux axes dimensionnels puis nous les croiserons pour expliquer les différentes réactions.

Ces deux dimensions, les axes de la typologie de Rousseau (1995), ont été retenues suite aux recherches d'Hirschman (1970), de Farrell (1983) et de Robinson (1992) qui ont tous travaillé sur ces différents comportements. La dimension « active-passive » fait référence aux différents comportements des salariés qui peuvent être, selon les cas, considérés comme actifs ou passifs; à contrario, la dimension « constructive-destructive » fait référence à l'impact de ces comportements sur l'entité organisationnelle.

Ainsi les croisements de ces deux axes dimensionnels nous révèlent différentes réactions comportementales. L'expression est un comportement qui relève des dimensions active et constructive. Il s'agit d'un comportement intentionnel du salarié qui engage ce dernier, de part ses critiques actives, envers l'organisation; un tel comportement est constructif pour l'organisation puisqu'il peut permettre de mettre à jour des problèmes organisationnels. La loyauté/silence est un comportement que l'on trouve au croisement des dimensions constructive et

passive. Tout comme pour l'expression, la loyauté/silence reste un comportement constructif pour l'organisation puisqu'il assure la loyauté des salariés envers cette dernière. En revanche, c'est un comportement qui n'engage pas le salarié comme c'était le cas avec l'expression et qui est donc considéré comme passif. La négligence/destruction trouve son origine au croisement des dimensions active et destructive. Actif et destructif en effet puisque dans son comportement l'employé néglige sciemment ses obligations vis-à-vis de l'organisation ce qui a forcément un impact destructif pour l'organisation. Nous finissons par présenter le départ, un comportement que l'on trouve au confluent des dimensions destructive et passive. Ce dernier comportement est lui aussi destructif pour l'organisation - surtout en terme de coût - mais considéré comme passif, car l'employé se retire de l'organisation. Les éléments associés à ces quatre types de réactions liés à la violation du contrat psychologique sont également développés dans le tableau 1.

Selon Rousseau (1995), ces diverses réactions se comparent aux réactions observées en réponse à l'insatisfaction au travail. Toujours selon Rousseau (1995), ces réactions sont influencées à la fois par les prédispositions personnelles de l'individu et par le contexte dans lequel il se trouve. Ainsi, les réactions présentées diffèrent selon le type de contrat développé avec l'employeur - à savoir de type plus relationnel ou transactionnel-, selon le contexte organisationnel et selon l'individu lui-même.

**Tableau I : Typologie de Rousseau (traduction libre, 1995)**

	Constructive	Destructive
Active	<p><u>L'expression</u></p> <p>La relation entre les parties est positive et de confiance; Des moyens de communication sont à disposition; D'autres individus expriment communément leurs opinions; Les individus considèrent que leurs opinions sont entendues.</p>	<p><u>Négligence/destruction</u></p> <p>On relève un historique conflictuel qui se traduit par un manque de confiance et un passif de violation; Il n'y a pas ou peu de moyen pour s'exprimer; Les comportements d'autres individus relèvent de la négligence ou de la destruction.</p>
Passive	<p><u>Loyauté/silence</u></p> <p>Il n'existe pas ou peu de moyens, dans l'organisation, de communication permettant de dénoncer la violation; Les individus n'ont aucune possibilité de départ pour un autre emploi.</p>	<p><u>Le départ</u></p> <p>Le contrat est très souvent transactionnel et plusieurs emplois ou employés sont disponibles; Le départ est un comportement courant; Les tentatives de « réajustement » du contrat face à la violation ont échoué.</p>

Bien que depuis 1995 de nombreuses recherches se sont multipliées pour appréhender dans le détail les différentes réactions à la violation du contrat psychologique, ce tableau a l'avantage de nous permettre de mieux comprendre les réactions provoquées par une violation du contrat psychologique.

Nous retenons, dans ce mémoire, deux conséquences spécifiques qui ont été relativement peu étudiées empiriquement : le silence qui se classe dans la typologie «loyauté/silence» et le cynisme qui se classe dans la typologie «négligence/destruction». Nous allons maintenant présenter ces deux conséquences récentes, en commençant par le silence.

### **1.3.3 Le silence**

L'expression et le silence sont deux concepts qui apparaissent dans un premier temps comme opposés. En effet, le premier consisterait à exprimer ses idées et le second à les taire. Cependant, les dernières recherches avancent que ces deux concepts sont beaucoup plus associés que ce que l'on pense; le silence pouvant être perçu comme un type d'expression à part entière, composé de différentes dimensions (Van Dyne, Ang et Botero, 2003). Les études de Bowen et Blackmon (2003) ainsi que de Douglas Creed (2003) vont dans le même sens et minimisent considérablement l'opposition apparemment radicale entre l'expression et le silence en développant ce dernier concept.

Il n'en demeure pas moins que le concept de silence est récent et peu développé car il s'agit d'un comportement difficile à mesurer et à apprécier. Le nombre de recherche consacré à ce concept est par conséquent restreint.

Nous allons, dans un premier temps, recenser les écrits portant sur le concept de silence. Nous exposons ensuite les différentes dimensions à partir desquelles il est possible d'examiner ce concept.

#### **1.3.3.1 Les différentes approches à la base du concept de silence**

Morrison et Miliken (2000) définissent le silence organisationnel comme un phénomène collectif dans lequel les employés vont taire leurs idées et leurs opinions au sujet des problèmes organisationnels potentiels. Selon eux, dans une culture organisationnelle propice au silence, les employées n'expriment pas leurs idées par peur des répercussions négatives ou simplement parce qu'ils pensent que leurs sentiments ne seront pas pris en compte.

Pinder et Harlos (2001) caractérisent avant tout le silence organisationnel comme une réponse des employés envers une injustice. Selon eux, il y a deux différents types de silence, d'une part le silence d'acquiescement qui est caractérisé par la passivité et la résignation au regard des idées et des

propositions. D'autre part, l'attitude silencieuse : il s'agit d'un silence actif car l'employé va considérer la situation et les idées, sans pour autant et pour cause de peur, s'exprimer à ce sujet.

Selon la théorie de la spirale du silence – développée par Noelle-Neumann (1975, 1985, 1991) et reprise par Bowen et Blackmon (2003) –, les individus d'une organisation commencent par « scanner » leur environnement, comme leur organisation, pour prendre connaissance de l'opinion dominante. Ils expriment leur opinion d'autant plus facilement qu'elle correspond à l'opinion de la majorité. Bowen et al. (2003) ont repris cette théorie et l'ont appliquée au contexte organisationnel. Selon eux, les employés n'ayant pas le sentiment d'avoir l'appui de leurs collègues de travail ou de leurs pairs, usent du silence. Ainsi le fait de céder au silence serait largement déterminé par « l'opinion publique » qui prévaut dans l'organisation.

Comme nous venons de le constater, les raisons à l'origine du silence comme comportement organisationnel sont nombreuses. Pour notre part – et parce que nous traitons le silence comme une manifestation comportementale faisant suite à la violation du contrat psychologique – nous rallierons plus particulièrement le point de vue de Pinder et al. (2001) qui considèrent ce comportement comme une réponse à une injustice.

Des différentes définitions traitant du silence, nous retenons qu'il s'agit d'abord et avant tout d'un comportement caractérisé par le fait de se taire, plus précisément de se retenir de communiquer.

### **1.3.3.2 Les différents types de silence**

Dyne et al. (2003) ont répertorié trois types de silence : le silence d'acquiescement, défensif et prosocial. La typologie de Rousseau (1995), traitant des conséquences de la violation du contrat psychologique, prend en considération l'attitude de l'employé - en tant qu'attitude active ou passive au niveau de sa démarche. Cet axe est repris dans la typologie proposée par Van

Dyne et al. (2003). Ainsi, le silence d'acquiescement correspond à une attitude passive alors que le silence défensif et celui prosocial à une attitude active.

Reprenant la typologie annoncée, nous commençons par définir le silence d'acquiescement. Ce type de silence est caractérisé par l'absence d'idées, d'informations et d'opinions; l'individu faisant ainsi preuve de la résignation la plus complète. Le silence d'acquiescement suggère donc une attitude complètement désengagée, ce qui explique le caractère passif de l'individu. Pour mieux comprendre les caractéristiques de cette attitude les travaux de Hirschman (1970) et Farrell (1983) peuvent nous éclairer. D'après Hirschman (1970) la négligence est une forme de comportement passif, caractérisé par un faible niveau d'engagement; pour Farrell (1983) le silence est une caractéristique clé de la négligence. Finalement, le silence d'acquiescement peut être défini comme un comportement intentionnel et passif qui se caractérise par la rétention d'information et s'explique par un profond sentiment de résignation (Van Dyne et al. 2003).

D'après Pinder et al. (2001), l'attitude silencieuse est utilisée pour exprimer un silence délibéré qui s'explique par la peur de s'exprimer et la peur des répercussions pouvant faire suite à l'expression. Morrison et al. (2000) vont dans le même sens puisque pour eux la peur est le déterminant principal du silence organisationnel. Le silence défensif est construit d'après ces deux approches. Garder pour soi ses idées, ses informations et ses opinions pour se protéger et par peur, c'est faire preuve de silence défensif (Van Dyne et al. 2003). À la différence du silence d'acquiescement, il est proactif car c'est un silence mûrement pensé et réfléchi, relevant d'une attitude consciente et d'un choix délibéré. Alors que le silence d'acquiescement est basé sur la résignation, c'est la peur qui est le moteur principal du silence défensif – la peur de s'exprimer dans un premier temps et la peur des répercussions qui pourraient suivre dans un second temps.

L'apport de Van dyne et al. (2003) réside principalement dans la proposition et la définition d'un troisième type de silence, le silence prosocial. Basé sur l'attitude et les différentes formes de comportements citoyens (Organ, 1988), le silence prosocial consiste à taire ses opinions et ses idées pour le bénéfice des autres membres de l'organisation ou l'organisation. Le silence prosocial a donc pour motivation l'altruisme et la coopération. Tout comme le silence défensif et parce qu'il est intentionnel, ce type de silence est proactif. Mais à la différence du silence défensif, le moteur de ce type de silence n'est pas la peur mais l'altruisme. La principale caractéristique du silence prosocial est donc qu'il tient compte des autres, c'est-à-dire des membres de l'organisation et/ou de l'organisation. Par exemple, l'attitude d'un employé consistant à taire ses idées et ses opinions, dans le but de sauvegarder des informations importantes et confidentielles concernant l'organisation, relève du silence prosocial. Dans ce cas, l'employé agit bien de manière intentionnelle et proactive, puisqu'il décide de ne pas révéler des informations spécifiques qui selon lui doivent rester confidentielles pour le bénéfice de l'organisation.

### **1.3.4 Le cynisme organisationnel**

La confiance est une composante importante du contrat psychologique (Rousseau, 1995). La relation de confiance n'est cependant pas uniforme mais évolue en considération des modifications apportées au contrat psychologique. Ainsi, la violation du contrat psychologique altère la confiance, et par conséquent la relation d'emploi. Ce type d'expérience faisant partie du passif de l'employé, on peut en retrouver les conséquences et les répercussions d'un emploi à l'autre.

Tout comme la confiance, le cynisme organisationnel dont l'employé est susceptible de faire preuve s'explique par le passif négatif de ses anciennes relations d'emploi. Plus spécifiquement, il apparaît plausible que la violation du contrat psychologique soit déterminante pour expliquer le cynisme de l'employé vis-à-vis de son organisation (Anderson, 1996; Pugh et al, 2003). Cette hypothèse qui consiste à voir la violation du contrat psychologique comme cause manifeste de cynisme organisationnel nous motive - suite au silence-, à étudier ce deuxième comportement.

Nous commençons par définir le concept et les composantes du cynisme organisationnel; puis, en rapport avec la violation du contrat psychologique, nous mettons l'accent sur le cynisme cognitif envers l'organisation. Enfin, nous relevons l'impact de l'identité organisationnelle sur le cynisme.

#### **1.3.4.1 Définition du concept et de ses composantes**

Il existe plusieurs types de conceptualisations théoriques du cynisme qui varient en fonction de la « cible » étudiée. Il peut s'agir d'une attitude cynique adressée envers les gens en général, ou envers certains types d'institutions sociétales ou encore envers certains types de métiers, comme la police. Pour notre part, et comme nous allons le développer, nous nous intéressons au cynisme développé à l'encontre des organisations.

Le cynisme organisationnel se manifeste par un manque d'engagement et de loyauté envers l'organisation (Andersson et Bateman, 1997) ainsi que par de la résistance au changement (Reichers, Wanous et Austin, 1997). Cette attitude peut avoir des répercussions négatives importantes pour l'organisation (Dean, Brandes et Dharwadkar, 1998). Andersson et Bateman (1997) définissent le cynisme comme une attitude associant la désillusion, des sentiments négatifs et un manque de confiance envers un membre de l'organisation ou l'organisation. Les employés développent donc une attitude cynique en fonction des expériences qu'ils ont avec leurs organisations – ou ont eues dans le passé – et en particulier en cas de non respect des ces dernières vis-à-vis de leurs obligations.

Dean et al. (1998) proposent une nouvelle conceptualisation du cynisme organisationnel bâtie à partir des différentes approches existantes. Cette conceptualisation a pour but de rassembler les différentes ententes du concept et de donner une définition en permettant l'opérationnalisation, la voici :

«Organizational cynicism is a negative attitude toward one's employing organization, comprising three dimensions : (1) a **belief** that the organization lacks integrity; (2) negative **affect** toward the organization; and (3) tendencies to disparaging and critical **behaviors** toward the organization that are consistent with these beliefs and affect.» (Dean, Brandes et Dharwadkar, 1998, p. 345)

Cette définition du cynisme organisationnel est multidimensionnelle et correspond aux trois composantes suivantes : la conviction que l'organisation manque d'intégrité, il s'agit de la dimension cognitive, considérée comme la principale car les deux autres dimensions découlent de cette dernière; des affects négatifs comme réactions émotionnelles, il s'agit de la dimension affective; et des répercussions comportementales - par exemple une tendance à de fortes critiques -, il s'agit de la dimension comportementale. Ainsi, nous ne concevons pas le cynisme comme un trait de personnalité – caractéristique des individus faisant tout le temps preuve de cynisme – mais bien comme une attitude changeante selon les circonstances, dirigée vers une cible spécifique : l'organisation.

Les avantages de cette conceptualisation sont nombreux. Dans un premier temps, elle permet d'établir que le cynisme est un comportement basé sur des

expériences organisationnelles spécifiques et que ce comportement est susceptible de changer en fonction de nouvelles expériences. Puis, cette conceptualisation n'est pas cantonnée à un type de travail particulier mais peut être utilisée dans différents milieux organisationnels. Enfin, si la dimension cognitive apparaît comme la dimension clé pour vérifier ou non la présence de cynisme organisationnel, cette conceptualisation est enrichie de deux autres dimensions, affective et comportementale (Dean et al. 1998).

#### **1.3.4.2 Le cynisme cognitif organisationnel**

Suite à la conceptualisation du cynisme organisationnel par Dean, Brandes et Dharwadkar (1998), ce dernier a notamment développé l'opérationnalisation de la dimension cognitive (Dharwadkar, personal communication, June 25, 1999). Le concept développé par Dean et al (1998) et l'opérationnalisation de la dimension cognitive a depuis été reprise par différents auteurs dans leurs études portant sur le cynisme organisationnel (Pugh et al, 2003; Johnson et al, 2003; Chrobot-Mason, 2003).

Nous avons mentionné précédemment que la perception de la non-réalisation des promesses et des obligations par l'organisation est à l'origine de la violation du contrat psychologique. Cette perception de la non-réalisation des promesses est une évaluation cognitive effectuée par l'employé en considération de ce qui avait été promis et de ce qui est, ou non, honoré (Morrison et Robinson, 1997). La première dimension du cynisme organisationnel est, comme nous l'avons noté, cognitive. À l'instar de Johnson et al. (2003), nous relevons que le cynisme cognitif organisationnel peut être une conséquence de la violation du contrat psychologique. Les études de Pugh et al. (2003) ainsi que de Chrobot-Mason (2003) ont également avancé que la dimension cognitive puisse être associée aux études concernant la violation du contrat psychologique. Ainsi se justifie notre intérêt pour la dimension cognitive du cynisme organisationnel.

### 1.3.4.3 L'impact de l'identité organisationnelle sur le cynisme

Le cynisme organisationnel est également influencé par certains facteurs organisationnels (Wanous, Reichers et Austin, 2000). Comme nous l'avons noté, il existerait une association entre la violation du contrat psychologique et le cynisme organisationnel.

Ainsi, au sujet de l'impact de l'identité organisationnelle sur le cynisme, les employés peuvent avoir des attentes envers l'employeur basées sur la croyance générale concernant la façon dont les organisations devraient se comporter (Anderson, 1996; Bateman et al. 1992). En outre, on sait que le cynisme peut se développer non seulement à partir des expériences personnelles, mais également suite à la connaissance des expériences d'autrui. Par exemple, l'employé peut être désillusionné et douter de la confiance qu'il a envers son employeur parce que l'organisation traite ses affaires sans aucune éthique. Bien que ces actions existent en dehors du contrat psychologique personnel de l'employé, elles peuvent tout de même influencer le cynisme de ce dernier parce qu'elles influencent les perceptions de l'employé au sujet de l'intégrité organisationnelle.

Le cynisme peut alors résulter non seulement de la violation des promesses et des obligations spécifiques faites à l'employé, mais également du non-respect des espérances généralisées de l'employé au niveau organisationnel. En réponse aux attitudes et à l'identité organisationnelle, Bateman, Sakano et Fujita (1992) ont montré que les individus adoptent eux aussi des attitudes particulières en fonction des spécificités des organisations. Ces constatations expliquent en outre que le manque d'intégrité, même occasionnel, et pouvant être attribué à certains individus spécifiques de l'organisation, est associé aux caractéristiques et comportements organisationnels dans leur ensemble (Dutton et al. 1994). Il existerait donc un échange bipartite, dynamique et réciproque entre l'organisation et l'individu. Cet échange mérite d'être pris en compte comme une variable importante influençant les comportements organisationnels. Nous allons, par conséquent, considérer l'importance des variables organisationnelles dans notre étude.

## **1.4. Les facteurs susceptibles d'influencer la violation**

Dans cette section nous développons les deux types de facteurs susceptibles d'influencer la violation du contrat psychologique et les conséquences comportementales qui en découlent. Il s'agit des facteurs organisationnels et des facteurs individuels. La tendance la plus récente dans la littérature met l'accent sur les facteurs organisationnels, nous faisons de même.

### **1.4.1 Les facteurs organisationnels susceptibles d'influencer la violation**

Dans notre étude notre attention se porte particulièrement sur un type de facteur organisationnel, l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle que nous présentons dans un premier temps. Puis, nous enchaînons sur les autres facteurs organisationnels également susceptibles d'influencer la violation.

#### **1.4.1.1 L'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle**

L'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est un concept permettant de vérifier la congruence entre la culture organisationnelle et les valeurs de l'individu. Comme nous allons tenter de le vérifier, l'adéquation peut être un facteur influençant la violation du contrat psychologique et les conséquences qui en découlent.

##### **a) Le concept d'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle**

Allport (1937) avance que les individus cherchent à se retrouver dans des situations qui sont conformes à leur personnalité. Ce principe de base de la psychologie interactionnelle a depuis lors été vérifié de manière empirique (Emmons, Diener et Larsen, 1986). Cette constatation s'explique simplement. La carrière professionnelle représente un aspect important de la vie personnelle

(Schein, 1982), ainsi les individus en recherche d'emploi sont concernés par les valeurs et la culture de leurs futures organisations. À ce sujet, Popovich et Wanous (1982) notent que les individus cherchent à rejoindre des organisations dont la culture organisationnelle correspond clairement à leurs valeurs.

O'Reilly et al. (1991) ont expliqué le lien existant entre les traits de personnalité des individus et leurs préférences organisationnelles. Judge et Cable (1997) ont pour leur part expliqué et vérifié de manière empirique le lien existant entre la personnalité de l'individu et son attirance pour certains types de cultures organisationnelles, lors de sa recherche d'emploi. Cette adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle se retrouve sous le terme de « person-organization fit » dans la littérature. Ce concept est utilisé par les auteurs pour rapprocher les valeurs individuelles des différents types de cultures organisationnelles. Ils peuvent ainsi évaluer l'influence de cette adéquation sur d'autres variables comme l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail ou encore la recherche d'emploi.

Judge et Cable (1997) ont notamment rapproché ou opposé différents types de personnalité aux types de cultures organisationnelles. Par exemple, les individus à tendance neurasthénique sont des individus pouvant être définis selon l'approche lexicale comme étant indécis, léthargiques, angoissés et en proie à des sentiments d'insécurité; ils sont également généralement sujets à la détresse psychologique et ont de ce fait du mal à prendre des décisions (Goldberg, 1990). Il est donc évident que ces individus sont peu attirés par une culture d'entreprise innovatrice ou décisionnelle, lors de leurs recherches d'emplois.

Costa et al. (1984) ont trouvé des relations significatives entre leur modèle constitué de trois types de personnalité (neurasthénique, extraverti et ouvert) et la typologie des vocations de Holland. Par exemple, les individus ouverts expriment un intérêt significatif pour les métiers à vocation artistique. Les résultats de Judge et Cable (1997) vont dans le même sens, complètent les études traitant de la relation existante entre les valeurs individuelles et l'intérêt pour tel type d'emploi et renforcent ainsi la validité et la fiabilité du « fit » comme concept à part entière.

## **b) L'intérêt de l'étude de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle dans le cadre du contrat psychologique**

Les facteurs organisationnels peuvent influencer la violation du contrat psychologique (Robinson et Rousseau, 2000). En effet, l'employé en confiance vis-à-vis de son organisation est moins à même de ressentir une éventuelle violation des obligations du contrat psychologique, et si c'est le cas il est plus à même de la comprendre et de l'accepter. (Rousseau et Aquino, 1993; Turnley et Feldman, 1999).

Toujours dans le même ordre d'idées, lorsque nous avons traité du cynisme organisationnel comme conséquence comportementale faisant suite à la violation du contrat psychologique, nous avons également relevé que les individus ont une forte tendance à personnifier les organisations. Ainsi, et en réponse aux attitudes et à l'identité organisationnelles, ils adoptent eux aussi des attitudes particulières en fonction des spécificités des organisations (Levinson, 1965; Bateman, Sakano et Fujita, 1992). Nous avons par là même constaté qu'il existe un échange bipartite, dynamique et réciproque entre l'individu et l'organisation.

Toutes ces constatations nous invitent, en conformité avec la littérature, à considérer dans notre approche de la violation du contrat psychologique l'influence de la culture organisationnelle, sur les conséquences comportementales faisant suite à la violation du contrat psychologique – pour nous le silence et le cynisme. (Turnley et Feldman, 1999; Zeffane, 1994; Sparrow, 1998).

Pour ce faire, il nous faut un angle d'approche particulier, un concept qui nous permette justement de rapprocher la violation du contrat psychologique (niveau micro, puisque basé sur l'individu), de l'influence que la culture organisationnelle exerce sur la violation dudit contrat psychologique (niveau macro). Ce concept, permettant de dépasser le clivage micro/macro et de vérifier l'impact de variables organisationnelles sur certains comportements individuels, est l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle. En

effet, puisque le concept d'adéquation détermine le degré de congruence entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle (Judge et Cable, 1997), il nous permet donc de vérifier l'impact de cette même congruence - entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle -, sur les conséquences comportementales faisant suite à la violation du contrat psychologique.

#### **1.4.1.2 Les autres facteurs organisationnels**

Robinson et Rousseau (2000) ont identifié quelques variables organisationnelles qui peuvent modérer l'impact du non-respect des obligations. Plus spécifiquement, Robinson et Rousseau (2000) ont trouvé que le sentiment de violation engendré par le non-respect des obligations est plus fort quand les employés perçoivent des conditions injustes. Ils réagissent par conséquent plus négativement à la violation. Nous notons que trois facteurs organisationnels influencent la violation et les conséquences qui en découlent : la confiance, la justification donnée par l'organisation et la justice procédurale.

Robinson (1996) a étudié la relation existante entre la confiance initiale des employés envers leur relation d'emploi (divisée en différents niveaux de confiance), et la perception de la violation du contrat psychologique. Ces recherches ont prouvé qu'un haut niveau de confiance rendait l'employé moins réceptif à la violation du contrat psychologique. Notons l'impact d'un cercle vicieux, la violation stimule la perte de confiance et augmente par exemple le cynisme lors de violations futures. À l'inverse, un haut niveau de confiance peut positivement influencer la perception de violation du contrat psychologique de l'employé.

La nature de la justification donnée par l'organisation quand les obligations ne sont pas tenues est également importante (Morrison et Robinson, 1997). Ces justifications sont souvent expliquées sous la forme de « facteurs externes ». Ces facteurs externes sont utilisés par l'employeur pour réduire la sévérité du jugement que l'employé porte sur tel problème ou tel acte à priori injustifié et injustifiable. Ils servent donc de justifications ou d'excuses pour expliquer, par exemple, le gel de

salaires comme étant indispensable à la survie de l'organisation. Les gestionnaires invoquent alors des facteurs environnementaux externes – comme la mauvaise conjoncture économique ou les coûts engendrés par les derniers investissements technologiques –, à l'appui et justifient leurs actes par la situation. Dans ce cas, les employés perçoivent la décision comme plus acceptable et sont plus à même de la comprendre (Rousseau et Anton, 1991). Rousseau et Aquino (1993) ont fait des constatations semblables dans leur recherche. De son côté, Bies (1987) a montré que des justifications portant sur des circonstances incontrôlables réduisent, chez ceux qui en sont victimes, le sentiment d'injustice et d'outrage. Les justifications d'ordre imprévisibles, et sur lesquelles on ne peut agir, peuvent donc être efficaces pour atténuer les réactions faisant suite aux non-respects des obligations.

Turnley et Feldman (1999), pour leur part, ont mesuré la perception que l'employé avait de la justice procédurale dans le cadre de mesures disciplinaires. Ils ont trouvé que les employés aux prises avec une violation du contrat psychologique et percevant de manière péjorative la justice procédurale, étaient bien plus à même de partir à la recherche d'un nouvel emploi. La justice procédurale et l'équité rentrent en compte dans le lien de confiance de l'employé avec l'employeur (Robinson, 1996). Ainsi, lorsque l'employé perçoit un haut degré d'équité interne et de justice procédurale, il est plus à même de faire confiance à l'employeur. Il est moins attentif et donc moins réceptif aux manquements éventuels de ses obligations – et par conséquent à une éventuelle violation de son contrat psychologique (Rousseau et Aquino, 1993; Turnley et Feldman, 1999).

### **1.4.2 Les facteurs individuels susceptibles d'influencer la violation et ses conséquences**

Les deux conséquences comportementales faisant suite à la violation du contrat psychologique auxquelles nous avons choisi de nous consacrer ont été récemment introduites dans les écrits (surtout pour le silence). À notre connaissance, les études empiriques faisant le lien entre ces deux comportements et les facteurs individuels sont rares, sinon inexistantes. Nous avons toutefois relevé un article traitant du cynisme dans le cadre de la violation du contrat psychologique dans lequel l'auteur rapproche certaines caractéristiques démographiques du cynisme. Selon Andersson (1996), reprenant les résultats de différentes études, certaines caractéristiques démographiques prédisposent les individus à faire preuve de cynisme. Ainsi les hommes jeunes (entre 18 et 24 ans) et les seniors (55 ans et plus) mais également les individus peu diplômés seraient plus susceptibles de faire preuve de cynisme.

Certains écrits portant sur le contrat psychologique et sa violation prennent en considération l'influence des caractéristiques individuelles. Turnley et al. (1999) ont vérifié de manière empirique qu'il existait des différences à l'égard de la violation du contrat psychologique selon les caractéristiques individuelles. Dans leur étude, portant sur quatre échantillons de population aux caractéristiques démographiques différentes, ils relèvent des différences notables quant à la perception de la violation du contrat psychologique, selon les groupes. Cette constatation est avancée par Rousseau (1989, 1996) et Robinson et al. (1994). Cependant, à notre connaissance, aucune étude n'a à ce jour permis de vérifier empiriquement que telle variable démographique est clairement associée à la violation du contrat psychologique ou à ses conséquences; nous avons noté qu'il convient cependant de prendre en considération ces caractéristiques. Les variables du sexe, de l'âge, de la scolarité et de l'ancienneté organisationnelle ont ainsi été retenues. En outre, nous faisons référence pour certaines de ces caractéristiques démographiques à des études empiriques relevant du domaine de la psychologie.

En ce qui concerne l'âge, les jeunes adultes seraient plus susceptibles d'être stressés que les personnes plus âgées (Ullman, 1995). Cependant, nous savons aussi que les salariés prenant de l'âge ont plus de difficultés à se trouver un emploi; ils sont par conséquent plus sensibles au stress que peut engendrer un éventuel licenciement (Brockner et al., 1986). En outre, la dynamique du contrat psychologique étant changeante en début et en fin de carrière (de type plus transactionnel à relationnel), la violation du contrat n'est par conséquent pas appréhendée de la même façon (Raja et al. 2004).

En ce qui concerne le sexe, dans le domaine de la psychologie plusieurs études ont montré que les femmes sont plus vulnérables aux situations de stress et plus susceptibles de souffrir d'anxiété (Ullman, 1995; Turner et al., 1995).

Au sujet de l'ancienneté, Robinson et al. (1994) ont montré de manière empirique que les obligations que l'employé croit avoir vis-à-vis de son employeur diminuent avec le temps alors qu'à l'inverse les obligations que l'employeur a, à son égard, ont tendance à augmenter. On peut alors supposer qu'un employé ayant beaucoup d'ancienneté et vivant une violation de son contrat psychologique serait plus affecté et les conséquences qui en découlent plus importantes.

En ce qui concerne la scolarité, Brockner et al. (1986) ont avancé que les individus les plus confiants en leurs moyens sont souvent les plus scolarisés. On peut donc supposer que les individus moins scolarisés sont plus désemparés en cas de violation du contrat psychologique car étant plus dépendants de leurs employeurs ils réagissent de ce fait plus négativement - quelle que soit la forme de leur réaction.

Comme nous le voyons, il est envisageable que certains facteurs individuels influencent positivement la violation du contrat psychologique et par conséquent l'intensité des conséquences comportementales qui peuvent en découler. Cependant, nous ne pouvons faire aucune affirmation sur l'influence de tel facteur individuel portant sur le silence ou le cynisme.

## **CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE**

Dans ce chapitre, suite à la synthèse de notre revue de littérature et à la présentation de notre problématique, nous exposons notre question de recherche puis nous présentons notre modèle conceptuel avant de formuler nos hypothèses de recherche.

### **2.1 Synthèse de la revue de littérature et la problématique**

La revue de littérature du chapitre précédent nous a permis de voir que les concepts de contrat psychologique et de violation du contrat psychologique, à travers leurs évolutions, sont aujourd'hui de plus en plus utilisés pour expliquer la dynamique interprétative qui se construit entre les employés et les employeurs (Turnley et Feldman, 1999). En effet, la conjoncture actuelle ne permettant plus de garantir la sécurité d'emploi, la relation qui unissait l'employé et l'employeur s'est transformée et est plus que jamais sujette à changement.

Ceci explique que les relations entre employeurs et employés sont également soumises à des changements rapides. Le concept de contrat psychologique permet d'examiner la perception dynamique et subjective que ressentent les individus touchés directement par ces changements – de même que l'influence de cette perception sur leurs attitudes et leurs comportements en cas de violation du contrat psychologique (McDonald et Makin, 2000; Turnley et Feldman, 1999; Kissler, 1994; Rousseau, 1990, 1995). À ce sujet, la littérature met l'emphase sur deux comportements récents que nous proposons d'étudier dans cette recherche suite à la violation du contrat psychologique, le silence et le cynisme.

Comme l'ont noté Turnley et Feldman (1999) et comme nous venons de le voir dans la revue de littérature, la nature et l'ampleur des comportements des employés varient selon les caractéristiques individuelles (l'âge, l'ancienneté dans l'organisation...), mais également selon le contexte organisationnel. En effet, si chaque individu est différent, chaque organisation est également unique. En cela,

elle est composée de caractéristiques qui lui sont propres. Ses valeurs, par exemple, font partie de sa culture organisationnelle, et cette culture organisationnelle influence le rapport des individus entre eux et le contrat psychologique qui les « lie ».

Dans ces conditions, un gestionnaire doit prendre en compte cette culture organisationnelle pour comprendre et gérer les relations et obligations qu'il entretient avec les employés, donc le contrat psychologique existant. Cette réalité se vérifie sur le terrain, de manière pragmatique, puisque le contrat psychologique permet d'expliquer et de comprendre les rapports liant les deux parties. De plus, le contrat psychologique est un concept que gestionnaires et employés sont à même de saisir facilement (McDonald et Makin, 2000).

De nombreuses recherches ont été effectuées sur le contrat psychologique dans la littérature. Cependant, peu d'entre elles s'intéressent et prennent en compte l'influence de la culture organisationnelle comme déterminante explicative du contrat psychologique.

Cette brèche a été soulignée à plusieurs reprises dans des travaux passés :

«La littérature spécialisée ne compte que peu de textes à avoir mis l'accent, dans une perspective d'analyse comparée, sur le rapport complexe qui se construit entre le contrat psychologique et les cultures organisationnelles... » (Rouillard et Lemire, 2003, p.2, d'après Sparrow, 1996)

« Encore faut-il toutefois, en raison de la primauté du contexte organisationnel sur la nature et l'ampleur de la réaction des employés à la violation du contrat psychologique, s'interroger sur le caractère polysémique de l'engagement organisationnel pour éviter de tomber dans le piège du déterminisme. » (Rouillard et Lemire, 2003, p.4, d'après Turnley et Feldman, 1999)

Ce n'est que très récemment que des recherches empiriques, dont le but est de vérifier les effets de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel, à la lumière des caractéristiques individuelles et organisationnelles, ont commencé à voir le jour (Rouillard et Lemire, 2003).

Il existe donc bien un problème dans la littérature qui se rattache au problème entrevu dans la réalité. Cette constatation nous motive et nous pousse à entreprendre la recherche qui tient compte explicitement de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle, pour mieux identifier les réactions des individus à la violation du contrat psychologique.

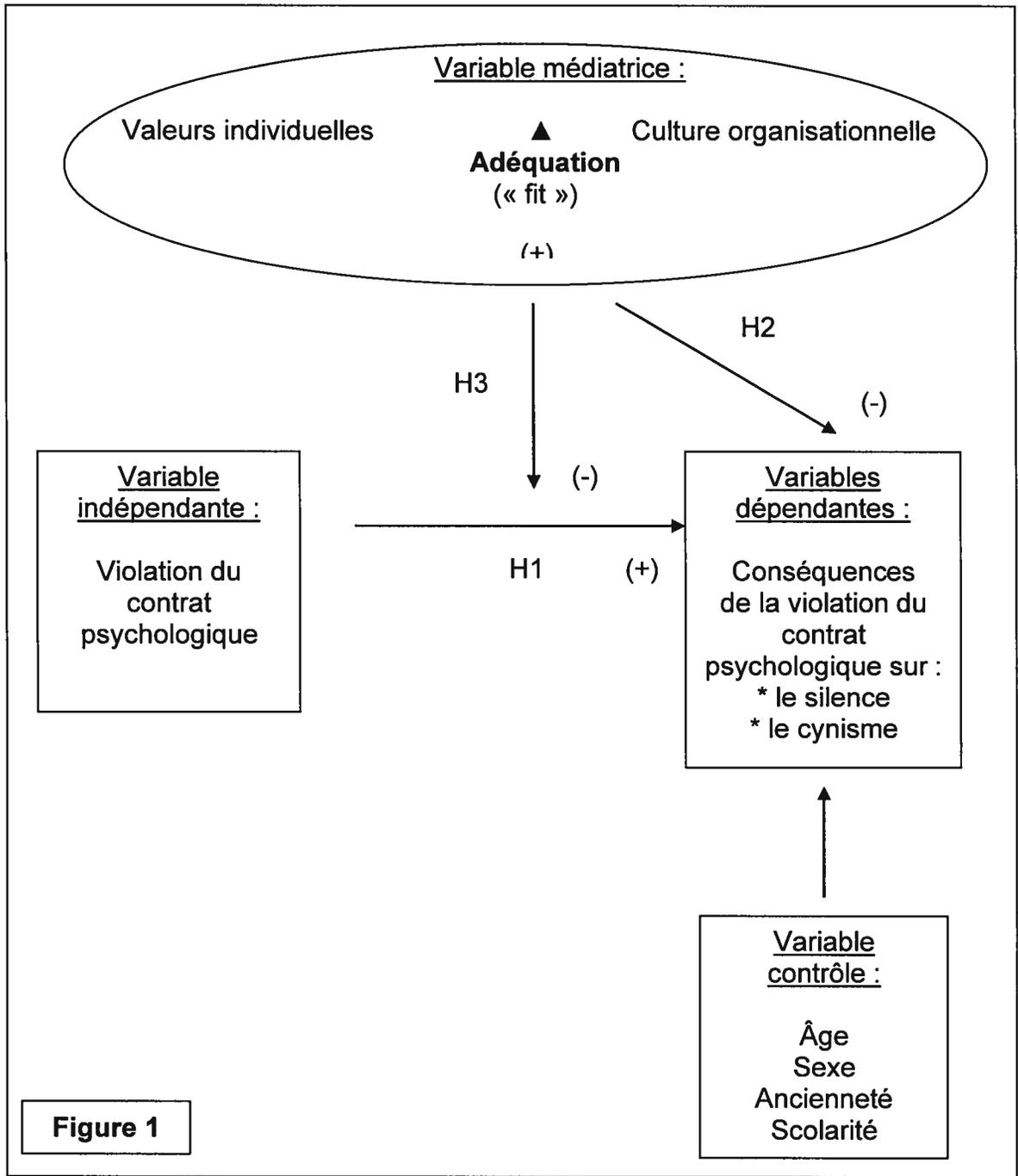
Ainsi, notre recherche portant sur le contrat psychologique prend en considération l'effet médiateur du concept d'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur deux conséquences comportementales pouvant faire suite à la violation du contrat psychologique – en l'occurrence le silence et le cynisme.

## **2.2 La question de recherche**

En conformité avec la littérature, il peut être intéressant d'étudier l'influence de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur les conséquences comportementales découlant de la violation du contrat psychologique, ici le silence et le cynisme. Dans ce projet, nous tenterons de vérifier les deux questions suivantes :

- 1. Quelle est l'influence de la violation du contrat psychologique sur deux comportements organisationnels : le silence et le cynisme ?*
- 2. L'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle exerce-t-elle un effet médiateur entre la violation et les deux conséquences comportementales précédemment mentionnées?*

### 2.3 Le modèle conceptuel de recherche



Comme le montre la Figure 1, nous avons choisi, pour construire notre modèle conceptuel de recherche, deux variables dépendantes, une variable indépendante ainsi qu'une variable médiatrice et des variables de contrôle.

### **2.3.1 Variable indépendante**

Notre variable indépendante est la violation du contrat psychologique. Elle influence positivement les variables dépendantes, le silence et le cynisme.

### **2.3.2 Variables dépendantes**

Nos variables dépendantes sont deux conséquences comportementales de la violation du contrat psychologique, le silence et le cynisme. En effet, comme nous l'avons exposé précédemment, notre recherche vise à montrer que les conséquences de la violation du contrat psychologique, le silence et le cynisme sont influencées positivement par la violation du contrat psychologique (H1).

### **2.3.3 Variable médiatrice**

Dans notre modèle, notre attention se porte sur l'influence de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle. L'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle influencerait négativement le silence et le cynisme organisationnel (H2). De plus, l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle influencerait négativement ces deux mêmes comportements suite à la violation du contrat psychologique (H3).

### **2.3.4 Variables de contrôle**

De nombreuses études déjà publiées montrent que les caractéristiques individuelles doivent être prises en compte lorsqu'il est question de la violation du contrat psychologique. Il nous est donc utile de prendre en considération l'influence des caractéristiques individuelles dans notre modèle. Il nous paraît donc nécessaire de les inclure sous forme de variables de contrôle. Conformément à la littérature, nous avons donc choisi quatre variables de contrôle pour nous assurer que l'influence que nous tentons de vérifier ne sera pas biaisée par les déterminants individuels. Ces quatre variables sont : l'âge, le sexe, l'ancienneté et la scolarité.

## **2.4 Les hypothèses**

Nous allons présenter nos hypothèses. Étant donné que nous étudions deux conséquences comportementales, le silence et le cynisme, nos hypothèses sont toujours scindées en deux. Nous justifions ces hypothèses aussi bien par le biais de la littérature que de manière rationnelle. Nous invitons le lecteur à se reporter au modèle conceptuel afin d'avoir un support et une illustration visuelle en appui (figure 1).

Pour ce qui est de la première hypothèse, comme le soulignent Morrison et Robinson (1997) et Robinson et Rousseau (1994) suite à la violation du contrat psychologique un employé est susceptible de manifester différentes réactions. L'importance de ces dernières varie en fonction de l'ampleur de la violation, des caractéristiques individuelles et organisationnelles.

Nous pouvons donc émettre – en conformité avec les travaux de Dyne et al. (2003) portant sur le silence; et de Dean et al. (1998) ainsi que de Pugh et al. (2003) portant sur le cynisme – suite à notre revue de littérature, les hypothèses ci-dessous :

- H1A : La perception de la violation du contrat psychologique influence positivement le silence dont l'employé est susceptible de faire preuve vis-à-vis de son organisation.
- H1B : La perception de la violation du contrat psychologique influence positivement le cynisme dont l'employé est susceptible de faire preuve vis-à-vis de son organisation.

De plus, d'un point de vue rationnel, il est plausible de vérifier les hypothèses énoncées ci-dessus. Suite à la violation du contrat psychologique, l'employé est susceptible de manifester différents comportements envers son organisation, comme le silence et le cynisme.

En ce qui concerne la « deuxième série d'hypothèses », Judge et Cable (1997), O'Reilly et al. (1991), mais également Costa et al. (1984) ont mis en évidence que l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle explique dans un premier temps l'attraction des salariés pour tel type d'organisation et dans un deuxième temps leur satisfaction au travail, leur attachement et leur loyauté envers l'organisation.

Comme nous l'avons vu dans la littérature, les facteurs organisationnels peuvent permettre de comprendre de manière plus satisfaisante l'impact de la violation du contrat psychologique en fonction des organisations (Turnley et Feldman, 1999; Zeffane, 1994; Sparrow, 1998). Nous avons également constaté qu'il existe une brèche, en matière de vérification empirique, concernant l'étude de ce phénomène. Partant de ces constats nous pouvons proposer de vérifier la « deuxième série d'hypothèses » ci-dessous.

- H2A : Plus l'adéquation sera forte entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles de l'employé, et moins ce dernier sera susceptible de faire preuve de silence vis-à-vis de son organisation.
- H2B : Plus l'adéquation sera forte entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles de l'employé, et moins ce dernier sera susceptible de faire preuve de cynisme vis-à-vis de son organisation.
- H3A : Plus l'adéquation sera forte entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles de l'employé, et moins l'impact sur le silence de ce dernier, faisant suite à la perception de la violation du contrat psychologique sera important.
- H3B : Plus l'adéquation sera forte entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles de l'employé, et moins l'impact sur le cynisme de ce dernier, faisant suite à la perception de la violation du contrat psychologique sera important.

L'adéquation tient compte de l'influence de la culture organisationnelle au regard des valeurs individuelles. Et plus cette adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est importante, plus il est probable que le salarié fasse preuve de moins de silence et de cynisme envers son organisation – et ce, même à la suite de la violation de son contrat psychologique.

Nous pouvons donc envisager l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle comme une variable médiatrice pour l'hypothèse 3 et une variable explicative pour l'hypothèse 2. L'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle influençant, comme nous l'exposons dans le modèle conceptuel, l'impact faisant suite à une violation du contrat psychologique et les conséquences comportementales qui en découlent.

## **CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous précisons la méthodologie utilisée pour notre recherche. Notre méthodologie est composée de trois étapes : la stratégie de recherche, l'échantillon et les instruments de collecte de données, ainsi que le cadre opératoire.

### **3.1 Stratégie de recherche**

Dans cette section nous exposons d'abord le type de recherche que nous allons effectuer, puis la structure de la preuve et nous concluons en présentant la validité de la recherche.

#### **3.1.1 Type de recherche**

Notre étude est multidisciplinaire, car le contrat psychologique et l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sont deux concepts typiquement associés à la Gestion des Ressources Humaines – discipline elle-même multidisciplinaire. Ces concepts permettent d'examiner la perception dynamique et subjective que construisent les individus entre eux dans le monde du travail, ainsi que leurs attitudes et comportements dans ce même milieu. Ces deux concepts RH font appel à différentes disciplines (la psychologie, la sociologie, le management...).

Cette recherche est appliquée, car basée sur des concepts existants et permettant ainsi de vérifier et de répondre de manière empirique, à des problématiques existantes aussi bien dans la littérature que dans la réalité.

Elle est explicative, car d'après notre modèle d'analyse, nous cherchons à expliquer dans un premier temps l'importance de l'adéquation entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles. Puis, dans un deuxième temps, l'impact médiateur de cette adéquation sur les conséquences faisant suite à la violation du contrat psychologique.

Cette recherche est également déductive, car nous partons de la littérature et des études empiriques précédemment entreprises pour concevoir nos modèles conceptuels et opératoires et ainsi formuler nos hypothèses que nous vérifions dans un deuxième temps.

Elle est quantitative, car toutes nos hypothèses seront testées et vérifiées statistiquement à partir d'une base de données, elle-même constituée à partir de questionnaires faisant suite à une enquête.

Et enfin, elle est transversale, car nous allons étudier un phénomène à un moment donné et arrêté dans le temps, sans vérifier son évolution.

### **3.1.2 Structure de la preuve**

Comme nous l'avons vu, notre recherche est quantitative et nous utilisons des données secondaires. Ces données ont été recueillies grâce à une enquête menée par questionnaires, auprès des employés d'une entreprise de télécommunications. Cette recherche a été menée en 2004 par une équipe de recherche constituée de deux professeures, Louise Lemire et Tania Saba.

### **3.1.3 Validité de la recherche**

La validité de la recherche est composée de la validité de la mesure, de la validité interne et de la validité externe.

En ce qui concerne la validité de la mesure, tous les indicateurs ayant servi à obtenir des réponses de notre population sont des échelles de mesure allant de 1 à 7. Ces indicateurs ont déjà été testés et utilisés dans des études empiriques publiées, ils peuvent donc être considérés comme valides. Seuls les indicateurs portant sur le silence n'ont pas encore été testés empiriquement. Plusieurs questions ont dû être traduites de l'anglais vers le français. Afin de s'assurer que les traductions soient le plus près possible de leur signification originale, le questionnaire a été révisé par chacun des membres de l'équipe de recherche. Les

échelles traduites avaient également été utilisées dans des études empiriques antérieures et avaient donc déjà été validées.

La validité externe peut être considérée comme l'élargissement, possible ou non, de cette recherche en fonction du modèle d'analyse et de la théorie précédemment exposé. Dans notre cas, la validité externe est limitée à cause du nombre de nos répondants et des spécificités du milieu sur lesquelles repose notre étude. Tout au plus, et sous réserve de tests visant à vérifier le caractère exhaustif de cet élargissement, nous pouvons envisager d'élargir cette recherche aux entreprises faisant partie du même secteur d'activité.

### **3.2 Échantillon et instrument de collecte de données :**

Dans la présente section, nous présentons notre échantillon et notre instrument de collecte de données.

#### **3.2.1 Échantillonnage**

L'échantillonnage est le suivant. L'unité d'analyse est un employé; le niveau d'analyse est un individu (les conséquences faisant suite à la violation du contrat psychologique portent toutes sur l'individu); la population est constituée de tous les employés du Québec et comme nous ne pouvons pas effectuer une recherche sur la population globale, notre échantillon se compose de tous les cadres d'une entreprise de télécommunications.

#### **3.2.2 Instruments de collecte de données**

Les données secondaires proviennent d'un questionnaire qui a été distribué aux 320 cadres de cette entreprise et le nombre de questionnaires retournés et reconnus comme valide est de 106. Ce qui se traduit par un taux de retour de 33,13%. La participation s'est faite sur une base volontaire et la confidentialité était assurée. Comme cette entreprise a été choisie sciemment et ne répond pas à un quelconque hasard, il s'agit d'un échantillon raisonné.

### **3.3 Cadre opératoire**

Dans cette section, nous présentons l'opérationnalisation des différentes variables décrites dans notre modèle conceptuel. Les répondants ont indiqué dans quelle mesure ils sont en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés qui vont suivre, sur une échelle de 1 à 7, où 1 veut dire tout à fait en désaccord et 7 tout à fait en accord. Cette échelle de 1 à 7 est communément utilisée par la suite pour tous nos indicateurs.

#### **3.3.1 Variable indépendante : la violation du contrat psychologique**

En conformité avec la littérature (ex. Rousseau, 1989; Morrison et Robinson, 1997 et 2000) et sur la base des énoncés utilisés pour la recherche de Robinson et Morrison (1995), le lien d'emploi est défini comme une entente tacite portant sur un certain nombre d'obligations. Morrison et Robinson (1997, 2000) ont évoqué qu'il y a violation du contrat psychologique seulement lorsque l'employé est d'avis qu'il a respecté ses obligations plus que ne l'a fait son employeur. La mesure de l'ampleur de la violation du contrat psychologique tient compte de la perception de l'employé concernant le non-respect des obligations de l'employeur à son égard.

Nous évaluons donc la violation du contrat psychologique à partir d'une série d'indicateurs développés par Robinson et al. (1994), repris et cité plus récemment par Taklead et Taylor, 2003 ainsi que par De Vos, 2003.

#### **Indicateurs pour la violation du contrat psychologique par l'organisation :**

1. *(R) L'entreprise a bien réussi à s'acquitter de ses obligations envers moi.*
2. *L'entreprise a coup sur coup manqué à ses obligations envers moi.*
3. *(R) L'entreprise s'est acquittée de ses plus importantes obligations envers moi.*

### 3.3.2 Variables dépendantes : les conséquences de la violation du contrat psychologique, le silence et le cynisme

En conformité avec la littérature, la violation du contrat psychologique ne relève pas de l'exception mais bien de la « norme » (Robinson et Rousseau, 1994). Surtout, la violation du contrat psychologique a bien des effets et des conséquences sur le salarié. Que ce soit d'après l'étude de Robinson et al. (1994) – qui vérifie l'impact de la violation et ses conséquences, en l'occurrence sur la baisse de confiance de l'employé envers l'employeur, la diminution de la satisfaction au travail et l'augmentation du turnover –, ou d'autres études que nous avons citées dans notre revue de littérature, les réactions faisant suite à la violation du contrat psychologique sont nombreuses

De nombreux auteurs ont par la suite vérifié des conséquences ciblées sur l'employé ayant vécu une violation du contrat psychologique. En ce qui nous concerne, nous avons décidé de mettre l'accent sur deux types de conséquences comportementales, récemment introduits dans les écrits qui se trouvent être : le silence et le cynisme. Il s'agit de nos variables dépendantes.

Van Dyne et al. (2003) ont étudié la réaction du salarié qui consiste à faire preuve de silence envers son organisation. Ce faisant et s'appuyant sur des travaux antérieurs (Pinder et al, 2001) Van Dyne et al. (2003) ont défini une typologie constituée de trois dimensions : le silence d'acquiescement, défensif et prosocial.

#### **Indicateurs pour le silence :**

##### *Silence d'acquiescement*

1. *Je ne suis pas disposé à proposer des changements car je me suis désengagé (de mon organisation).*
2. *J'évite de partager mes idées par passivité, résignation.*

Silence défensif

3. *Je ne propose pas de changements de vive voix, par crainte.*
4. *J'omets d'exprimer des données pertinentes pour me protéger.*

Silence prosocial

5. *(R) Je résiste aux efforts des autres, qui me pressent de partager des secrets de l'organisation.*
6. *(R) Je refuse de divulguer de l'information qui pourrait nuire à l'organisation.*

Il convient de souligner que nous avons retenu, dans le cadre de notre modèle, les trois dimensions du concept de silence.

Concernant le cynisme cognitif développé par les salariés envers l'organisation, nous reprenons la conceptualisation et l'opérationnalisation du concept par Dean, Brandes et Dharwadkar (1998) repris et cité par Pugh et al. (2003). Comme nous l'avons noté, notre attention se porte sur la dimension cognitive développée par Dean et al. (1998), en rapport avec la violation du contrat psychologique. En effet, la perception de la non-réalisation des promesses à l'origine de la violation répond à une évaluation cognitive effectuée par l'employé (Morrison et Robinson, 1997).

**Indicateurs pour le cynisme cognitif envers l'organisation :**

1. *(R) Je crois que l'organisation donne toujours suite à ses intentions déclarées.*
2. *(R) Lorsque l'organisation affirme qu'elle va faire quelque chose, je sais que cela va se réaliser.*
3. *Les politiques, buts et pratiques de l'organisation semblent avoir peu de choses en commun.*
4. *Je vois peu de ressemblances entre ce que l'organisation déclare qu'elle va faire et ce qu'elle fait en réalité.*
5. *L'organisation attend une chose de ses employés mais les récompense pour autre chose.*

### **3.3.3 Variable médiatrice : l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle**

L'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est un concept représentatif des facteurs organisationnels. Ce concept nous permet de vérifier l'influence à un niveau micro de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle, sur le cynisme et le silence faisant suite à une violation du contrat psychologique. Nous vérifions ainsi, quelle est l'importance des facteurs organisationnels sur les conséquences faisant suite à la violation du contrat psychologique.

Nous évaluons donc l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle à partir d'une série d'indicateurs développés par Judge et Cable (1997). Les répondants ont indiqué dans quelle mesure ils étaient en désaccord ou en accord avec chacun des énoncés suivants.

#### **Indicateurs pour l'adéquation entre la culture organisationnelle et individuelle :**

- 1. Mes valeurs, mes buts et ma personnalité s'harmonisent avec mon organisation et son personnel actuel.*
- 2. (R) Mes valeurs et ma personnalité m'empêchent de m'adapter dans mon organisation parce qu'elles sont différentes des valeurs et des personnalités des autres employés faisant partie de mon organisation.*
- 3. Les valeurs de mon organisation correspondent aux miennes*

### **3.3.4 Variables de contrôle**

Nous avons choisi quatre variables de contrôle : l'âge, le sexe, l'ancienneté et le niveau de scolarité. Voici comment elles ont été mesurées :

#### **a) L'âge**

Pour mesurer cette variable une question ouverte devait recueillir l'âge du répondant.

#### **b) Le sexe**

Le répondant devait faire le choix entre féminin et masculin à la question : « Quel est votre sexe ».

#### **c) L'ancienneté dans l'organisation**

La question suivante a été posée pour mesurer l'ancienneté dans l'organisation : « Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel ? ». Cette question est de nature ouverte.

#### **d) Le niveau de scolarité**

Pour mesurer le niveau de scolarité des cadres, l'indicateur « diplôme le plus élevé obtenu » a été utilisé. Les répondants sont alors soumis à un choix de réponses allant comme suit : (1) représentant le diplôme de cours secondaire, (2) pour le cours collégial ou classique, (3) pour le baccalauréat, (4) pour la maîtrise et (5) pour le doctorat.

### **3.4. Plan d'analyse**

Étant donné que nous utilisons des données secondaires provenant d'un questionnaire à questions fermées, nous avons retenu l'analyse statistique. Afin de nous aider dans le traitement de nos données, nous utilisons le logiciel statistique SPSS. Nos analyses se font en quatre temps : construction des variables, analyses descriptives, analyses bivariées et analyses multivariées.

Nous commençons par la construction des variables de notre modèle qui compte plusieurs indicateurs. Puis, grâce au test Alpha, nous allons évaluer la fidélité interne des échelles. Selon la revue de littérature, pour être acceptable, le coefficient alpha doit être de 0,70 et plus.

Dans un second temps, nous réalisons des analyses descriptives. Elles nous permettent d'observer la distribution des variables de notre échantillon. Elles dépendent de la nature des variables en question. Par conséquent, nous effectuons les statistiques descriptives appropriées (fréquences, pourcentage...).

Ensuite, des analyses bivariées nous permettent d'examiner la présence d'une relation significative entre deux variables ainsi que la force de cette association à l'aide de coefficients de corrélation. Nous examinons les liens entre les variables dépendantes, la variable médiatrice, la variable indépendante et les variables de contrôle.

Puis, des analyses multivariées nous permettent d'évaluer les effets simultanés de la variable indépendante sur les variables dépendantes ainsi que les effets de la variable médiatrice entre les relations proposées. Nous contrôlons également l'effet de nos variables contrôle et nous effectuons des régressions hiérarchiques pour tester les effets de médiation. Enfin, nous vérifions les effets de médiation en respectant les conditions proposées par Baron et Kenny (1986), citées dans le prochain chapitre.

## **CHAPITRE 4 : RÉSULTATS DES ANALYSES STATISTIQUES**

Nous présentons dans ce chapitre les résultats des analyses statistiques. Pour commencer, nous allons effectuer les analyses descriptives des différentes variables qui constituent notre échantillon. Nous enchaînons ensuite avec les analyses bivariées puis multivariées.

### **4.1 Statistiques descriptives**

Le questionnaire a été distribué aux 320 employés d'une entreprise de télécommunication. Il a été pré-testé avant de le remettre à l'ensemble des employés. Le nombre de questionnaires retournés et reconnus comme valide est de 106. Ce qui se traduit par un taux de retour de 33,13%. Comme nous n'avons pas participé à la collecte des données, ces données sont pour nous des données secondaires. Nous allons commencer par présenter le profil général des répondants en effectuant des analyses descriptives sur les variables de contrôle : l'âge, le sexe, l'ancienneté organisationnelle et le niveau de scolarité. Suivent les analyses descriptives appropriées pour les variables dépendantes, la variable indépendante et la variable médiatrice (concernant les non-répondants, toutes les analyses suivantes ont été effectuées selon la procédure « listwise »)

#### **4.1.1 La description des variables de contrôle**

##### **a) L'âge**

Le plus jeune répondant est âgé de 24 ans et le plus âgé compte 65 ans. La moyenne d'âge des répondants est de 39 ans. Environ 20 % des répondants ont entre 24 et 30 ans, 27% entre 31 et 40 ans et 40% entre 41 et 50 ans. Cinq employés n'ont pas indiqué leur âge (tableau II).

**Tableau II : La distribution des répondants selon l'âge**

Âge	Fréquence	Pourcentage
20 à 25 ans	5	4,7
26 à 30 ans	17	16
31 à 35 ans	15	14,2
36 à 40 ans	14	13,2
41 à 45 ans	26	24,5
46 à 50 ans	17	16
51 à 55 ans	4	3,8
56 et plus	3	2,8
Total	101	95,3
Pas de réponse	5	4,7
Total	106	100

## b) Le sexe

La majorité (61,3%) des répondants sont des hommes. Deux employés n'ont pas indiqué leur sexe (tableau III).

**Tableau III : La distribution des répondants selon le sexe**

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	39	36,8
Masculin	65	61,3
Total	104	98,1
Pas de réponse	2	1,9
Total	106	100

## c) L'ancienneté organisationnelle

En ce qui concerne l'ancienneté organisationnelle, 38,6 % des répondants ont entre moins de 1 an et 5 ans d'ancienneté dans l'organisation et environ 19 % des répondants comptent entre 5 et 9 ans d'ancienneté organisationnelle. La moyenne d'ancienneté des travailleurs au sein de l'entreprise est presque de 10 ans. Cinq employés n'ont pas répondu à cette question (tableau IV).

**Tableau IV : La distribution des répondants selon l'ancienneté organisationnelle**

Ancienneté organisationnelle	Fréquence	Pourcentage
Moins de 1 an	8	7,5
1 à 5 ans	33	31,1
5 à 9 ans	20	18,9
10 à 14 ans	8	7,5
15 à 19 ans	17	16
20 à 24 ans	9	8,5
25 à 29 ans	5	4,7
35 à 39 ans	1	0,9
Total	101	95,3
Pas de réponse	5	4,7
Total	106	100

d) La scolarité

En ce qui a trait à la scolarité, 50% des répondants ont obtenu un baccalauréat et 31,1 % ont suivi des cours au collège ou ont obtenu un diplôme d'étude collégiale. Deux employés n'ont pas répondu à cette question (tableau V).

**Tableau V : La distribution des répondants selon la scolarité**

Niveau de scolarité	Fréquence	Pourcentage
Cours secondaire/DEP	8	7,5
Cours collégial (DEC) ou classique	33	31,1
Baccalauréat	53	50
Maîtrise	10	9,4
Total	104	98,1
Pas de réponse	2	1,9
Total	106	100

#### 4.1.2 La description des variables dépendantes

Comme nous l'avons préalablement présenté, nous proposons dans ce mémoire d'étudier deux comportements au travail susceptibles de se manifester suite à la violation du contrat psychologique. Nous allons commencer par présenter le silence puis dans un deuxième temps nous traitons le cynisme.

##### a) Le silence

Commençons par rappeler que notre première variable dépendante, le silence, est composée de trois dimensions : le silence d'acquiescement, le silence défensif et le silence prosocial. Chacune de ces dimensions est constituée de deux indicateurs, la variable silence compte donc un total de six indicateurs (tableau VI).

Dans un premier temps, pour la dimension silence d'acquiescement, en réponse au premier indicateur : « Je ne suis pas disposé à proposer des changements car je me suis désengagé (de mon organisation) », 44,3% des répondants ont affirmé être « totalement en désaccord » et 28,3% sont « fortement en désaccord ». Pour le deuxième indicateur : « J'évite de partager mes idées par passivité, résignation », 41,5% des répondants se sont avérés « totalement en désaccord » et 27,4% sont « fortement en désaccord ».

Pour la dimension silence défensif on retrouve la même tendance que pour la dimension précédente. En réponse au troisième et au quatrième indicateur, à savoir : « Je ne propose pas de changements de vive voix, par crainte » et « J'ometts d'exprimer des données pertinentes pour me protéger » respectivement 34% et 50% des répondants se trouvent être « totalement en désaccord »; puis 30,2% et 32,1% des répondants sont « fortement en désaccord ».

Enfin, la dimension silence prosocial affiche une tendance nettement différente comparativement aux deux précédentes dimensions. En réponse au cinquième indicateur : « Je résiste aux efforts des autres, qui me pressent de partager des secrets de l'organisation », 26,4% des répondants se déclarent « ni en désaccord, ni en accord ». Le sixième indicateur : « Je refuse de divulguer de l'information qui pourrait nuire à l'organisation », compte 67% des répondants « totalement en accord » et 20,8% des répondants « fortement en accord ». Pour ces deux derniers indicateurs les valeurs sont inversées.

L'analyse factorielle portant sur les 6 indicateurs du silence a révélé la présence de deux dimensions distinctes (tableau VII). La première dimension regroupe les indicateurs du silence défensif et d'acquiescement, alors que le silence prosocial constitue une dimension distincte. Cette première dimension « défensif et d'acquiescement », regroupant quatre indicateurs, permet d'expliquer 38,96% de la variance et sa cohérence interne est bonne puisque l'alpha de Cronbach est de 0,74. En revanche, la seconde dimension « prosocial », regroupant deux indicateurs, permet d'expliquer 21,70% de la variance mais sa cohérence interne n'est pas acceptable ( $\alpha=0,32$ ). Ces derniers résultats nous invitent à omettre le silence prosocial de la construction de la variable silence. – En rapport avec ces résultats, nous rappelons au lecteur que ces différentes dimensions n'avaient pas encore été testées empiriquement. – Nous allons donc construire la variable silence à partir des quatre indicateurs faisant partie des deux autres dimensions, défensive et d'acquiescement.

La moyenne des indicateurs de la variable silence (donc sans le prosocial) varie entre 1,77 et 2,34 sur une échelle de 7. La dimension « silence » ainsi construite à une moyenne de 2,06 et un écart-type de 0,96. L'échelle mesurant le silence obtient un alpha de Cronbach de 0,74 indiquant que sa cohérence interne est acceptable.

**Tableau VI : La distribution des répondants selon le silence**

	Indicateurs	Valeurs	Fréq.	%	Moy	É-T
Silence d'acquiescement	1-Je ne suis pas disposé à proposer des changements car je me suis désengagé (de mon organisation).	1 = Totalemment en désaccord 2 = Fortement en désaccord 3 = Plutôt en désaccord 4 = Ni en désaccord, ni en accord 5 = Plutôt en accord 6 = Fortement en accord 7 = Totalemment en accord Total	47 30 17 8 2 0 2 106	44,3 28,3 16,0 7,5 1,9 0 1,9 100	2,02	1,25
	2-J'évite de partager mes idées par passivité, résignation.	1 = Totalemment en désaccord 2 = Fortement en désaccord 3 = Plutôt en désaccord 4 = Ni en désaccord, ni en accord 5 = Plutôt en accord 6 = Fortement en accord 7 = Totalemment en accord Total	44 29 9 14 7 1 1 105	41,5 27,4 8,5 13,2 6,6 0,9 0,9 99,1	2,22	1,41
Silence défensif	3-Je ne propose pas de changements de vive voix, par crainte.	1 = Totalemment en désaccord 2 = Fortement en désaccord 3 = Plutôt en désaccord 4 = Ni en désaccord, ni en accord 5 = Plutôt en accord 6 = Fortement en accord 7 = Totalemment en accord Total	36 32 19 7 6 4 1 105	34,0 30,2 17,9 6,6 5,7 3,8 0,9 99,1	2,34	1,43
	4-J'ometts d'exprimer des données pertinentes pour me protéger.	1 = Totalemment en désaccord 2 = Fortement en désaccord 3 = Plutôt en désaccord 4 = Ni en désaccord, ni en accord 5 = Plutôt en accord 6 = Fortement en accord 7 = Totalemment en accord Total	53 34 10 4 2 0 1 104	50,0 32,1 9,4 3,8 1,9 0 0,9 98,1	1,77	1,06
Silence prosocial	5-Je résiste aux efforts des autres, qui me pressent de partager des secrets de l'organisation. → <i>Valeurs inversées</i>	7 = Totalemment en désaccord 6 = Fortement en désaccord 5 = Plutôt en désaccord 4 = Ni en désaccord, ni en accord 3 = Plutôt en accord 2 = Fortement en accord 1 = Totalemment en accord Total	12 9 4 28 13 20 20 106	11,3 8,5 3,8 26,4 12,3 18,9 18,9 100	3,48	1,93
	6-Je refuse de divulguer de l'information qui pourrait nuire à l'organisation. → <i>Valeurs inversées</i>	7 = Totalemment en désaccord 6 = Fortement en désaccord 5 = Plutôt en désaccord 4 = Ni en désaccord, ni en accord 3 = Plutôt en accord 2 = Fortement en accord 1 = Totalemment en accord Total	1 0 0 1 10 22 71 105	0,9 0 0 0,9 9,4 20,8 67,0 99,1	1,49	0,88

**Tableau VII : Analyse factorielle sur les 6 indicateurs mesurant le silence\***

Indicateurs	Dimensions	
	1	2
4-J'omets d'exprimer des données pertinentes pour me protéger.	<b>0,796</b>	0,006
1-Je ne suis pas disposé à proposer des changements car je me suis désengagé (de mon organisation).	<b>0,781</b>	-0,006
3-Je ne propose pas de changements de vive voix, par crainte.	<b>0,781</b>	-0,303
2-J'évite de partager mes idées par passivité, résignation.	<b>0,664</b>	0,017
6-Je refuse de divulguer de l'information qui pourrait nuire à l'organisation.	-0,188	<b>0,798</b>
5-Je résiste aux efforts des autres, qui me pressent de partager des secrets de l'organisation.	0,085	<b>0,757</b>

\*Les dimensions ont été établies en utilisant la méthode de rotation Varimax et en tenant compte du coefficient Kaiser.

## b) le cynisme

La variable « cynisme » comprend 5 indicateurs pour la dimension cognitive que nous avons choisi d'étudier (tableau VIII). En réponse aux deux premiers indicateurs, à savoir : « Je crois que l'organisation donne toujours suite à ses intentions déclarées » et « Lorsque l'organisation affirme qu'elle va faire quelque chose, je sais que cela va se réaliser », les répondants sont « plutôt en accord » (les pourcentages sont respectivement de 26,4% et 30,2%) et « ni en désaccord, ni en accord » (les pourcentages sont respectivement de 24,5% et 30,2%). Les répondants ne sont « ni en désaccord, ni en accord » avec les trois derniers indicateurs puisque les pourcentages sont les plus élevés et varient entre 30,2% et 37,7%. La deuxième tendance des répondants, toujours pour les trois derniers indicateurs, est qu'ils sont « plutôt en désaccord », les pourcentages sont les deuxièmes plus élevés et varient entre 21,7 et 30,2%.

La moyenne des indicateurs de la variable cynisme cognitif varie entre 3,36 et 4,13 sur une échelle de 7. La dimension « cynisme » possède une moyenne de 3,65 avec un écart-type de 0,99. L'échelle mesurant le cynisme cognitif affiche un alpha de Cronbach de 0,79 indiquant une bonne cohérence interne.

**Tableau VIII : La distribution des répondants selon le cynisme  
organisationnel**

Indicateurs	Valeurs	Fréq.	%	Moy	É-T
1-Je crois que l'organisation donne toujours suite à ses intentions déclarées. → <i>Valeurs inversées</i>	7 = Totalemment en désaccord	7	6,6	4,13	1,43
	6 = Fortement en désaccord	12	11,3		
	5 = Plutôt en désaccord	21	19,8		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	26	24,5		
	3 = Plutôt en accord	28	26,4		
	2 = Fortement en accord	9	8,5		
	1 = Totalemment en accord	2	1,9		
	Total	105	99,1		
	2-Lorsque l'organisation affirme qu'elle va faire quelque chose, je sais que cela va se réaliser. → <i>Valeurs inversées</i>	7 = Totalemment en désaccord	1		
6 = Fortement en désaccord		8	7,5		
5 = Plutôt en désaccord		17	16,0		
4 = Ni en désaccord, ni en accord		32	30,2		
3 = Plutôt en accord		32	30,2		
2 = Fortement en accord		13	12,3		
1 = Totalemment en accord		3	2,8		
Total		106	100		
3-Les politiques, buts et pratiques de l'organisation semblent avoir peu de choses en commun.	1 = Totalemment en désaccord	6	5,7	3,52	1,24
	2 = Fortement en désaccord	14	13,2		
	3 = Plutôt en désaccord	32	30,2		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	34	32,1		
	5 = Plutôt en accord	15	14,2		
	6 = Fortement en accord	3	2,8		
	7 = Totalemment en accord	2	1,9		
	Total	106	100		
4-Je vois peu de ressemblances entre ce que l'organisation déclare qu'elle va faire et ce qu'elle fait en réalité.	1 = Totalemment en désaccord	10	9,4	3,56	1,47
	2 = Fortement en désaccord	16	15,1		
	3 = Plutôt en désaccord	23	21,7		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	32	30,2		
	5 = Plutôt en accord	15	14,2		
	6 = Fortement en accord	7	6,6		
	7 = Totalemment en accord	3	2,8		
	Total	106	100		
5-L'organisation attend une chose de ses employés mais les récompense pour autre chose.	1 = Totalemment en désaccord	10	9,4	3,36	1,30
	2 = Fortement en désaccord	17	16,0		
	3 = Plutôt en désaccord	25	23,6		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	40	37,7		
	5 = Plutôt en accord	9	8,5		
	6 = Fortement en accord	3	2,8		
	7 = Totalemment en accord	2	1,9		
	Total	106	100		

### 4.1.3 La description de la variable indépendante

Notre variable indépendante, la violation du contrat psychologique, est constituée de trois indicateurs. Les valeurs du premier et troisième indicateur sont inversées, nous commencerons par présenter ces deux derniers (tableau IX). En réponse au premier indicateur : « L'entreprise a bien réussi à s'acquitter de ses obligations envers moi », 29,2% des répondants ont affirmé être « ni en désaccord, ni en accord » et 21,7% des répondants sont « fortement en accord ». En réponse au troisième indicateur : « L'entreprise s'est acquittée de ses plus importantes obligations envers moi », 28,3% des répondants ont affirmé être « fortement en accord » et 26,4% des répondants sont « ni en désaccord, ni en accord ». En réponse au deuxième indicateur : « l'entreprise a coup sur coup manqué à ses obligations envers moi », 27,4% des répondants sont « totalement en désaccord ».

La moyenne des indicateurs de la variable violation du contrat psychologique varie entre 2,83 et 3,26. La dimension « violation du contrat psychologique » a une moyenne de 3,09 sur 7 et un écart-type de 1,191. L'échelle mesurant la violation du contrat psychologique obtient un alpha de Cronbach de 0,82 indiquant une bonne cohérence interne.

**Tableau IX : La distribution des répondants selon la violation du contrat psychologique par l'organisation**

Indicateurs	Valeurs	Fréq.	%	Moy	É-T
1-L'entreprise a bien réussi à s'acquitter de ses obligations envers moi. → <i>Valeurs inversées</i>	7 = Totalemment en désaccord	0	0	3,26	1,38
	6 = Fortement en désaccord	6	5,7		
	5 = Plutôt en désaccord	13	12,3		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	31	29,2		
	3 = Plutôt en accord	21	19,8		
	2 = Fortement en accord	23	21,7		
	1 = Totalemment en accord	12	11,3		
	Total	106	100,0		
2-L'entreprise a coup sur coup manqué à ses obligations envers moi.	1 = Totalemment en désaccord	29	27,4	2,83	1,52
	2 = Fortement en désaccord	21	19,8		
	3 = Plutôt en désaccord	14	13,2		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	27	25,5		
	5 = Plutôt en accord	12	11,3		
	6 = Fortement en accord	2	1,9		
	7 = Totalemment en accord	1	,9		
	Total	106	100,0		
3-L'entreprise s'est acquittée de ses plus importantes obligations envers moi. → <i>Valeurs inversées</i>	7 = Totalemment en désaccord	0	0	3,13	1,26
	6 = Fortement en désaccord	4	3,8		
	5 = Plutôt en désaccord	10	9,4		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	28	26,4		
	3 = Plutôt en accord	25	23,6		
	2 = Fortement en accord	30	28,3		
	1 = Totalemment en accord	8	7,5		
	Total	105	99,1		

#### 4.1.4 La description de la variable médiatrice

Dans un premier temps, nous tenons à rappeler qu'initialement notre variable médiatrice comptait trois indicateurs. Suite aux différents traitements statistiques effectués (notamment le test alpha de Cronbach), nous avons évincé pour des raisons de fiabilité l'un des indicateurs de la variable.

L'adéquation entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles comprend donc deux indicateurs (tableau X). Pour le premier indicateur : « Mes valeurs, mes buts et ma personnalité s'harmonisent avec mon organisation et son personnel actuel », 39,6% des répondants sont « plutôt en accord » et 20,8% des répondants sont « fortement en accord ». Pour le deuxième indicateur : « Les valeurs de mon organisation correspondent aux miennes », 32,1% des répondants ne sont « ni en désaccord, ni en accord » et 22,6% sont « plutôt en accord ».

La moyenne des indicateurs de la variable adéquation entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles varie entre 4,42 et 4,73. La dimension adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle a une moyenne de 4,59 sur 7 avec un écart-type de 1,08. L'échelle mesurant l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle obtient un alpha de Cronbach de 0,71 indiquant que sa cohérence interne est acceptable.

**Tableau X : La distribution des répondants selon l'adéquation entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles**

Indicateurs	Valeurs	Fréq.	%	Moy	É-T
1-Mes valeurs, mes buts et ma personnalité s'harmonisent avec mon organisation et son personnel actuel.	1 = Totalement en désaccord	1	,9	4,73	1,17
	2 = Fortement en désaccord	3	2,8		
	3 = Plutôt en désaccord	12	11,3		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	21	19,8		
	5 = Plutôt en accord	42	39,6		
	6 = Fortement en accord	22	20,8		
	7 = Totalement en accord	4	3,8		
	Total	105	99,1		
2-Les valeurs de mon organisation correspondent aux miennes.	1 = Totalement en désaccord	1	,9	4,42	1,28
	2 = Fortement en désaccord	4	3,8		
	3 = Plutôt en désaccord	20	18,9		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	34	32,1		
	5 = Plutôt en accord	24	22,6		
	6 = Fortement en accord	17	16,0		
	7 = Totalement en accord	6	5,7		
	Total	106	100		

## 4.2 Analyses bivariées

Dans un premier temps, nous présentons la matrice des coefficients de corrélation de nos variables afin de déceler les relations bivariées entre nos variables (tableau XI).

**Tableau XI : La matrice de corrélation des variables**

	1	2	3	4	5	6	7
1. Âge							
2. Sexe	-0,012						
3. Scolarité	-0,128	0,140					
4. Anc.org	0,643 (***)	0,014	-0,285 (**)				
5. Violation	-0,041	0,041	0,145	-0,030			
6. Silence	0,089	-0,034	0,046	0,028	0,428 (***)		
7. Cynisme	-0,063	-0,064	0,093	0,065	0,589 (***)	0,289 (**)	
8. Adéquation	0,061	-0,056	-0,105	-0,102	-0,331 (***)	-0,199 (*)	-0,398 (***)

\*\*\* $p \leq 0,001$  ; \*\* $p \leq 0,01$  ; \* $p \leq 0,1$  (analyses bivariées effectuées avec la corrélation de Pearson)

En ce qui concerne les variables de contrôle, nous observons que l'âge et l'ancienneté organisationnelle sont significativement et positivement corrélés entre eux ( $R=0,643$ ;  $p \leq 0,001$ ), alors que l'ancienneté organisationnelle et la scolarité sont significativement et négativement corrélées entre elles ( $R= -0,285$ ;  $p \leq 0,01$ ). On observe également que la violation est fortement et positivement associée au silence ( $R=0,428$ ;  $p \leq 0,001$ ) et encore plus au cynisme ( $R=0,589$ ;  $p \leq 0,001$ ); alors qu'elle est significativement et négativement corrélée à l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle ( $R= -0,331$ ;  $p \leq 0,001$ ). De plus, nous notons que les deux variables dépendantes, le silence et le cynisme sont significativement et positivement corrélées entre elles ( $R=0,289$ ;  $p \leq 0,01$ ). Enfin, l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est fortement et négativement corrélée au cynisme ( $R= -0,398$ ;  $p \leq 0,001$ ) et également au silence ( $R= -0,199$ ;  $p \leq 0,1$ ), (tableau XI).

### **4.3 Analyses multivariées**

Nous allons effectuer nos analyses multivariées et nos régressions hiérarchiques afin de vérifier nos différentes hypothèses. Dans un premier temps, nous vérifions les liens existant entre la variable indépendante et les variables dépendantes, correspondant à nos hypothèses 1a et 1b. Puis, nous vérifions les liens existants entre la variable médiatrice et les variables dépendantes, correspondant à nos hypothèses 2a et 2b. Enfin, nous vérifions les effets de médiation, tels que proposés dans les hypothèses 3a et 3b - tout en respectant les trois conditions proposées par Baron et Kenny (1986).

#### **4.3.1 Les liens significatifs entre la variable indépendante et les variables dépendantes**

Nous proposons dans l'hypothèse 1a et 1b que la violation du contrat psychologique a des liens significatifs et positifs respectivement avec le silence et le cynisme organisationnel. Nous allons vérifier ces hypothèses à l'aide de la régression hiérarchique. Premièrement, nous commençons par introduire dans l'équation de régression les variables de contrôle (l'âge, le sexe, la scolarité et l'ancienneté organisationnelle) dans le but de nous assurer que les explications proviennent des variables indépendantes et non de l'effet confondant des variables de contrôle. Ensuite, deux régressions sont effectuées, la première sur notre première variable dépendante, le silence et une deuxième pour expliquer le cynisme.

Commençons par le silence (tableau XII). D'abord, en ce qui a trait aux variables de contrôle (que ce soit l'âge, le sexe, la scolarité ou l'ancienneté organisationnelle) aucune d'elles ne s'avèrent explicative. D'ailleurs, l'ensemble des variables de contrôle ont un  $R^2$  ajusté de -0,025; elles expliquent donc seulement 2,5% de la variance du silence. En revanche, nous observons que dans la deuxième étape, la violation du contrat psychologique explique significativement et positivement le silence organisationnel. En effet, l'introduction

de la variable violation du contrat psychologique ajoute 17,7% d'explication de la variance du silence.

En ce qui concerne le cynisme (tableau XIII), nous notons que seules la scolarité et l'ancienneté s'avèrent être des variables de contrôle explicatives dans notre modèle. Plus les répondants sont scolarisés, moins ils manifestent de cynisme organisationnel ( $\beta = -0,181$ ;  $p \leq 0,1$ ). De même, plus les répondants ont de l'ancienneté et moins ils manifestent de cynisme organisationnel ( $\beta = -0,297$ ;  $p \leq 0,1$ ). L'ensemble des variables de contrôle ont un  $R^2$  ajusté de 0,021; elles expliquent donc seulement 2,1% de la variance du cynisme. Par contre, comme pour le silence organisationnel mais de manière plus marquée, la violation du contrat psychologique explique très significativement et positivement le cynisme organisationnel. En effet, l'introduction de la variable violation du contrat psychologique ajoute 35,6% d'explication de la variance du cynisme. Les hypothèses 1a et 1b sont confirmées et l'on peut ajouter que la violation du contrat psychologique a un poids plus important dans l'explication du cynisme que dans l'explication du silence.

**Tableau XII : Les régressions hiérarchiques examinant l'influence de la violation du contrat psychologique sur le silence**

Prédicteurs	Silence	
<u>Étape 1</u>		
<u>Variable contrôle</u>		
Âge	0,080	0,130
Sexe	-0,065	-0,059
Scolarité	0,102	0,016
Ancienneté	0,025	-0,022
<u>Étape 2</u>		
<u>Variable indépendante</u>		
Violation du contrat psy		0,431 (***)
F	0,432	4,374 (***)
R <sup>2</sup> ajusté	-0,025	0,152
$\Delta R^2$ ajusté		0,177

\*\*\* $p \leq 0,001$  ; \*\* $p \leq 0,01$  ; \* $p \leq 0,1$

**Tableau XIII : Les régressions hiérarchiques examinant l'influence de la violation du contrat psychologique sur le cynisme**

Prédicteurs	Cynisme	
<u>Étape 1</u>		
<u>Variable contrôle</u>		
Âge	-0,22	-0,147
Sexe	-0,132	-0,123
Scolarité	-0,181 (*)	0,064
Ancienneté	-0,297 (*)	0,217 (*)
<u>Étape 2</u>		
<u>Variable indépendante</u>		
Violation du contrat psy		0,601 (***)
F	1,525	12,659 (***)
R <sup>2</sup> ajusté	0,021	0,378
ΔR <sup>2</sup> ajusté		0,356

\*\*\*p≤0,001 ; \*\*p≤0,01 ; \*p≤0,1

### 4.3.2 Les liens significatifs entre la variable médiatrice et les variables dépendantes

Nous proposons dans l'hypothèse 2a et 2b que l'adéquation entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles a des liens significatifs et négatifs avec le silence et le cynisme organisationnel. Nous observons en nous référant à la matrice de corrélations des variables (tableau XI) que l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est négativement corrélée au cynisme ( $R = -0,398$ ;  $p \leq 0,001$ ) et également au silence ( $R = -0,199$ ;  $p \leq 0,1$ ). Nous effectuons des régressions hiérarchiques pour examiner l'influence de la variable médiatrice sur les variables dépendantes tout en neutralisant l'effet des variables de contrôle.

En ce qui concerne le silence, nous observons que l'introduction de la variable adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle ajoute 4,8% d'explication de la variance du silence (tableau XIV). Pour le cynisme, l'introduction de la variable adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle ajoute 9,7% d'explication de la variance du cynisme organisationnel (tableau XV). Conformément aux observations effectuées à partir de la matrice de corrélations des variables (tableau XI), ces régressions confirment que l'adéquation entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles influence significativement et négativement le silence et le cynisme organisationnel. En revanche, l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle a un pouvoir explicatif plus important sur le cynisme organisationnel, que sur le silence. Les hypothèses 2a et 2b sont confirmées.

**Tableau XIV : Les régressions hiérarchiques examinant l'influence de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur le silence**

Prédicteurs	Silence	
<u>Étape 1</u>		
<u>Variable contrôle</u>		
Âge	0,117	0,178
Sexe	-0,053	-0,052
Scolarité	0,073	0,031
Ancienneté	-0,018	-0,099
<u>Étape 2</u>		
<u>Variable médiatrice</u>		
L'adéquation		-0,246 (*)
F	0,389	1,422
R <sup>2</sup> ajusté	-0,026	0,022
ΔR <sup>2</sup> ajusté		0,048

\*\*\*p≤0,001 ; \*\*p≤0,01 ; \*p≤0,1

**Tableau XV : Les régressions hiérarchiques examinant l'influence de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur le cynisme**

Prédicteurs	Cynisme	
<u>Étape 1</u>		
<u>Variable contrôle</u>		
Âge	-0,159	-0,076
Sexe	-0,109	-0,107
Scolarité	0,132	0,077
Ancienneté	-0,223	0,112
<u>Étape 2</u>		
<u>Variable médiatrice</u>		
L'adéquation		-0,332 (***)
F	1,007	3,090 (**)
R <sup>2</sup> ajusté	0,000	0,097
ΔR <sup>2</sup> ajusté		0,097

\*\*\*p≤0,001 ; \*\*p≤0,01 ; \*p≤0,1

### 4.3.3 Les effets de médiation

Nous allons vérifier les hypothèses 3a et 3b qui proposent des effets de médiation tout en respectant les conditions proposées par Baron et Kenny (1986). Commençons par rappeler les trois conditions essentielles à la confirmation d'un effet de médiation. Dans un premier temps, la variable indépendante (la violation du contrat psychologique) et la variable médiatrice (l'adéquation entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles) doivent chacune avoir un lien significatif avec les variables dépendantes (le silence et le cynisme). Ensuite, la variable indépendante doit avoir un lien significatif avec la variable médiatrice. Pour terminer, la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante doit être significativement plus faible (médiation partielle) ou non significative (médiation totale) quand la variable médiatrice est introduite dans l'équation de régression.

Nous commençons par vérifier les deux premières conditions en nous référant à la matrice de corrélation des variables (tableau XI). Nous observons que la variable indépendante a bien un lien significatif et positif avec chacune des variables dépendantes, le silence ( $R=0,428$ ;  $p\leq 0,001$ ) et le cynisme ( $R=0,589$ ;  $p\leq 0,001$ ). De la même manière, la variable médiatrice a un lien significatif mais négatif avec les deux variables dépendantes, le silence ( $R= -0,199$ ;  $p\leq 0,1$ ) et le cynisme ( $R= -0,398$ ;  $p\leq 0,001$ ). Suite à ces observations, nous vérifions donc la première condition de Baron et Kenny (1986).

Ensuite, nous constatons que la variable indépendante a un lien significatif et négatif avec la variable médiatrice (tableau XI). La violation du contrat psychologique est significativement et négativement liée à l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle ( $R= -0,331$ ;  $p\leq 0,001$ ). La deuxième condition de Baron et Kenny (1986) est à son tour vérifiée. Il nous reste à vérifier la troisième condition de Baron et Kenny (1986). À cette fin, nous allons effectuer des régressions hiérarchiques supplémentaires (tableau XVI et XVII).

Les hypothèses 3a et 3b qui supposent des effets de médiation entre les variables vont maintenant être examinées. Plus précisément, selon les hypothèses 3a et 3b, un employé dont les valeurs individuelles sont en adéquation avec la culture organisationnelle sera susceptible de faire preuve de moins de silence (3a) ou de cynisme (3b) vis-à-vis de son organisation, suite à la violation de son contrat psychologique.

Commençons par examiner l'effet médiateur de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur la violation du contrat psychologique, dans le cas du silence (tableau XVI). Nous observons que le coefficient bêta attribué à la violation du contrat psychologique diminue (bêta passe de 0,431;  $p \leq 0,001$  à 0,390;  $p \leq 0,001$ ) mais reste hautement significatif quand l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est introduite dans l'équation de régression. D'autre part, le coefficient bêta de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est bien négatif mais non significatif ( $\beta = -0,138$ ). L'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle a bien un effet négatif sur le silence faisant suite à la violation du contrat psychologique, mais nous ne pouvons considérer cet effet médiateur comme significatif. Le rôle de médiation de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur la violation du contrat psychologique et le silence n'est par conséquent pas vérifié.

Enfin, examinons l'effet médiateur de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur la violation du contrat psychologique, dans le cas du cynisme (tableau XVII). Nous observons à nouveau que le coefficient bêta attribué à la violation du contrat psychologique diminue (bêta passe de 0,601;  $p \leq 0,001$  à 0,548;  $p \leq 0,001$ ) mais reste toujours significatif quand l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est introduite dans l'équation de régression. Cependant, dans ce deuxième cas, le coefficient bêta de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est négatif et considéré significatif ( $\beta = -0,181$ ;  $p \leq 0,1$ ). Le rôle de médiation partielle de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture

organisationnelle sur la violation du contrat psychologique et le cynisme est donc confirmé.

Notre hypothèse 3b est confirmée mais notre hypothèse 3a ne l'est pas, il y a un effet de médiation partielle entre la violation du contrat psychologique et le cynisme organisationnel; cette effet de médiation n'est en revanche pas vérifié avec le silence.

**Tableau XVI : Les régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur la violation du contrat psychologique (pour le silence)**

Prédicteurs	Silence		
<u>Étape 1</u>			
<u>Variable contrôle</u>			
Âge	0,080	0,130	0,155
Sexe	-0,065	-0,059	-0,061
Scolarité	0,102	0,016	0,005
Ancienneté	0,025	-0,022	-0,058
<u>Étape 2</u>			
<u>Variable indépendante</u>			
Violation du contrat psy		0,431 (***)	0,390 (***)
<u>Étape 3</u>			
<u>Variable médiatrice</u>			
L'adéquation			-0,138
F	0,432	4,374 (***)	3,993 (***)
R <sup>2</sup> ajusté	-0,025	0,152	0,160
ΔR <sup>2</sup> ajusté		0,177	0,008

\*\*\*p≤0,001 ; \*\*p≤0,01 ; \*p≤0,1

**Tableau XVII : Les régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur la violation du contrat psychologique (pour le cynisme)**

Prédicteurs	Cynisme		
<u>Étape 1</u>			
<u>Variable contrôle</u>			
Âge	-0,22	-0,147	-0,114
Sexe	-0,132	-0,123	-0,125
Scolarité	-0,181 (*)	0,064	0,05
Ancienneté	-0,297 (*)	0,217 (*)	0,17
<u>Étape 2</u>			
<u>Variable indépendante</u>			
Violation du contrat psy		0,601 (***)	0,548 (***)
<u>Étape 3</u>			
<u>Variable médiatrice</u>			
L'adéquation			-0,181 (*)
F	1,525	12,659 (***)	11,72 (***)
R <sup>2</sup> ajusté	0,021	0,378	0,401
ΔR <sup>2</sup> ajusté		0,356	0,023

\*\*\*p≤0,001 ; \*\*p≤0,01 ; \*p≤0,1

## **CHAPITRE 5 : DISCUSSION**

Le but de ce mémoire de maîtrise visait à étudier les effets de la violation du contrat psychologique sur deux conséquences comportementales récemment introduites dans les écrits, le silence et le cynisme. Notre intérêt s'est notamment porté sur l'influence de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur le silence et le cynisme, indépendamment et en fonction de la violation du contrat psychologique. Pour réaliser l'étude, six hypothèses de recherche ont été émises. Les deux premières visaient à déterminer si la violation du contrat psychologique influence positivement le silence (H1A) et le cynisme (H1B) de l'employé, vis-à-vis de son organisation. Les deux hypothèses suivantes ont porté sur l'influence de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur le silence (H2A) et le cynisme (H2B). Les deux dernières hypothèses traitaient l'influence de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur le silence (H3A) et le cynisme (H3B), mais faisant suite à la violation du contrat psychologique.

Dans ce chapitre, nous discutons les résultats de notre recherche. Dans la première section, nous traitons de l'importance de la violation du contrat psychologique pour expliquer le silence puis le cynisme organisationnel. Nous répondrons ainsi à notre première question de recherche. Dans la deuxième section, nous examinons l'effet médiateur de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur le silence et le cynisme organisationnel suite à la violation du contrat psychologique. Nous répondrons ainsi à notre deuxième question de recherche. Dans la troisième section, nous développons sur les facteurs individuels pouvant avoir une influence sur le silence et le cynisme. Finalement, nous présentons les limites de notre recherche.

## **5.1 Importance de la violation du contrat psychologique pour expliquer le silence et le cynisme organisationnel**

Dans cette première section, nous discutons des deux comportements que nous avons choisis d'étudier, le silence et le cynisme. Nous vérifions l'importance de la violation du contrat psychologique pour expliquer ces deux comportements, finalement nous répondrons à notre première question de recherche.

### **5.1.1 Le silence.**

Dans la revue de littérature, nous avons relevé que Van Dyne et al (2003) proposent trois types de silence distincts : le silence d'acquiescement, défensif et prosocial. Dans le chapitre précédent, suite à l'analyse factorielle portant sur ces indicateurs, nous avons identifié la présence de deux dimensions distinctes au lieu de trois. La première dimension que nous avons appelée « défensif et d'acquiescement » regroupe, comme son nom l'indique, les deux premiers types de silence et affiche une bonne cohérence interne. La deuxième dimension « prosocial » a une cohérence interne beaucoup trop faible pour être acceptable et nous avons omis de considérer le silence de type prosocial comme une dimension distincte pouvant être expliquée. Nous ajoutons ici que si la cohérence interne de la dimension « défensif et d'acquiescement » est suffisamment acceptable pour nous permettre la construction de notre variable silence, il n'en est pas de même pour les dimensions défensive et d'acquiescement prises séparément. Par conséquent, nos résultats ne peuvent être concluants quant à la présence de trois dimensions; des recherches subséquentes de plus grande envergure devraient être menées pour vérifier ce point. De plus, comme nos résultats ne peuvent faire l'objet de comparaison et que de surcroît, notre échantillon est faible (320 questionnaires distribués pour 106 retours considérés comme valide), nous préférons juste considérer ces résultats pour ce qu'ils sont : une première trace dans les écrits qui permettront peut être de confirmer ou d'infirmer de futures hypothèses.

Nous avons proposé comme hypothèse 1A que *la perception de la violation du contrat psychologique influence positivement le silence dont l'employé est susceptible de faire preuve vis-à-vis de son organisation*. Pour vérifier cette dernière, nous avons élaboré un modèle de régression hiérarchique (tableau XII).

Suite à nos analyses statistiques, nous sommes en mesure de supporter cette hypothèse. La violation du contrat psychologique influence positivement et significativement le silence dont les employés sont susceptibles de faire preuve vis-à-vis de leurs organisations. Ce qui veut dire que suite à la perception de la violation de son contrat psychologique, le salarié est susceptible de réagir en faisant preuve de silence organisationnel. Cependant, nous devons nuancer cette conclusion, car le silence est un comportement récemment introduit dans les écrits et n'ayant, à notre connaissance, jamais fait l'objet d'étude en tant que comportement se manifestant suite à la violation du contrat psychologique. De plus, les indicateurs permettant l'opérationnalisation de la typologie de Van Dyne et al (2003) n'ont jamais été testés empiriquement. Ces raisons nous ont amenés à considérer le silence comme un comportement intéressant à étudier. Toutefois, nous ne pouvons par conséquent prendre appui sur la littérature pour comparer et étayer nos résultats. Notre interprétation des résultats doit donc se faire avec précaution.

En ce qui a trait aux différents comportements faisant suite à la violation du contrat psychologique, nous avons relevé dans la littérature que certaines réactions sont clairement identifiées par la recherche. Ainsi, Robinson (1996) a établi que suite à la violation de leurs contrats psychologiques les employés sont susceptibles de faire preuve de moins de sens civique (citoyenneté corporative) et sont plus enclins à quitter leurs employeurs. Toujours concernant le sens civique et l'intention de quitter, Sparrow (1996), Robinson et Morrison (1995), ainsi que Robinson et Rousseau (1994) ont trouvé des résultats similaires. En outre, Robinson et Rousseau (1994) ont vérifié que la violation du contrat psychologique influençait positivement l'absentéisme et le taux de roulement. Ces différents comportements sont aujourd'hui identifiés comme des conséquences importantes ayant lieu suite à la violation du contrat psychologique. En effet, ces

comportements, comme par exemple l'absentéisme, engendre des coûts très importants pour l'organisation. Le fait que le concept de violation du contrat psychologique permet d'expliquer ces différents comportements, a d'ailleurs fortement contribué à l'essor de ce concept au niveau de la recherche académique.

Nous pensons que le silence doit lui aussi être identifié et considéré comme une conséquence importante découlant de la violation du contrat psychologique. Importante, en effet, car en termes de préjudices moraux et psychologiques, il est certain que le salarié en pâtit toujours de se résigner sciemment à ne pas s'exprimer et à ainsi se murer dans le silence. Importante, aussi, car conséquemment aux préjudices qu'il en coûte au salarié, l'organisation n'est pas non plus épargnée. Il est difficile de quantifier monétairement ce que coûte le silence d'un salarié vis-à-vis de son organisation. Cela dépend évidemment du salarié, de son poste et de son niveau de responsabilité. Mais, par exemple, rien qu'en ce qui concerne la dynamique de travail, au sein d'une équipe, le préjudice occasionné est inévitablement lourd. Nous pensons donc que le silence doit être considéré comme un comportement pouvant avoir des conséquences importantes au niveau organisationnel et individuel et devrait s'ajouter aux nombreuses conséquences attribuables à la violation du contrat psychologique et fréquemment étudiées dans les écrits.

### **5.1.2 Le cynisme**

Suite aux travaux d'Andersson et Bateman (1997) ainsi que de Reichers, Wanous et Austin (1997), Dean, Brandes et Dharwadkar (1998) proposent une conceptualisation du cynisme organisationnel bâtie à partir des différentes approches existantes. Cette définition multidimensionnelle du cynisme organisationnel est composée de la dimension cognitive, de la dimension affective et de la dimension comportementale.

Reprenant l'opérationnalisation de Dean et al (1998), nous avons pris en considération dans notre modèle de recherche la dimension cognitive. En effet,

comme nous entendons par violation du contrat psychologique la non-réalisation des promesses et des obligations par l'organisation et que cette perception de non-réalisation est une évaluation cognitive effectuée par l'employé, nous avons choisi, par analogie, de travailler sur la dimension cognitive. Nous tenons d'ailleurs à mentionner que la quasi-totalité des études portant sur le cynisme organisationnel et, à plus forte raison, les études traitant du cynisme organisationnel comme une conséquence de la violation du contrat psychologique prennent toutes appui sur la conceptualisation de Dean et al (1998).

Nous avons proposé comme hypothèse 1B que *la perception de la violation du contrat psychologique influence positivement le cynisme dont l'employé est susceptible de faire preuve vis-à-vis de son organisation*. Pour vérifier cette dernière, nous avons élaboré un modèle de régression hiérarchique (tableau XIII).

Suite à nos analyses statistiques, nous sommes en mesure de supporter cette hypothèse. La violation du contrat psychologique influence positivement et significativement le cynisme dont les employés sont susceptibles de faire preuve vis-à-vis de leurs organisations. Ce qui veut dire que suite à la perception de la violation de son contrat psychologique, le salarié est susceptible de réagir en manifestant un manque de confiance ou en remettant en question des actions organisationnelles. Cette hypothèse est vérifiée mainte fois dans la littérature de ces dernières années, mais il est vrai, toujours dans des contextes forts différents.

En effet, dans leur étude, Johnson et al. (2003) vérifient dans le secteur bancaire, sur une population composée de 105 employés, que la violation du contrat psychologique influence positivement et significativement le cynisme cognitif ainsi que le cynisme affectif. Pour leur part, Pugh et al. (2003) ont vérifié que la perception de la violation du contrat psychologique, suite aux licenciements de 141 employés, influençait positivement le cynisme cognitif de ces employés vis-à-vis de leur nouvelle organisation, une fois que ces derniers ont trouvé un nouvel emploi. Enfin, Chrobot-Mason (2003) vérifie la même relation mais pour une population composée exclusivement d'individus faisant partis de minorités visibles. Une fois encore, la violation du contrat psychologique influence

positivement et significativement le cynisme organisationnel. Même s'il convient de prendre en compte que, dans ces exemples, le cadre d'analyse, la population et le contexte sont très différents dans chacun des cas, nous pouvons considérer que le cynisme est une conséquence importante se manifestant suite à la violation du contrat psychologique. Toutes ces recherches, dont la nôtre, tendent d'ailleurs à confirmer les prédictions annoncées par de nombreux chercheurs qui envisagent la violation du contrat psychologique comme une cause fondamentale et déterminante du cynisme organisationnel (Andersson, 1996).

À notre sens, l'une des raisons qui peut aider à comprendre pourquoi la violation du contrat psychologique explique autant le cynisme organisationnel, est la suivante. D'une part, nous savons que l'interprétation effectuée par l'employé lors de la violation du contrat psychologique est une interprétation cognitive. D'autre part, la dimension cognitive est la première dimension et la dimension principale du cynisme organisationnel (Dean et al., 1998) Cette analogie propre aux deux concepts, peut expliquer nos résultats et les précédentes observations relevées dans la littérature.

Nous sommes maintenant en mesure de répondre à notre première question de recherche : *quelle est l'influence de la violation du contrat psychologique sur deux comportements organisationnels : le silence et le cynisme?* Nous pouvons maintenant affirmer que la violation du contrat psychologique est une cause manifeste permettant d'expliquer le silence et le cynisme organisationnel dont les employés sont susceptibles de faire preuve. Cependant, toujours d'après nos résultats statistiques (tableau XII et XIII), nous constatons que la violation du contrat psychologique explique deux fois plus le cynisme organisationnel que le silence (17,7% de variance pour le silence, contre 35,6% de variance pour le cynisme). La théorie du contrat psychologique est donc davantage en mesure d'expliquer le cynisme que le silence. Sans pour autant vouloir comparer le cynisme et le silence, deux concepts différents, qui se traduisent sur le terrain par des comportements différents; nous nous interrogeons tout de même sur une telle différence de résultats.

Nous avons relevé, dans cette étude, que le cynisme comme le silence sont deux comportements; et que c'est par ces deux comportements que les salariés sont fortement susceptibles de réagir lorsqu'ils perçoivent une violation de leurs contrats psychologiques. Ces deux comportements ont des points communs mais c'est en cherchant du côté de leurs différences que nous allons tenter d'expliquer pourquoi, suite à une violation du contrat psychologique, le comportement le plus propre à se manifester est le cynisme organisationnel et non pas le silence. De plus, comme nous traitons de la manifestation de ces deux comportements suite à la violation du contrat psychologique, nous allons chercher quelques explications à la lumière du concept de violation du contrat psychologique.

Traiter du cynisme cognitif comparativement au silence, suite à la violation du contrat psychologique, permet d'expliquer pourquoi la violation du contrat psychologique a un degré d'explication deux fois supérieur en ce qui concerne le cynisme. Le contrat psychologique étant un processus dynamique et vivant (Rousseau, 1995), l'assimilation et l'interprétation d'informations par le salarié est constant, surtout en cas de perception de violation du contrat psychologique. L'assimilation et l'interprétation d'informations par le salarié fait appel à une interprétation cognitive de ce dernier. Le cynisme organisationnel répond lui aussi à l'assimilation et à l'interprétation d'informations (Dean et al. 1998). La première dimension du cynisme organisationnel et celle que nous avons choisie d'étudier, est cognitive. En cela, certains événements, certaines nouvelles, peuvent plus ou moins modifier le comportement cynique qu'exerce le salarié vis-à-vis de son organisation et de ses représentants. Il n'en est pas de même pour le silence car sa conceptualisation n'intègre pas la dimension cognitive et le caractère dynamique. Ainsi, suite à la violation de son contrat psychologique, il est beaucoup plus probable qu'un salarié manifeste un comportement cynique que silencieux.

## **5.2 Influence de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur le silence et le cynisme organisationnel**

Judge et Cable (1997) ont expliqué et vérifié de manière empirique le lien existant entre la personnalité de l'individu et son attirance pour certains types de cultures organisationnelles. Cette adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle se retrouve sous le terme de « person-organization fit » dans la littérature. Ce concept est utilisé pour rapprocher les valeurs individuelles des différents types de cultures organisationnelles. Il permet ainsi d'évaluer l'influence de cette adéquation sur d'autres variables, comme l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail ou encore la recherche d'emploi.

Les recherches effectuées sur le contrat psychologique depuis le début des années 1990 sont nombreuses, plus particulièrement les recherches traitant de la violation du contrat psychologique. En effet, la violation du contrat psychologique est un concept qui permet d'expliquer de nombreuses attitudes et comportements individuels s'exerçant dans le monde organisationnel. Pour notre part, à titre d'exemple, nous avons précédemment vérifié que la violation du contrat psychologique permet d'expliquer deux comportements, le silence et le cynisme organisationnel. En revanche, nous avons relevé dans la littérature qu'il existait une brèche concernant l'influence des caractéristiques organisationnelles sur les effets faisant suite à la violation du contrat psychologique (Turnley et Feldman, 1999). Les études empiriques portant sur l'étude de ces caractéristiques sont d'ailleurs récentes et peu nombreuses (Rouillard et Lemire, 2003). Fort de ces constatations, nous avons décidé de nous attarder sur un facteur organisationnel très important : l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle.

Ainsi, dans cette deuxième section, nous discutons de l'effet de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur le silence et le cynisme organisationnel, dans un premier temps indépendamment puis en fonction de la violation du contrat psychologique. Notre but étant de

vérifier si ce facteur organisationnel exerce un effet médiateur sur le silence et le cynisme.

Nous avons proposé comme hypothèse 2A que *plus l'adéquation sera forte entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles de l'employé, et moins ce dernier sera susceptible de faire preuve de silence vis-à-vis de son organisation*. En ce qui concerne l'hypothèse 2B, notre proposition était la suivante : *plus l'adéquation sera forte entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles de l'employé, et moins ce dernier sera susceptible de faire preuve de cynisme vis-à-vis de son organisation*. Pour vérifier ces deux dernières hypothèses nous avons élaboré deux modèles de régression hiérarchique (tableau XIV et XV).

Suite à nos analyses statistiques, nous sommes en mesure de supporter ces deux hypothèses. L'adéquation entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles influence négativement et significativement le silence et le cynisme dont les employés sont susceptibles de faire preuve vis-à-vis de l'organisation. Ce qui veut dire que plus les valeurs des individus correspondent à la culture de leurs organisations et moins ces derniers seront susceptibles de faire preuve de silence et de cynisme vis-à-vis de leurs organisations et de ses représentants.

Nous tenons cependant à préciser que l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle explique mieux le cynisme que le silence des individus (4,8% d'explication de la variance pour le silence, contre 9,7% d'explication de la variance pour le cynisme). En ce sens, nous pouvons déduire qu'il existe une analogie plus importante entre le concept de cynisme et le concept d'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle; qu'entre le concept de silence et le concept d'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle. Nous avons noté précédemment que le cynisme est un comportement qui n'est pas « figé » mais qui évolue continuellement dans le temps, en fonction des événements vécus par le salarié. Les rapports interpersonnels que le salarié entretient avec les différents membres de l'organisation, plus particulièrement avec les gestionnaires, influencent son

comportement en général et plus spécifiquement son cynisme vis-à-vis de l'organisation.

Cette dimension cognitive, relevant de l'interprétation individuelle, tend à expliquer que le cynisme est un comportement qui réagit à l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle. L'individu « évalue » - ou plus exactement ressent -, comment il se positionne vis-à-vis de son organisation. « La culture de mon entreprise est elle, ou non, en adéquation avec mes propres valeurs? » Voilà le type de questions que tous les salariés se posent ou finissent par se poser à un moment ou à un autre. Évidemment, cette interprétation n'est pas continue, dans le sens où elle n'est pas le fruit d'une interrogation journalière. Mais, elle est tout de même constante (surtout dans des périodes de changement, par exemple lors d'une embauche, d'un changement de poste ou d'une restructuration) et fait l'objet de réajustement périodique. Ainsi, plus l'individu est en phase quant à ses valeurs par rapport à la culture de l'organisation et moins il est à même de faire preuve de cynisme vis-à-vis de son organisation. Le silence n'intègre pas le caractère dynamique et « vivant » que nous venons de dépeindre pour le cynisme. Ainsi, l'impact de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est de moindre importance pour le silence que pour le cynisme. Nous allons maintenant vérifier si l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle a un effet médiateur sur le silence et le cynisme de l'individu, suite à la violation de son contrat psychologique.

Pour ce faire, nous avons proposé deux hypothèses. L'hypothèse 3A annonce que *plus l'adéquation sera forte entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles de l'employé, et moins l'impact sur le silence de ce dernier, faisant suite à la perception de la violation du contrat psychologique sera important*. En ce qui concerne l'hypothèse 3B, notre proposition était la suivante : *plus l'adéquation sera forte entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles de l'employé, et moins l'impact sur le cynisme de ce dernier, faisant suite à la perception de la violation du contrat psychologique sera important*. Pour vérifier ces deux dernières hypothèses et s'il y a, ou non, un effet de médiation,

nous avons élaboré deux modèles de régression hiérarchique (tableau XVI et XVII).

Suite à nos analyses statistiques, nous sommes en mesure de supporter une seule de ces deux hypothèses. En partie contraire à ce que nous avons prévu, il est intéressant de constater que l'adéquation entre la culture organisationnelle et les valeurs individuelles a un effet médiateur partiel seulement sur le cynisme. En effet, nous notons que l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle a bien un effet négatif sur le silence comme sur le cynisme faisant suite à la violation du contrat psychologique; mais nous pouvons considérer l'effet médiateur partiel comme significatif seulement pour le cynisme (0,8% d'explication de la variance du silence et 2,3% d'explication de la variance du cynisme). Ce qui veut dire, que plus l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle est importante et moins l'individu est susceptible de faire preuve de cynisme, et ce, même après qu'il ait perçu une violation de son contrat psychologique. En revanche, peu importe qu'il y ait adéquation entre les valeurs d'un individu et la culture de son organisation dans le cas du silence. Cette adéquation n'influencerait en rien le comportement silencieux que l'individu aura décidé d'adopter, suite à la violation de son contrat psychologique. Nous allons maintenant nous entretenir sur l'importance des précédentes constatations.

Nos résultats sont d'autant plus intéressants que selon de nombreux chercheurs, la violation du contrat psychologique serait une cause fondamentale et déterminante du cynisme organisationnel (Andersson, 1996). Nous avons vu que nos précédents résultats vont dans le sens de la littérature et confirme cette prédiction. Si la violation du contrat psychologique est effectivement une cause déterminante du cynisme organisationnelle, alors il est très intéressant de constater que l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle vérifie une influence médiatrice partielle sur ce comportement. En effet, la violation du contrat psychologique relève de la perception individuelle du salarié. Ainsi, et même si les gestionnaires sont prévenants quant aux risques éventuels d'une violation du contrat psychologique, il est fort possible que des

salariés soient, à un moment ou à un autre, aux prises avec une violation. Un simple biais perceptuel peut en être la cause, sans parler des différentes politiques pouvant avoir lieu (restructuration de services pour cause de compression budgétaire...).

Le risque de violation du contrat psychologique est ainsi identifié comme étant fort probable. La violation du contrat psychologique serait l'une des causes fondamentales du cynisme organisationnel. Dans ces conditions, il est important de savoir que l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle peut servir de « levier » organisationnel aux gestionnaires. Dans un premier temps, il est important pour eux de prendre en considération ce facteur organisationnel lors de l'embauche de futurs salariés. En effet, plus les valeurs du futur embauché « colleront » à la culture de l'organisation et moins celui-ci sera à même de faire preuve de cynisme organisationnel, même après une violation de son contrat psychologique. En d'autres termes, il sera plus apte à comprendre et à accepter les politiques de l'entreprise ainsi que les décisions de ces gestionnaires. Dans un second temps, il est important que les gestionnaires respectent la culture organisationnelle et prennent des décisions en congruence avec cette dernière. Dans le cas contraire, l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle n'aurait plus aucun impact sur un comportement tel que le cynisme. Il est toutefois important de préciser que l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle ne neutralisent que partiellement les effets de la violation du contrat psychologique. Qu'il y ait adéquation ou non entre les valeurs de l'employé et la culture organisationnelle, l'employeur demeure tenu de respecter ses engagements envers les employés afin de susciter des comportements positifs envers l'organisation.

Nous pouvons maintenant répondre à notre deuxième question de recherche : *l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle exerce-t-elle un effet médiateur entre la violation du contrat psychologique et les deux conséquences comportementales précédemment mentionnées?* Nous pouvons maintenant affirmer que l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle risque d'atténuer le cynisme

organisationnel dont l'individu est susceptible de faire preuve suite à une violation de son contrat psychologique. Ce qui n'est pas le cas pour le silence. Dans le cadre de cette discussion nous allons tenter d'expliquer cette différence concernant les deux comportements que nous avons choisi d'étudier.

Conformément au raisonnement que nous avons précédemment tenu, nous pouvons déduire qu'il existe une analogie plus importante entre les concepts de cynisme organisationnel, d'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle et de violation du contrat psychologique; qu'entre les concepts de silence, d'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle et de violation du contrat psychologique. En effet, le concept de cynisme, tout comme le concept d'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle, ainsi que le concept de violation du contrat psychologique intègre la dimension cognitive. Ce qui n'est pas le cas du silence.

Le concept d'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle relève d'une appréciation subjective du salarié. Ce dernier évalue si ces valeurs correspondent à la culture de l'organisation. Nous avons vu précédemment qu'il en est de même pour le concept de cynisme : le salarié apprécie par exemple si l'organisation manque ou non d'intégrité, ce qui détermine, ou non, par la suite le cynisme qu'il exerce à l'encontre de cette dernière. Une fois encore et contrairement au cynisme, le silence ne vérifie pas de relation dynamique avec l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle car il n'intègre pas la dimension cognitive. L'adéquation entre les valeurs ne risque donc pas d'atténuer le silence dont les employés sont susceptibles de faire preuve suite à une violation du contrat psychologique. Sous toute réserve, nous pouvons ainsi expliquer la vérification de l'effet médiateur partielle entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle pour le cynisme et non pour le silence.

### **5.3 Les autres facteurs ayant une influence sur le silence et le cynisme**

Nous venons de nous entretenir sur la différence entre le silence et le cynisme concernant l'effet médiateur de l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle sur ces deux comportements. Nous allons maintenant développer un point concernant les « autres » facteurs ayant une influence sur le cynisme et le silence. Il s'agit des facteurs individuels.

Nous avons relevé dans notre revue de littérature que les études empiriques faisant le lien entre les deux comportements que nous avons choisi d'étudier et les facteurs individuels sont rares, sinon inexistantes. De plus, nos résultats révèlent peu de relation entre, d'une part, les facteurs individuels et, d'autre part, le silence et le cynisme. Ainsi, les deux premières variables de contrôle retenues, le sexe et l'âge, ne sont pas de nature explicative dans notre modèle. En revanche, d'après les résultats de nos analyses multivariées, nous tenons à mentionner que l'introduction des deux autres variables, la scolarité et l'ancienneté, se sont avérées être de nature explicative dans notre modèle.

Dans un premier temps, la scolarité a un impact négatif sur le cynisme. Ce qui veut dire que plus les individus ont un niveau de scolarité élevé, et moins ils sont susceptibles de faire preuve de cynisme vis-à-vis de l'organisation et de ses représentants. Nous vérifions ainsi l'une des hypothèses d'Andersson (1996). Il est effectivement fort probable qu'un individu ayant un bac ou une maîtrise soit plus confiant quant à ces moyens, qu'un individu n'ayant pas suivi d'étude universitaire (Brockner et al., 1986). Dans le cas d'une violation du contrat psychologique, on peut donc supposer que les individus les moins scolarisés seront donc les plus désemparés. Ils réagiront de ce fait plus négativement que les autres et seront plus à même, par exemple, de faire preuve de cynisme. Au contraire, les individus plus scolarisés ayant plus confiance en eux, auront une autre « lecture » de la situation. Après coup, ils chercheront sans doute à comprendre pourquoi ils ressentent une violation de leurs contrats psychologique. Ils agiront ensuite en conséquence, soit par exemple en revoyant leurs attentes vis-à-vis de l'organisation, soit en décidant de quitter cette dernière. Dans tous les

cas la marge de manœuvre d'un individu scolarisé est plus importante que celle de celui qui ne l'est pas. Il est donc plus à même de ne pas réagir par des comportements négatifs, comme le cynisme.

Dans un second temps, l'ancienneté vérifie également un impact négatif sur le cynisme. Ce qui veut dire que plus les individus ont de l'ancienneté dans l'organisation, et moins ils sont susceptibles de faire preuve de cynisme vis-à-vis de cette dernière. Il y a une forte corrélation entre l'âge et l'ancienneté organisationnelle. Selon Anderson (1996), les jeunes individus (18-24 ans) sont plus susceptibles de faire preuve de cynisme organisationnel. Nous pouvons considérer que les individus comptant de l'ancienneté organisationnelle, ne sont pas de jeunes embauchés. Un individu ayant de l'ancienneté organisationnelle s'est positionné vis-à-vis de son organisation. En ce sens, il sait quelles sont les obligations réciproques des deux parties et a accepté le contrat psychologique qui les « lie ». Il est donc raisonnable de croire que les individus comptant de l'ancienneté organisationnelle font preuve de moins de cynisme organisationnel.

#### **5.4 Limites de l'étude**

Comme toutes les recherches, celle-ci présente certaines lacunes. Nous en notons trois.

D'abord, nous constatons que l'échantillon de notre étude est limité. Bien que l'échantillon soit suffisant pour les fins de diverses analyses statistiques, le nombre limité de répondants, le fait que nous avons étudié une population de cadres et ce dans une entreprise de télécommunication sont autant de points qui limitent la généralisation des résultats et donc la validité externe de cette étude. Ceci est particulièrement vrai pour nos résultats portant sur le silence. Comme nous ne pouvons nous appuyer sur aucune autre étude pour comparer nos résultats, il convient d'être d'autant plus prudent.

Ensuite, une autre limite de cette recherche provient du type de recherche effectuée. Notre recherche repose uniquement sur l'utilisation d'un questionnaire et l'utilisation exclusive d'une méthode quantitative provenant d'une seule source pour évaluer la perception d'individus, est donc limitée. Il est certain que pour ce type de problématique, l'utilisation d'une méthode qualitative aurait enrichi les résultats obtenus.

Enfin, nous n'avons étudié qu'un seul facteur organisationnel qui malgré son importance, limite en quelque sorte les possibilités de généralisation de nos résultats. Dans la revue de littérature, nous avons répertorié trois autres facteurs organisationnels qui sont d'intérêt dans la compréhension des incidences de la violation du contrat psychologique sur certains comportements et attitudes au travail. Nous avons noté que la confiance en l'employeur, la nature des justifications données par l'organisation en cas de non respect des obligations et la justice procédurale sont autant de facteurs organisationnels qui peuvent influencer la violation du contrat psychologique et les conséquences qui en découlent.

## CONCLUSION

Les principales contributions de notre recherche sont les suivantes. Dans notre étude, nous avons d'une part confirmé des relations déjà établies entre la violation du contrat psychologique et le cynisme organisationnel (d'après la dimension cognitive). D'autre part, nous avons testé empiriquement les indicateurs portant sur le silence, proposés par Van Dyne et al (2003); ce qui, à notre connaissance, n'a pas encore été effectué. Nous avons ainsi vérifié qu'il existe un lien significatif entre la violation du contrat psychologique et le silence organisationnel.

De plus, nous avons vérifié l'effet médiateur partiel qu'exerce l'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle, sur le cynisme organisationnel. La prise en compte de cet important facteur organisationnel est une première et permet d'enrichir les connaissances encore peu nombreuses concernant les facteurs organisationnels, ainsi que leurs impacts sur les réactions comportementales de l'individu au travail.

Pour terminer, notre étude nous laisse entrevoir quelques pistes intéressantes de recherche futures. En ce qui concerne le cynisme, nous relevons en conformité avec Johnson et al (2003) et avec Chrobot-Mason (2003) qu'il pourrait être pertinent, d'effectuer des recherches subséquentes sur deux points différents. D'une part, de vérifier de manière empirique les corrélations existantes entre, la violation du contrat psychologique et le cynisme cognitif - ce que nous avons fait. Puis, dans un second temps, vérifier les corrélations existantes ou non, entre le sentiment de violation du contrat psychologique et le cynisme affectif. Nous pourrions ainsi étayer des explications encore plus denses sur le concept de cynisme organisationnel. Enfin, pour rendre le concept de cynisme encore plus attrayant, scientifiquement parlant, il pourrait être intéressant d'opérationnaliser et de tester empiriquement la dimension comportementale (ce qui à notre connaissance n'est pas encore fait).

En ce qui a trait au silence, comme il n'existe pas à notre connaissance d'étude empirique ayant testé la conceptualisation que nous avons testée, beaucoup reste à faire. En particulier, il pourrait être intéressant de tester les différentes dimensions séparément pour vérifier si elles sont, ou non, valides - et pourront de ce fait servir de support dans les recherches futures. Enfin, d'autres recherches devraient vérifier si la violation du contrat psychologique permet d'expliquer significativement le silence organisationnel. Ce qui permettrait de corroborer les résultats que nous avons obtenus dans cette étude. Enfin, le silence et le cynisme étant significativement et positivement corrélé entre eux (cf. analyse bivariées), il pourrait être intéressant de vérifier les liens, existant ou non, entre ces deux concepts.

Pour terminer sur les facteurs organisationnels, nous rappelons qu'il existe d'autres facteurs organisationnels à tester : la confiance en l'employeur, la nature des justifications données par l'organisation en cas de non respect des obligations et la justice procédurale. Il pourrait être intéressant de multiplier les études dans ce sens. En effet, concernant l'impact des facteurs organisationnels comme variables déterminantes explicatives du contrat psychologique, il reste toujours un apport théorique et empirique important à apporter.

## **Bibliographie**

Adams, J. S. "Inequity in social exchange", In Berkowitz, L. (Ed), *Advances in experimental social psychology*. New York : Academic Press, 1965, p. 267-299.

Anderson, L. M. "Employee cynicism : an examination using a contract violation framework", *Human Relations*, vol. 49, 1996, p. 1395-1418.

Anderson, L.M.; Bateman T.S. "Cynicism in the workplace : some causes and effects", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 1997, p. 449-469.

Argyris, C. "Understanding Organizational Behavior", Homewood : Dorsey, 1960, 179p.

Baron, R. M. Kenny, D. A. "The moderator – Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, 1986, no 6, p. 1173-1182.

Bateman, T. S.; Sakano, T.; Fujita, M. "Roger, me, and my attitude : film propaganda and cynicism toward corporate leadership", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, 1992, p. 768-771.

Bies, R. J. "The predicament of injustice : The management of moral outrage", In L. L., Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 9, 1987, p.289-319. Greenwich, CT : JAI.

Bommer, W. H.; Rich, G. A.; Rubin R. S.; "Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change", *Journal of Organizational Behavior*, Nov 2005, Vol. 26, No. 7; p. 733-753.

Bowen F. Blackmon K. "Spirals of silence : The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Study*, sept. 2003.

Brockner, J.; Greenberg, J.; Brockner, A; Bortz, J.;Davy, J.; Carter, C. "Layoffs, Equity Theory, and Work Performance : Further Evidence of the Impact of Survivor Guilt", *Academy of Management Journal*, vol 29, no 2, 1986, p.373-384.

Brockner, J.; "Managing the Effects of Layoffs on Survivors", *California Management Review*, vol. 34, no 2, 1992, p.9-28.

Cavanaugh, M. A.; Noe, R. A. "Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, no 3, 1999, p. 323-340.

Chrobot-Mason, D. L. "Keeping the promise: Psychological contract violations for minority employees", *Journal of Managerial Psychology*, 2003, Vol. 18, No. 1/2; p. 22.

Costa P. T. JR; McCrae R. R.; Holland J. L. "Personality and vocational interests in an adult sample", *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, 1984, p 390-400.

Dean, J., Jr., Brandes, P., Dharwadkar, R. "Organizational cynicism", *Academy of Management Review*, 23, 1998, 341-352.

De Vos, A.; Buyens, D; Schalk, R. "Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no 5, 2003, p. 537-559.

Douglas Creed W. E. "Voice lessons : Tempered Radicalism and the use of voice and silence ", *Journal of Management Study*, sept. 2003.

Dutton, J. E.; Dukerich, J. M.; Harquail, C. V. "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, vol 39, 1994, p. 239-263.

Dyne L. V.;Ang S.; Botero, I. C. "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensionnal Constructs", *Journal of Management Study*, sept. 2003.

Emmons, R. A.; Diener E.; Larsen R. J. "Choice and avoidance of everyday situations and affect congruence : two models of reciprocal interactionism", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, 1986, p. 815-826.

Farrell, D.; "Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction : a multi-dimensional scaling study", *Academy of management journal*, vol. 26, 1983, p. 596-607.

Farrell, D. and Rusbult, C. E. "Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology : the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol 5, 1992, 201-18.

Flood, P. C.; Turner, T.; Ramamoorthy, N.; Pearson, J. "Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries", *the International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no 7, November, 2001, p. 1152-1165.

Hirschman, A. O. "Exit, Voice and Loyalty : Responses to decline in firms, Organizations, and States", Cambridge, 1970, MA : Harvard University Press.

Hofstede, G. "Cultures and organizations : Software of the mind", London, 1991 : McGraw-Hill.

Johnson, J. L.; O'leary-Kelly, A. M. "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal", *Journal of Organizational Behavior*, Aug 2003, Vol. 24, No. 5; p. 627-647.

Judge T. A.; Bretz R. D. "Effects of work values on job choice decisions", *Journal of applied psychology*, vol.77, 1992, p. 261-271.

Judge, T. A.; Cable, D. M. "Applicant personality, organizational culture, and organization attraction", *Personnel psychology*, vol 50, no 2, 1997, p.359-394.

Kets de Vries, M. F. R.; Balazs, K. "The Downside of Downsizing", *Human Relations*, vol. 50, no 1, 1997, p. 11-50.

Kissler, G. D. "The new psychological contract", *Human Resource Management*, vol. 33, 1994, p. 335-352.

Klein, H. J. "An integrated control theory model of work motivation", *Academy of Management Review*, vol. 14, 1989, p. 150-172.

Levinson, H.; Price, C.; Munden, K.; Mandl, H.; Solley, C. "Men, Management and Mental Health", Cambridge : Harvard University Press, 1962, 205p.

Levinson, H. "Reciprocation : The relationship between man and organization", *Administrative Science Quarterly*, vol. 9, 1965, p. 370-390.

Mc Donald, D.J.; Makin, P.J. "The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff", *leadership & Organization Development Journal*, vol 21, no 2, 2000, p. 84-91.

Miles R. E.; Snow, C. C. "Designing Strategic Human Resources Systems" *Organizational Dynamics*, vol. 13, 1984, p. 36-52.

Morrison, D. E. "Psychological contracts and change", *Human Resource Management*, Vol. 33, no 3, 1994, p. 353-372.

Morrison, E. W.; Milliken, F. J. "Organizational silence : a barrier to change and development in a pluralistic world", *Academy of Management Review*, vol. 25, 2000.

Morrison, E. W.; Robinson, S. L. "When employees feel betrayed : a model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, vol. 22, 1997, p. 226-256.

Organ, D. W. "Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome", Lexington, 1988, MA : Lexington Books.

Pinder C. C; Harlos K. P. "Employee silence : Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice", In Rowland, K. M. and Ferris G. R. (Eds.),

Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 20, 2001. New York : Jai Press, 331-369.

Pugh, S. D.; Skarlicki, D. P.; Passell, B. S. "After the fall : Layoff victims' trust and cynicism in re-employment", Journal of Organizational and Occupational Psychology, vol. 76, 2003.

Raja, U.; Johns, G.; Ntalianis, F. "The Impact of personality on psychological contracts", Academy of Management Journal, Jun 2004, Vol. 47, No. 3; p. 350.

Reichers, A. E.; Wanous, J. O.; Austin, J. T. "Understanding and managing cynicism about organizational change", Academy of Management Executive, vol. 11, 1997, p. 48-59.

Robinson, S. L. "Responses to dissatisfaction", Unpublished dissertation, Northwestern University, Kellogg Graduate School of Management, 1992.

Robinson, S. L.; Rousseau, D. M. "Violating the Psychological Contract : Not the Exception but the Norm", Journal of Organizational Behavior, vol 15, 1994, p.245-259.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., Rousseau, D.M. "Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study" Academy of management journal, vol. 37, 1994, p.137-152.

Robinson, S. L.; Morrison, E. W. "Psychological contracts and OCB : the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour". Journal of Organizational Behavior, vol. 16, 1995, p. 289-298.

Robinson, S. L. "Trust and breach of the psychological contracts" Administrative Science Quarterly, vol 41, no 4, 1996, p.574-599.

Robinson, S. L.; Morrison, E. W. "The development of psychological contract break and violation : a longitudinal study", Academy of Management Journal, vol.37, 2000, p. 137-152.

Rouillard C.; Lemire L. "Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique" Management international, vol 7, no 4, 2003, p.1-16.

Rousseau, D. M. "Psychological and Implied Contracts in Organizations", Employee Responsibilities and Rights Journal, vol 2, no 2, 1989, pp.121-139.

Rousseau, D. M. "New here perception of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts" Journal of Organizational Behavior, vol. 11, 1990, p.389-400.

Rousseau, D. M.; Anton, R. J. "Fairness and implied contract obligations in job terminations : The role of contributions, promises, and performance". *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, 1991, p. 287-299.

Rousseau, D. M.; Aquino, K. "Fairness and implied contract obligations in job terminations : The role of remedies, social accounts, and procedural justice". *Human performance*, vol.6, 1993, p. 135-149.

Rousseau, D. M.; Parks, J. "The Contracts of Individuals and Organizations", In L. L. Cummings & B. M. Stow (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol 15, 1993, pp. 1-47.

Rousseau, D. M.; Greller, M. M. "Human Ressource Practices : Administrative Contract Makers", *Human Resource Management*, vol 33, no 3, 1994, pp.385-401.

Rousseau, D. M. "Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements", Thousand Oaks : SAGE Publications, 1995, 246p.

Schein, E. H. *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1965, 114p.

Schein E. H. "Individuals and careers". In Lorsch JW (Ed.), *Handbook of organizational behaviour*. 1982, Prentice Hall : Englewood Cliffs, NJ.

Shore, L. M.; Tetrick, L. E. "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship". In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, 1994, Vol. 1: 91-109.

Sparrow, P.R. "Transitions in the Psychological Contract : Some Evidence from the Banking Sector" *Human Resource Management Journal*, vol 6, numero 4, 1996, p 75-92.

Sparrow, P.R. "Reappraising psychological contracting", *International Studies of Management & Organizations*, vol. 28, no 1, 1998, p. 30-63.

Sturges, J.; Conway, N.; Guest, D.; Liefoghe a.; "Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Nov 2005, Vol. 26, No. 7; p. 821-838.

Teklead, A.G.; Taylor, M.S. "Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no 5, 2003, p.585-608

Turner, R.J.; Wheaton, B.; Lloyd, D. A. "The Epidemiology of Social Stress", *American Sociological Review*, vol. 60, no 1, 1995, p.104-125.

Turnley, W. H.; Feldman, D. C. "Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators", *Journal of Organizational Behavior*, Feb 2000, Vol. 21, No. 1; p. 25-42.

Turnley, W. H.; Feldman, D. C. "the impact of psychological violations on exit, voice, loyalty and neglect", *Human relations*, vol. 52, no 7, 1999, p.895-922.

Ullman, S. E. "Adult Trauma Survivors and Post-Traumatic Stress Sequelae : An Analysis of Reexperiencing, Avoidance, and Arousal Criteria", *Journal of Traumatic Stress*, vol. 8, no 1, 1995, p. 179-188.

Wanous, J. P.; Reichers, A. E.; Austin, J. T. "Cynicism about organizational change". *Group and Organization Management*, vol. 25, 2000, p. 132-153.

Zeffane, Rachid M. "Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Styles amongst Public and Private Sector Employees in Australia". *The Tavistock Institute Journal of Human Relations*, Vol: 47, No: 8 (August), 1994, p.13-27.