



**HAL**  
open science

# NE PLUS CROIRE AU SALARIAT : UN ELARGISSEMENT DU MODELE DE LA BRECHE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Emmanuel Abord-De-Chatillon, Jean-Yves Ottmann, Fabienne Bornard,  
Nathalie Bernard, Cindy Felio

► **To cite this version:**

Emmanuel Abord-De-Chatillon, Jean-Yves Ottmann, Fabienne Bornard, Nathalie Bernard, Cindy Felio. NE PLUS CROIRE AU SALARIAT : UN ELARGISSEMENT DU MODELE DE LA BRECHE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE. 31ème congrès de l'AGRH, Tours, 4 au 5 mars 2021, AGRH, Mar 2021, Tours (en visioconférence), France. hal-04466276

**HAL Id: hal-04466276**

**<https://hal.science/hal-04466276v1>**

Submitted on 19 Feb 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AGRH 2020 : 31ème congrès de l'AGRH à Tours du 3 au 5 mars 2021  
Vers une approche inclusive de la GRH ?



## NE PLUS CROIRE AU SALARIAT : UN ELARGISSEMENT DU MODELE DE LA BRECHE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Auteur(s) : Emmanuel ABORD DE CHATILLON<sup>1</sup>, Jean-Yves OTTMANN<sup>2,3</sup>, Fabienne BORNARD<sup>4</sup>,  
Nathalie BERNARD<sup>5</sup>, Cindy FELIO<sup>2,6</sup>

Affiliation(s) :

<sup>1</sup> Université Grenoble Alpes, CERAG, Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble  
IAE

<sup>2</sup> Freeland Group, Laboratoire Missioneo

<sup>3</sup> Université Paris-Dauphine PSL, DRM (M&O), UMR CNRS 7088

<sup>4</sup> INSEEC Grande Ecole

<sup>5</sup> iaelyon School of Management, Centre de recherche Magellan, Université Jean Moulin  
Lyon 3

<sup>6</sup> Université Bordeaux-Montaigne, MICA, EA 4426

Coordonnées :

[abord@grenoble-iae.fr](mailto:abord@grenoble-iae.fr)

[jean-yves.ottmann@missioneo.fr](mailto:jean-yves.ottmann@missioneo.fr)

[fbornard@inseec.com](mailto:fbornard@inseec.com)

[nathalie.bernard@univ-lyon3.fr](mailto:nathalie.bernard@univ-lyon3.fr)

[cindy.felio@yahoo.fr](mailto:cindy.felio@yahoo.fr)

Ce travail a bénéficié du soutien à la recherche de la CFE-CGC.

## **NE PLUS CROIRE AU SALARIAT : UN ELARGISSEMENT DU MODELE DE LA BRECHE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE**

Si le salariat constitue une référence centrale lorsqu'il s'agit de penser le travail, les conditions de travail que subissent les salariés peuvent les conduire à des envies d'autres formes de travail. Cette recherche, reposant sur une enquête auprès de 488 salariés ayant émis le souhait de créer leur propre activité, examine comment s'opère cette rupture entre perception de la difficulté de certaines conditions de travail et émergence de brèches dans la relation contractuelle. En plus du contrat psychologique (Rousseau, 1989) qui lie le travailleur à son employeur, nous examinons quelles sont les conditions qui affectent deux autres formes de relations : la relation à l'autorité et la relation au salariat. Les résultats montrent que la brèche de la relation à l'autorité semble très proche de la brèche de la relation à l'employeur. En revanche, le rejet du salariat qui peut s'installer ne repose pas seulement sur des conditions de travail dégradées, mais aussi sur un rejet global de la nature du travail effectué.

### **Introduction**

Les évolutions économiques et sociétales du monde du travail conduisent à s'interroger sur la nature de la relation entre un travailleur et son organisation, pourquoi un salarié choisirait de quitter son entreprise, voire de rejeter le salariat pour se plonger dans une "aventure entrepreneuriale".

Certes, le salariat reste la voie professionnelle majoritaire statistiquement (88% de la population active) mais il se voit bousculé à plusieurs niveaux. Le contexte économique rend difficile l'accès au salariat pour une partie de la population, qui se tourne alors vers des petits contrats (slashers), l'autoentrepreneuriat, le temps partagé (coopératives d'emploi) ou encore l'intérim, etc. Ceci est "encouragé" par le mouvement global "d'uberisation" qui transforme des salariés en "entrepreneurs" en terme de statut (Abdelnour & Bernard, 2018). Le salariat est donc moins perçu comme une voie évidente de carrière, l'entrepreneuriat fait désormais partie des options envisagées et les salariés hésitent moins à quitter l'entreprise.

Enfin, une critique plus large du salariat émerge : crise des risques psychosociaux dans les années 2008-2012, questionnement sur la perte de sens et d'intérêt depuis 2015 et interrogations sur les bullshit jobs (Greaber, 2013) ou le travail des planneurs (Dujarier, 2015). Si la sécurité du salariat n'est pas remise en question, ses "coûts cachés" semblent de plus en plus présents dans la sphère médiatique. A contrario la carrière entrepreneuriale est valorisée : multiplication des programmes éducatifs à l'entrepreneuriat, création d'un statut d'étudiant entrepreneur, etc.

Notre recherche porte sur cette population de travailleurs qui a connu la relation d'emploi "classique", c'est-à-dire le salariat et qui a décidé de le quitter pour se tourner vers des formes d'emploi alternatives, plus précisément vers des activités entrepreneuriales. Ces activités peuvent prendre différentes formes : création d'entreprise avec un statut juridique non personnel ou activité indépendante exercée grâce au portage salarial. Nous souhaitons mieux comprendre les conditions qui peuvent pousser une personne salariée en entreprise à quitter le "confort" relatif induit et tourner le dos au salariat.

Pour analyser cette relation entre un employé et son entreprise nous avons choisi la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995 ; Robinson, 1996). Elle propose un modèle permettant de dépasser la dimension juridique du contrat de travail pour prendre en compte ses implications psychologiques du côté de l'employé.

Cependant, dans cette approche désormais classique (Cullinane & al., 2006) la relation d'emploi ne questionne pas la nature juridique de cet emploi, mais renvoie de fait à la notion de relation salariale et à un contrat de travail à durée indéterminée alors qu'il semble pertinent d'intégrer l'existence de formes dégradées de salariat (McLean Parks & al., 1998). La question est donc de savoir si une rupture du contrat psychologique avec l'organisation peut se doubler d'une rupture d'un contrat psychologique avec le système qui sous-tend l'organisation "fautive" : le salariat. La contribution principale de cette recherche est donc d'envisager et de tester en parallèle à l'existence d'une brèche dans le contrat psychologique avec l'organisation, telle qu'elle est définie par ses auteurs fondateurs, en l'étendant à la possibilité d'une brèche plus générale portant sur la relation d'autorité ou de subordination ainsi qu'avec le salariat en tant que statut.

Pour tester cette hypothèse, cette recherche a porté sur une étude quantitative. Les données ont été recueillies du printemps à l'automne 2019. Deux populations ont été enquêtées : des porteurs de projets de création d'entreprises et des personnes qui ont pris contact avec une entreprise de portage salarial dans le cadre d'un projet de travail indépendant. L'enquête a eu 587 répondants dont 488 proprement exploitables.

Les résultats confirment l'existence d'une brèche avec le salariat pour cette population. Ils montrent des écarts dans les facteurs de brèche avec l'organisation et de brèche avec le salariat (ennui, manque d'autonomie, mauvaises relations avec le chef, manque de sens) lors du dernier emploi salarié significatif.

## 1. Revue de littérature

### *1.1. Le salariat : contexte absolu mais invisible de la relation travailleur / organisation?*

La relation entre un travailleur et son organisation semble avant tout pensée dans la littérature comme une relation salariale. Historiquement le salariat est devenu la catégorie juridique dominante du monde du travail dans nos sociétés après la deuxième guerre mondiale dans le mouvement de l'industrialisation et de la modernisation de l'agriculture (Marchand, 1998). Or l'apparition de nouvelles formes d'emploi et de nouveaux métiers remettent en question les frontières entre salariat et entrepreneuriat. Le salariat est fragilisé par la montée de la précarité et les mutations profondes du monde du travail. Si certains auteurs abordent la question de la "disparition" du salariat il semble important d'**aborder la question du sens que peut prendre le travail**, valeur fondamentale de nos sociétés. **Comprendre les facteurs qui déterminent les choix de carrière, dont les conditions de travail**, paraît donc fondamental. Et en particulier le choix de l'entrepreneuriat qui se développe, en lien avec la situation économique et les possibilités accrues de se mettre à son compte "facilement".

**Le développement du travail indépendant est effectivement une réalité** (Burke, 2015 ; Fox, 2014), et **pas uniquement en France**, même si sa mesure précise n'a rien d'évidente (Cieslik, 2015 ; Fox, 2014). Par ailleurs, les frontières entre les statuts sont de plus en plus floues, et des modèles s'opposant à une distinction simplificatrice salariat / non salariat existent (Cappelli & Keller, 2013). Aujourd'hui il est ainsi possible de devenir "indépendant" de multiples façons, avec un échelonnage entre la création d'une société à part entière et à

l'autre opposé des indépendants en portage salarial, un statut hybride entre le salariat et l'entrepreneuriat. Le passage par le travail indépendant est devenu l'une des options de carrière professionnelle. L'étude des trajectoires professionnelles de ces indépendants montre que beaucoup d'entre eux intègrent ou alternent salariat et indépendance. Par exemple en Allemagne l'étude de Koch & al. (2019) sur un panel d'indépendants avec 26 années de recul identifie quatre grands types de trajectoires : les trajectoires de carrière mixtes sans statut d'emploi dominant, les trajectoires intermittentes (expériences d'indépendance courtes), les trajectoires d'indépendance par nécessité (incluant de longues périodes de chômage indemnisé) et enfin les trajectoires d'indépendants persistants.

Face à ce constat, il est possible de se demander dans quelle mesure c'est un évènement ponctuel ou une tendance de fond ; et dans ce dernier cas si elle est **souhaitable** ou avant tout **dysfonctionnelle**. En France, le recours abusif au statut d'autoentrepreneur s'inscrit clairement dans cette trajectoire sociétale (Arreola & al., 2017). Mais au contraire de la vision précédente, il existe des interprétations qui mettent en avant la **dimension émancipatrice** de ces nouvelles formes d'emploi (Fox, 2014). Dans toute l'Europe, le travail indépendant semble être majoritairement masculin (Hatfield, 2015). La croissance de l'emploi indépendant chez les femmes dans plusieurs pays d'Europe peut à montrer que c'est un statut alternatif à l'emploi, qui touche les populations les plus en difficultés pour l'accès au salariat ; mais aussi que certaines facilités d'articulation entre les sphères professionnelles et personnelles permises par l'indépendance sont intéressantes pour les femmes ayant des enfants (Bögenhold & Klingmair, 2015).

La relation travailleur / organisation est une question complexe, située dans un cadre socioéconomique en pleine mutation, dans lequel on constate une évolution de la perception des carrières professionnelles vers l'exploration de trajectoires en dehors du salariat. Le salariat se trouve confronté à ses contradictions internes : donner de l'autonomie, développer l'agilité mais dans le cadre d'une relation de subordination ; permettre l'accomplissement de soi mais en cohérence avec les impératifs de performance... Ces contradictions sont d'autant plus perceptibles lorsqu'elles sont mises en perspective avec l'autre pan du secteur économique qui ne dépend pas du salariat.

**La question est donc de savoir si, pour les salariés qui basculent vers l'entrepreneuriat (quel que soit son format) cette rupture de la relation avec une organisation en particulier peut se doubler d'une rupture avec le système qui sous-tend l'organisation "fautive" : le salariat.** Cela peut se distinguer en deux questions, l'une "de principe" et l'autre "de système". Une lecture de principe conduirait à se demander s'il existe une rupture avec la relation de subordination, d'autorité. Une lecture de système conduit à se demander s'il existe une rupture avec le salariat en tant que statut.

Afin d'étudier la nature de cette rupture avec l'organisation nous présentons dans la partie suivante l'approche théorique du contrat psychologique et la notion de brèche.

## ***1.2. La brèche du "contrat psychologique"***

Le terme de "contrat psychologique" a été utilisé pour la première fois par Argyris dans les années 60 sous l'expression "contrat de travail psychologique" (« psychological work contract ») pour décrire le maintien, par les salariés d'une usine, d'un haut niveau de productivité en échange de l'acceptation – tacite – de leur supérieur hiérarchique de respecter un certain nombre de règles. D'une manière générale la notion de contrat psychologique décrit la relation entre les employés et leur organisation comme une relation d'échange créant des attentes mutuelles dont aucune des deux parties n'est pleinement consciente. Ces attentes ne figurent pas sur un contrat écrit mais constituent pourtant des déterminants du comportement

du salarié sur son lieu de travail. Les travaux de Rousseau (1989,1995) ont fait évoluer ce concept, en rupture avec les premiers auteurs, vers une approche centrée sur l'individu qui lui seul interprète les "promesses" (et non plus les "attentes") des deux parties. L'auteure centre le contrat psychologique sur la notion de "croyances" du salarié quant à cet accord d'échange tacite. Cette approche négligeant la réciprocité de la relation d'échange social a fait l'objet de critiques (Guerrero, 2004 ; Coyle-Shapiro, Kessler, 2000). Des travaux, peu nombreux, se sont également intéressés au rôle des employeurs ou responsables RH (Guest & al., 2002) ou bien à l'impact d'un changement de l'équipe de direction (Saboune & al., 2017).

Aujourd'hui pourtant, la plupart des recherches retient la définition de Rousseau (1989 ; 1990) : « les croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie » (1989), lequel « naît lorsqu'une partie croit qu'une promesse en un retour futur a été faite par l'autre partie, et donc que si elle lui apporte une contribution, elle l'oblige en retour pour un bénéfice futur » (1990). Cette théorie a donné lieu à de nombreux travaux académiques ainsi que des outils stabilisés de mesure du contrat psychologique et de sa "qualité" abordée par la notion de "dépassement" (écart positif entre les attentes et les réalisations), de "rupture" (non-respect perçu du CP) ou la "violation" du contrat (Robinson et al., 2000) lorsque ce non-respect perçu fait intervenir une dimension affective.

Nous avons retenu le concept de **"brèche" tel que défini par Morrison and Robinson (1997) comme l'évaluation cognitive de l'échec de l'organisation à remplir ses obligations**. Il a été démontré que la perception d'une brèche a un impact négatif sur le comportement des employés : certains employés de valeurs sont amenés soit à se désengager de leur travail soit à quitter leur emploi. En effet, la brèche peut se révéler tellement forte que le salarié peut décider de quitter l'entreprise, soit en restant dans la même branche, soit en changeant de métier. Cependant l'échelle de référence permettant de mesurer cette brèche ne permet pas de prendre en considération la possibilité de chercher un autre poste en dehors du salariat. Il s'agit de l'échelle de Robinson et Morrison (2000) traduite par Guerrero (2005). Guerrero constate en 2005 que le concept de contrat psychologique était désormais bien établi mais que les instruments de mesure faisaient encore défaut. Elle a donc adapté le "Psychological Contract Index (PCI)" proposé en 1990 par Rousseau, actualisé en 1998-2000 au contexte français tout en le complétant. Cette échelle permet d'apprécier la perception par le salarié de la tenue des promesses faites par l'employeur lors du recrutement (La plupart des promesses ont-elles été tenues ?; mon employeur a-t-il fait ce qu'il pouvait pour tenir ses promesses ? etc) ou vis-à-vis de l'organisation.

Dans cette approche il n'est pas précisé la nature de l'objet de la déception du salarié, cette déception étant appliquée de manière globale à l'employeur ou l'organisation. Etant donné les enjeux sociétaux liés au salariat présentés dans la partie précédente nous avons souhaité clarifier l'objet de cette déception afin de tenter de distinguer le "divorce" avec l'employeur actuel, du divorce éventuel avec la nature hiérarchique de la relation salariale et le divorce éventuel avec le salariat en général comme statut d'emploi. Le contrat psychologique permet donc de penser la relation entre une organisation et les travailleurs sous contrat juridique avec celle-ci. Ce contrat est implicitement un contrat de "salariat". Le concept de brèche apparaissant entre les attentes implicites et la perception de leur réalisation permet d'analyser certains facteurs socio cognitifs liés au vécu du travail par le salarié et donc de comprendre son comportement vis-à-vis de celui-ci. Nous étudions un type de comportement final, le départ de l'entreprise doublé du choix de quitter le salariat.

Dans le cadre théorique du contrat psychologique nous essayons donc de comprendre si parmi les facteurs de départ du salarié il est possible d'isoler deux autres formes de brèche, définies telles que :

- une **brèche vis-à-vis de l'autorité** : l'évaluation cognitive par le salarié de l'échec de sa hiérarchie à répondre à ses attentes ;
- une **brèche vis à vis du salariat** : l'évaluation cognitive par le salarié de l'échec du salariat comme statut d'emploi à répondre à ses attentes.

### ***1.3. Les dimensions des conditions de travail susceptibles d'agir sur les différentes formes de brèches***

La littérature permet donc de constater une existence possible de la brèche avec l'employeur et de faire l'hypothèse d'une extension de cette brèche à la relation au système du salariat en général et à la relation hiérarchique en général.

Un certain nombre de variables permettent de qualifier les conditions de travail. On peut faire l'hypothèse qu'elles influencent l'apparition ou non d'une brèche dans le contrat psychologique, qu'elle soit avec l'employeur, l'autorité ou le salariat. Il est possible de distinguer des variables qui caractérisent **l'organisation du travail** (exemple : la charge de travail), des variables qui décrivent la dimension **managériale** des conditions de travail (management participatif, exemplaire et attentif), mais aussi le **potentiel motivationnel** de l'activité (autonomie, mobilisation des compétences et sens du travail) et des éléments caractérisant l'impact global de ces conditions sur la **santé** physique et psychologique comme sur la vie personnelle.

L'impact d'une organisation du travail dégradée sur la brèche du contrat psychologique paraît assez bien connu. Ainsi, de nombreuses recherches montrent qu'une **charge de travail trop élevée** influe sur l'intention de quitter l'organisation (Suarthana & Riana, 2016 ; Bal & al, 2017), y compris avec une lecture longitudinale (Bal & al., 2017), et ce pour toutes les catégories de travailleurs (De Cuyper & al., 2010). Plus largement, les modèles classiques de santé au travail montrent son rôle central dans les situations problématiques (e.g. Karasek, 1979 ; Siegrist, 1996). De fait, il semble pertinent d'intégrer en premier lieu la question du lien entre charge de travail trop élevée et brèche des différentes formes de contrats.

**Hypothèse 1a : une charge de travail élevée entraîne une brèche avec l'employeur.**

**Hypothèse 1b : une charge de travail élevée entraîne une brèche avec l'autorité.**

**Hypothèse 1c : une charge de travail élevée entraîne une brèche avec le salariat.**

En ce qui concerne la dimension **managériale**, il s'agit d'identifier les dimensions d'une activité managériale différenciant.

Traditionnellement, l'ensemble des comportements "positifs" d'un manager avec ses collaborateurs a pour conséquence de diminuer leur intention de départ (Teoh & al., 2015). Arnold & al. (2010) identifient trois dimensions à un comportement "positif" de manager : l'exemplarité, l'attention aux autres et l'aspect participatif.

L'**exemplarité** du management peut croiser de nombreuses dimensions d'analyses et d'effets positifs (Major, 2015; Simmons, 2002). La dimension d'exemplarité dans le management a au départ plutôt été étudiée dans les analyses sur le leadership (Hunt & Laing, 1997). Par ailleurs, la notion d'exemplarité a été mobilisée pour étudier la capacité des managers à faire

changer leurs collaborateurs. Dans ce cadre, Melkonian & al. (2011) montrent le lien entre exemplarité et perception de la justice organisationnelle dans un cadre de Fusion-Acquisition. Arnold & al. (2010) proposent que c'est un des comportements positifs dont un manager peut faire preuve. De fait, si l'exemplarité managériale n'est que rarement étudiée en tant que telle, et encore moins dans son lien avec l'intention de quitter l'organisation pour les collaborateurs, il semble pertinent de la tester comme une des dimensions possibles de la brèche du contrat psychologique.

**Hypothèse 2a : un management faiblement exemplaire entraîne une brèche avec l'employeur.**

**Hypothèse 2b : un management faiblement exemplaire entraîne une brèche avec l'autorité.**

**Hypothèse 2c : un management faiblement exemplaire entraîne une brèche avec le salariat.**

Avoir un manager source de soutien diminue l'intention de départ (Teoh & al., 2015). On peut questionner plus précisément la dimension d'empathie, qui a un effet positif sur la santé et le bien-être des collaborateurs (Clark & al., 2019; Scott & al., 2010). De même, Skinner et Spurgeon (2005) montrent que l'empathie du manager influe l'engagement, l'effort et la satisfaction du collaborateur, tandis qu'Arnold et al. (2010) montrent la place de l'**attention** portée aux collaborateurs, le fait pour le manager d'être concerné par les membres de son équipe. On trouve aussi mention du concept d'intelligence émotionnelle, qui, lorsqu'elle est du fait des managers, est associée à davantage de satisfaction et de performance de la part des collaborateurs (Sy & al., 2006). Momeni (2006) montre de même que cette caractéristique influe positivement sur le climat organisationnel. La convergence de ces différentes dimensions nous conduit à poser les hypothèses suivantes.

**Hypothèse 3a : un management faisant preuve de peu d'attention aux autres entraîne une brèche avec l'employeur.**

**Hypothèse 3b : un management faisant preuve de peu d'attention aux autres entraîne une brèche avec l'autorité.**

**Hypothèse 3c : un management faisant preuve de peu d'attention aux autres entraîne une brèche avec le salariat.**

Il est démontré depuis longtemps que mettre en place un management **participatif** peut avoir des effets positifs sur la satisfaction et la productivité des collaborateurs (Locke & al., 1986; Cotton & al., 1988), et ceux pour l'ensemble des travailleurs (Goñi-Legaz & Ollo-López, 2017). Jackson (1983) montre en particulier que cela diminue l'intention de départ. Ce positionnement managérial positif permet donc de proposer les hypothèses suivantes.

**Hypothèse 4a : un management faiblement participatif entraîne une brèche avec l'employeur.**

**Hypothèse 4b : un management faiblement participatif entraîne une brèche avec l'autorité.**

**Hypothèse 4c : un management faiblement participatif entraîne une brèche avec le salariat.**



Une autre dimension de ce que recouvre l'idée de conditions de travail réside dans la capacité de celles-ci à engendrer des processus de **motivation** et d'engagement. Nous distinguerons ici trois dimensions souvent mobilisées et qui sont susceptibles de s'inscrire dans une logique globale d'autodétermination (Deci et Ryan, 2010) : l'autonomie, la mobilisation des compétences et le sens.

Les modèles classiques de santé psychologique au travail donnent un rôle fondamental à l'**autonomie** (e.g. Karasek, 1979; Demerouti & al., 2001). Son absence a des conséquences délétères, tandis que sa présence est une source de protection. De fait, De Cuyper & al. (2010) montrent que l'autonomie est un élément important dans l'engagement au travail des travailleurs permanents. Plus précisément, Chung-Yan (2010) montre que l'absence d'autonomie est un prédicteur fort de turnover (même si l'effet peut être modéré par la complexité du travail). Ahuja & al (2007) montrent de même que l'autonomie a un effet sur l'intention de départ, via l'épuisement professionnel et l'engagement organisationnel. La convergence tout comme l'ancienneté des mobilisation de ce concept pour étudier la santé psychologique au travail justifient de l'intégrer à nos hypothèses.

**Hypothèse 5a : une faible autonomie dans le travail entraîne une brèche avec l'employeur.**

**Hypothèse 5b : une faible autonomie dans le travail entraîne une brèche avec l'autorité.**

**Hypothèse 5c : une faible autonomie dans le travail entraîne une brèche avec le salariat.**

La **mobilisation des compétences** est une dimension positive du rapport au travail considérée comme en lien avec l'autonomie dans de nombreux modèles classiques de rapport au travail (e.g. Karasek, 1979; Demerouti & al., 2001). De fait, il semble pertinent d'ajouter les hypothèses suivantes pour compléter ou nuancer les hypothèses n°5 sur l'autonomie. En effet, l'usage des compétences pourrait aussi être lié à la brèche du contrat psychologique.

**Hypothèse 6a : un faible usage des compétences entraîne une brèche avec l'employeur.**

**Hypothèse 6b : un faible usage des compétences entraîne une brèche avec l'autorité.**

**Hypothèse 6c : un faible usage des compétences entraîne une brèche avec le salariat.**

Avoir un travail qui a du **sens** entraîne un ensemble d'effets positifs (Kahn, 1990; May & al., 2004). Cela peut avoir un effet sur l'intention de départ (Lam & al., 2016; May & al., 2004, Browne & al. 2019). Par ailleurs, le comportement du manager peut avoir des répercussions sur le sens perçu du travail (Brown & al. 2005). La convergence, l'ancienneté et la légitimité des recherches qui proposent cette dimension comme enjeu de la santé psychologique au travail justifient d'envisager la perte du sens au travail dans les hypothèses explicatives de la brèche du contrat psychologique.

**Hypothèse 7a : un faible sens au travail entraîne une brèche avec l'employeur.**

**Hypothèse 7b : un faible sens au travail entraîne une brèche avec l'autorité.**

**Hypothèse 7c : un faible sens au travail entraîne une brèche avec le salariat.**

Enfin, l'état global des conditions de travail se traduit dans l'ensemble des dimensions susceptibles d'affecter la santé psychologique, physique et la vie personnelle.

En ce qui concerne la dimension psychologique, l'**ennui** apparaît comme une variable importante. L'ennui au travail a été défini par Eastwood et al. (2012) comme une émotion négative et démotivante qui conduit à ne pas s'engager de manière significative dans une tâche. L'ennui est ainsi associé à la fois à une perception négative de son environnement de travail, mais aussi à un déficit d'engagement. L'ennui peut ainsi se concevoir comme une émotion qui peut engendrer des identités temporaires fondées sur des espérances déçues et une impression de stagnation (Costas & Kärreman 2016).

D'autre part, le salarié baigne dans un univers où les injonctions à prendre du plaisir et trouver du sens sont nombreuses et peuvent ainsi conduire la personne expérimentant de l'ennui au travail à réagir pour chercher autre chose (Fleming & Sturdy, 2011; Butler et al., 2011). Le fait de rencontrer l'ennui au travail peut ainsi déboucher sur des comportements négatifs comme des formes de déviances (van Hooff & van Hooff, 2014, Bruursema et al., 2011). De la même manière, l'ennui est à la fois associé à une moindre qualité de service (Velasco, 2017), mais aussi à une moindre satisfaction au travail (Di Mascio, 2010). D'un autre côté Harju et al. (2016) ont montré qu'il existait un lien entre la recherche de challenges et l'ennui au travail. A la lumière de cela, on peut poser l'hypothèse de l'existence d'un lien statistique entre un ennui élevé et des attentes déçues donc une remise en question des différents contrats psychologiques.

**Hypothèse 8a : un ennui élevé dans le travail entraîne une brèche avec l'employeur.**

**Hypothèse 8b : un ennui élevé dans le travail entraîne une brèche avec l'autorité.**

**Hypothèse 8c : un ennui élevé dans le travail entraîne une brèche avec le salariat.**

Le lien entre **fatigue** et état global des conditions de travail est connu depuis longtemps (Taylor & al, 1937), bien que van Dijk et Swaen rappellent qu'il est complexe à mesurer (2003). Ces éléments concernant le lien entre fatigue et brèche du contrat psychologique sont d'autant plus importants à intégrer à nos hypothèses que Lorient rappelle que la "mauvaise" fatigue est corrélée aux situations professionnelles difficiles (1999), ce que d'autres études confirment (Bültmann & al., 2002). La fatigue peut ainsi être un symptôme de brèche, d'autant qu'elle est prédictive d'arrêts maladies courts comme longs (Janssen & al, 2003). Elle est aussi plus fréquente lorsque le temps de travail est organisé de manière irrégulière (3x8 ou 5x8) (Jansen & al., 2003). Beckers & al identifient son lien avec la surcharge de travail via les heures supplémentaires et montrent que ce n'est pas simplement la quantité de travail mais sa conjonction avec la motivation et l'autonomie qui entraîne, ou non, de la fatigue (2004). D'autres approches abordent la fatigue sous l'angle de la perte de productivité (Ricci & al, 2007). La fatigue semble donc un élément caractéristique des risques de brèches.

**Hypothèse 9a : une fatigue élevée dans le travail entraîne une brèche avec l'employeur.**

**Hypothèse 9b : une fatigue élevée dans le travail entraîne une brèche avec l'autorité.**

**Hypothèse 9c : une fatigue élevée dans le travail entraîne une brèche avec le salariat.**

De nombreuses études montrent qu'un mauvais **équilibre vie personnelle / vie professionnelle** a un effet sur l'intention de départ (Ahuja & al., 2007; Syed & al., 2018). Rhee & al. (2020) confirment cela, dans le cadre de tensions de la vie privée sur le travail comme de tensions du travail sur la vie privée. Il paraît donc intéressant de tester en dernière hypothèse le lien entre équilibre vie privée / vie professionnelle et les différentes brèches des contrats psychologiques que nous souhaitons évaluer.

**Hypothèse 10a : un mauvais équilibre VP/VP entraîne une brèche avec l'employeur.**

**Hypothèse 10b : un mauvais équilibre VP/VP entraîne une brèche avec l'autorité.**

**Hypothèse 10c : un mauvais équilibre VP/VP entraîne une brèche avec le salariat.**

Nous n'avons pas retenu la question de la rémunération, car l'écart de rémunération figure d'une manière explicite dans l'évaluation du concept de brèche. C'est considéré comme une promesse de l'employeur. Evaluer les liens qui existeraient entre faible rémunération et brèche deviendrait ainsi quelque peu tautologique<sup>1</sup>.

## **2. Méthodologie**

### ***2.1. L'échantillon***

Pour évaluer l'impact des conditions de travail sur ces trois formes de brèche du contrat psychologique, nous avons interrogé une population de salariés ayant par la suite décidé de créer une activité autonome. Il s'agissait en fait de s'assurer que la rupture n'était pas seulement une opinion globale sur la relation à l'employeur, mais qu'elle s'était accompagnée d'une réelle évolution de la part des personnes concernées. Cette évolution se manifestant à travers l'expression d'une volonté de création d'activité indépendante.

Les personnes interrogées sont donc toutes des salariés qui ont souhaité quitter le salariat pour créer une activité autonome.

### ***2.2. La collecte de données***

Les données ont été recueillies au printemps et à l'automne 2019 par l'intermédiaire d'un questionnaire en ligne.

Deux populations ont été enquêtées parmi les personnes ayant eu une expérience du salariat et décidé à le quitter :

- Des porteurs de projets de création d'entreprises issus de l'intégralité du territoire français, ayant été en relation avec les chambres de commerce et d'industrie. Nous les qualifions de "porteurs de projets", puisqu'au moment de leur contact avec l'institution, ils avaient un tel projet, quel que soit son avancement. Parmi ceux-ci, certains ont aujourd'hui

---

<sup>1</sup> D'ailleurs dans notre enquête, les questions de rémunération ne viennent qu'en motivation subsidiaire ce qui correspond aux résultats habituels des enquêtes sur la motivation entrepreneuriale (par ex. Observatoire de l'AFE, « Indice entrepreneurial français », octobre 2016).

créé une entreprise, d'autres sont devenus travailleurs indépendants ou bien sont restés salariés.

- Des porteurs de projet ayant pris contact avec une entreprise nationale de portage salarial. Parmi ceux-ci, certains sont aujourd'hui travailleurs indépendants en portage salarial ou créateurs d'entreprise ou salariés.

Ces personnes ont été interrogées par voie électronique, une relance a été effectuée dix jours après la première interpellation. Parmi les 587 réponses, nous avons retenus pour nos analyses les 488 questionnaires renseignés à plus de 80 %. D'autre part, il était proposé de laisser une adresse mail pour être recontacté pour poursuivre les échanges et ce sont 187 répondants qui ont acceptés ce principe.

### 2.3. Les variables de l'enquête

Pour évaluer l'impact des conditions de travail sur les différentes formes de brèches, nous avons construit un outil de recueil des données mobilisant d'une part les différentes formes de brèche et d'autre part les principales dimensions de conditions de travail qui émergeaient de la littérature comme susceptibles de conduire à une telle rupture.

En ce qui concerne la brèche, nous avons mobilisé l'échelle de Robinson et Morrison (2000) traduite par Guerrero (2005). Il s'agit d'une échelle à neuf items (ex : « La plupart des promesses que mon employeur m'avait faites lors de mon recrutement ont été tenues »,  $\alpha=0,906$ ).

Pour évaluer les deux autres formes de brèches, nous avons adapté pour chacune d'entre elles trois items de l'échelle initiale. Pour chacune de ces brèches nous avons retenu les items qui nous semblaient les mieux adaptables à notre définition de chaque brèche.

C'est ainsi qu'en ce qui concerne la brèche avec le salariat comme la brèche avec la relation hiérarchique nous avons retenus les items suivants :

| Brèche avec le salariat ( $\alpha = 0,651$ ) <sup>2</sup>       | Brèche avec la relation hiérarchique ( $\alpha=0,709$ )  |
|---|--|
| Le salariat correspondait à ce que j'en attendais               | Je ne me sentais pas à l'aise à travailler sous les ordres de quelqu'un                                    |
| Je me suis senti frustré par la relation salariale qui existait | Mon supérieur hiérarchique n'a pas tenu les promesses qu'il m'avait faites à mon arrivée dans l'entreprise |
| J'avais le sentiment qu'être salarié ne me correspondait pas    | Etre subordonné ne correspondait pas à la manière que j'ai d'envisager le travail                          |

<sup>2</sup> A la suite d'un ensemble d'auteurs, nous considérons qu'un alpha de Cronbach est satisfaisant à partir de 0,6 (Hulin, Netemeyer, and Cudeck, 2001, Pallant, 2001, Nunnally and Bernstein).

## Tableau 1 : Items retenus pour décrire les différentes formes de brèches

En ce qui concerne les conditions de travail nous avons fait le choix de retenir des variables couvrant l'ensemble des dimensions de ce que l'on peut entendre par conditions de travail en mobilisant à la fois des variables portant sur l'organisation du travail (la charge de travail) et le management (management participatif, empathique et exemplaire), des variables identifiant le potentiel motivationnel de l'activité (autonomie, mobilisation des compétences, sens) mais aussi son impact sur la santé et la vie personnelle (fatigue, ennui, équilibre vie personnelle / vie professionnelle).

Pour la charge de travail nous avons retenu l'échelle de Caplan et *al.* (1975) qui est certainement la plus utilisée des mesures de charge de travail (ex. je n'ai pas assez de temps en une journée pour faire mon travail,  $\alpha = 0,899$ ).

Pour les différentes dimensions de la qualité du management, nous avons utilisé l'échelle de Arnold et *al.*(2000) en retenant trois dimensions : le management participatif (ex. « *Il utilise les propositions de l'équipe pour prendre des décisions* » ,  $\alpha=0,836$ ), l'exemplarité (ex. « *Il montre l'exemple par son comportement* »,  $\alpha=0,829$ ) et la préoccupation pour autrui (empathie, ex. « *Il(elle) se sent concerné(e) par le bien-être de ses subordonnés* »,  $\alpha=0,840$ ). Ces trois dimensions ont été mobilisées en retenant les ajustements de Srivastava, Bartol et Locke (2006) et en utilisant la traduction de Carrier Vernhet (2012).

En ce qui concerne l'autonomie et la mobilisation des compétences, il s'agit ici d'évaluer des conditions motivationnelles de travail. C'est pourquoi nous mesurons ici deux des dimensions de l'autodétermination au sens de Deci et Ryan (2001), nous utilisons ici les échelles proposées par Van den Broeck et al. (2008) pour l'autonomie (ex. « j'ai le sentiment d'être moi-même dans mon travail »,  $\alpha=0,795$ ) et pour la mobilisation des compétences (ex. « je ne me sens pas vraiment compétent(e) dans mon travail »,  $\alpha=0,684$ ). Pour ce qui est du sens, nous avons retenu l'échelle de Work meaningfulness de Bunderson et Thompson (2009), la traduction en français a été réalisée par nos soins (ex. « le travail que je fais est important »,  $\alpha=0,897$ ).

Pour ce qui est des impacts sur la santé et la vie personnelle, nous avons fait le choix de trois variables : la fatigue, l'ennui et l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle. La fatigue a été mesurée par la dimension fatigue physique du Shirom and Melamed Burnout Measure (2006) dans sa traduction de Sassi et Neveu (2010) (ex. « je me sentais physiquement vidé(e) »,  $\alpha=0,943$ ). L'ennui a été évalué par l'intermédiaire de la Dutch Boredom Scale (Reijseger et al., 2013), la traduction a été assurée par nos soins (ex. « je passe mon temps sans savoir quoi faire »,  $\alpha=0,824$ ). L'équilibre des temps de vie a été mesurée par l'échelle de Netemeyer et al.(1996) dans sa traduction française de Carrier Verhnet (2012) (ex. « Les exigences de mon travail interfèrent avec ma vie personnelle »,  $\alpha=0,946$ ).

### 2.4. Les analyses réalisées

Après avoir réalisé une analyse factorielle pour vérifier que les variables étaient suffisamment corrélées pour constituer un score composite, en calculant l'indice KMO, nous avons vérifié la consistance interne de chaque score composite par une analyse de fiabilité en calculant l'alpha de cronbach. Parfois, cela nous a conduit à éliminer des items qui étaient initialement

sélectionnées pour construire le score. Toutes nos variables répondent aux normes de validité statistique, à savoir un KMO supérieur à 0.5 et un alpha de cronbach supérieur à 0.6.

Nous avons ensuite réalisé trois régressions hiérarchiques pour chacune des trois variables dépendantes suivantes : la brèche du contrat avec l'employeur, la brèche de la relation salariale et la brèche de la relation hiérarchique et avec toutes les variables indépendantes (Sens, Compétences, Autonomie, Ennui, Fatigue, Charge de travail, Chef Exemple, Chef empathique, Chef Participatif, Equilibre de vie Perso/Pro).

La qualité des modèles de régression et l'indépendance des erreurs ont ensuite été évalués. Ceci permettant de s'assurer de la qualité des données et du modèle retenu.

### 3. Résultats

Nos résultats montrent l'existence des deux autres types de brèches dont nous avons fait le postulat : une brèche du contrat hiérarchique et une brèche avec l'idée de relation salariale. Il est donc pertinent d'enrichir la mesure de la brèche avec l'employeur pour en mesurer ses trois dimensions (organisation, relation de subordination et rejet du salariat).

D'autre part nous observons que la présence de fatigue des salariés et d'un niveau élevé de mobilisation des compétences entraînent une brèche dans le contrat psychologique qu'elle que soit la forme de brèche (brèche vis-à-vis de l'employeur, vis-à-vis de la relation à l'autorité et vis-à-vis de la relation salariale), tandis que certaines formes de brèche sont sensibles à des facteurs précis.

L'analyse des résultats montre donc qu'il existe à la fois des conditions de travail qui produisent des brèches sur chacun des types de contrats psychologiques et des conditions spécifiques à la rupture de chacun de ceux-ci. Cela nous permet de mieux caractériser les différentes formes de ruptures.

#### 3.1. Brèche avec l'employeur

En ce qui concerne la brèche avec l'employeur, la régression calculée ( $R^2=0.356$ ,  $R^2$  ajusté = 0.342, Durbin-Watson=2,132) permet d'expliquer plus d'un tiers de la variabilité de la brèche du contrat avec l'employeur. Le test de Durbin-Watson montre que l'indépendance des erreurs est respectée.

|                   | Coefficients non standardisés |            | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|-------------------|-------------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                   | B                             | Std. Error | Beta                      |        |      |
| (Constante)       | 1,488                         | ,246       |                           | 6,058  | ,000 |
| Charge de travail | ,089                          | ,040       | ,109                      | 2,229  | ,026 |
| Chef participatif | ,016                          | ,058       | ,018                      | ,283   | ,778 |
| Chef exemplaire   | ,031                          | ,048       | ,036                      | ,636   | ,525 |
| Chef attentif     | -,326                         | ,060       | -,359                     | -5,426 | ,000 |

|                |       |      |       |       |      |
|----------------|-------|------|-------|-------|------|
| Autonomie      | -,028 | ,055 | -,024 | -,506 | ,613 |
| Compétences    | ,107  | ,051 | ,101  | 2,086 | ,037 |
| Sens           | -,008 | ,044 | -,008 | -,180 | ,857 |
| Ennui          | ,130  | ,073 | ,083  | 1,783 | ,075 |
| Fatigue        | ,324  | ,035 | ,408  | 9,350 | ,000 |
| Équilibre VPVP | ,064  | ,040 | ,071  | 1,571 | ,117 |

**Tableau 2 : Résultats de la régression sur la brèche du contrat psychologique à l'employeur**

En fait, si l'on reprend les différentes dimensions des conditions de travail que nous avons identifiées, on constate que seule une des dimensions du management est liée à cette brèche : la dimension management attentif. Cela laisse supposer qu'un déficit d'attention au salarié peut conduire celui-ci à remettre en cause le lien qui l'unit à son employeur. L'autre dimension qui possède un impact fort est celle de la fatigue physique. D'une manière générale, cette variable fournit une bonne indication d'une situation globalement dégradée. Ici, cela indique que la rupture du contrat psychologique peut ainsi être associée à un malaise global.

La charge de travail, l'usage des compétences et l'ennui ont un impact plus modérés.

Ainsi, certaines des dimensions de chacun des quatre axes d'analyse (charge, management, motivation et santé) expliquent cette brèche.

**Les hypothèses 1a, 3a, 6a, 8a et 9a sont confirmées.**

### 3.2. Brèche avec l'autorité

Le second type de brèche que nous avons mis en évidence est la brèche avec l'autorité hiérarchique. Il s'agit ici d'une mesure du rejet que peut avoir le salarié des contraintes de la relation avec un chef. Dans notre modèle, la régression calculée ( $R^2=0.206$ ,  $R^2$  ajusté = 0.189, Durbin-Watson=2,017) permet d'expliquer un cinquième de la variabilité de la brèche du contrat à la relation hiérarchique. Le test de Durbin-Watson montre que l'indépendance des erreurs est respectée.

|                   | Coefficients non standardisés |            | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|-------------------|-------------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                   | B                             | Std. Error | Beta                      |       |      |
| (Constante)       | 1,336                         | ,275       |                           | 4,854 | ,000 |
| Charge de travail | ,096                          | ,045       | ,116                      | 2,152 | ,032 |

|                   |       |      |       |        |      |
|-------------------|-------|------|-------|--------|------|
| Chef participatif | -,006 | ,065 | -,007 | -,094  | ,925 |
| Chef exemplaire   | ,024  | ,054 | ,028  | ,452   | ,652 |
| Chef attentif     | -,161 | ,067 | -,176 | -2,397 | ,017 |
| Autonomie         | -,085 | ,062 | -,071 | -1,378 | ,169 |
| Compétences       | ,069  | ,058 | ,065  | 1,204  | ,229 |
| Sens              | ,054  | ,049 | ,056  | 1,092  | ,275 |
| Ennui             | ,284  | ,082 | ,181  | 3,475  | ,001 |
| Fatigue           | ,239  | ,039 | ,299  | 6,167  | ,000 |
| Équilibre VPVP    | ,002  | ,045 | ,002  | ,042   | ,967 |

**Tableau 3 : Résultats de la régression sur la brèche de la relation hiérarchique**

Ici, il convient d'identifier deux points : d'une part, un lien moins marqué entre ce que fait le chef et le rejet de la relation hiérarchique et d'autre part l'apparition de l'ennui comme variable explicative particulièrement significative de cette brèche, en plus de la fatigue. La charge de travail continue d'avoir un impact modéré.

On constate une absence de lien entre absence de motivation intrinsèque à l'activité et rejet de l'autorité, ce qui semblerait relativement logique. La nature du travail n'entre pas en compte dans la perception qu'ont les individus de la qualité du management. Le plus étonnant réside certainement dans la faiblesse du lien entre l'activité managériale perçue du supérieur hiérarchique. En fait, le rejet de la relation hiérarchique ne semble pas lié à un supérieur hiérarchique donné et ses pratiques de management, mais plutôt à un rejet plus global. C'est ce que nous confirme l'émergence de l'ennui dans les facteurs explicatifs de cette brèche. Si il y a rejet de la relation de subordination, c'est aussi parce que l'activité réalisée paraît peu enthousiasmante. S'opère alors une forme de rejet qui repose sur un mécanisme d'attribution causale en direction du supérieur hiérarchique direct.

**Les hypothèses 1b, 3b, 8b et 9b sont confirmées.**

### **3.3. Brèche avec le salariat**

Le troisième type de brèche que nous avons considéré est celui de la brèche de la relation salariale. L'idée étant qu'il existe au côté d'un rejet de la relation à l'employeur et d'un rejet de la subordination, un rejet de l'idée même de s'inscrire dans un système salarial.

Dans notre modèle, la régression calculée ( $R^2=0.250$ ,  $R^2$  ajusté = 0.234, Durbin-Watson=1,911) permet d'expliquer un quart de la variabilité de la brèche du contrat à la relation salariale. Le test de Durbin-Watson montre que l'indépendance des erreurs est respectée.



|                   | Coefficients non standardisés |            | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|-------------------|-------------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|                   | B                             | Std. Error | Beta                      |        |      |
| (Constante)       | 1,327                         | ,248       |                           | 5,361  | ,000 |
| Charge de travail | ,055                          | ,040       | ,071                      | 1,360  | ,174 |
| Chef participatif | -,062                         | ,059       | -,073                     | -1,051 | ,294 |
| Chef exemplaire   | ,019                          | ,048       | ,024                      | ,387   | ,699 |
| Chef attentif     | -,039                         | ,060       | -,046                     | -,644  | ,520 |
| Autonomie         | -,045                         | ,055       | -,041                     | -,806  | ,420 |
| Compétences       | ,295                          | ,052       | ,296                      | 5,686  | ,000 |
| Sens              | -,112                         | ,044       | -,125                     | -2,526 | ,012 |
| Ennui             | ,265                          | ,073       | ,182                      | 3,611  | ,000 |
| Fatigue           | ,225                          | ,035       | ,304                      | 6,455  | ,000 |
| Equilibre VPVP    | -,092                         | ,041       | -,110                     | -2,262 | ,024 |

**Tableau 4 : Résultats de la régression sur la brèche de la relation salariale**

Ici, la brèche de la relation salariale est particulièrement expliquée à la fois par la fatigue et l'ennui comme la rupture du contrat à la relation hiérarchique, mais s'ajoutent à cela deux variables : la mobilisation des compétences et, à niveau moindre, le déficit de sens et le déséquilibre des temps de vie. A l'inverse, la charge de travail et le management disparaissent.

Il semble ainsi que le rejet du salariat est le fruit d'un état global des conditions de travail. le salarié réalise une activité qui ne mobilise pas ses compétences, qui n'a pas de sens pour lui et qui impacte sa vie personnelle. Cette situation d'ennui et de fatigue provoque un rejet de sa situation actuelle et l'invite à envisager autre chose.

**Les hypothèses 6c, 7c, 8c, 9c et 10c sont confirmées.**

#### **4. Discussion, limites et conclusion**

La recherche a donc confirmé une partie des hypothèses. C'est par ailleurs dans l'écart entre les résultats pour les différentes brèches qu'il est possible d'identifier les principales contributions. Le tableau ci-dessous présente une comparaison des degrés de significativité

entre les différentes brèches afin de rendre visible ces écarts, commentés ensuite dans la partie contribution.

|    |                             | Brèche avec l'employeur | Brèche avec l'autorité | Brèche avec le salariat |
|----|-----------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| 1  | Charge de travail           | *                       | *                      |                         |
| 2  | Management participatif     |                         |                        |                         |
| 3  | Management attentif         | ***                     | *                      |                         |
| 4  | Management exemplaire       |                         |                        |                         |
| 5  | Autonomie                   |                         |                        |                         |
| 6  | Utilisation des compétences | *                       |                        | ***                     |
| 7  | Sens au travail             |                         |                        | *                       |
| 8  | Ennui                       | *                       | **                     | ***                     |
| 9  | Fatigue                     | ***                     | ***                    | ***                     |
| 10 | VPVP                        |                         |                        | *                       |

**Tableau 5 : Comparaison des degrés de significativité des différentes brèches**

#### **4.1. Contributions**

##### *4.1.1. Enrichissement des théories du contrat psychologique*

La première contribution de cette recherche est l'élargissement du modèle de brèche du contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1995 ; Morrison and Robinson, 1997). Notre travail montre en effet que l'on peut considérer au moins deux formes complémentaires du contrat psychologique et des brèches susceptibles de l'affecter : une entre l'individu et l'autorité, et une entre l'individu et le salariat. La confirmation de certaines de nos hypothèses (1b, 3b, 6c, 7c, 8b et 8c, 9b et 9c, 10c) en est une démonstration.

Les liens entre trois formes de brèche posent alors question. Les résultats semblent suggérer que ce ne serait pas un effet "d'accumulation", partant d'une brèche avec l'employeur et finissant à une brèche avec le salariat à cause de conditions encore plus dégradées. Deux dynamiques différentes expliqueraient deux brèches différentes, pouvant de fait se cumuler pour un même individu.

Il y aurait, d'une part, une rupture avec les **conditions** de travail : la charge, le management, une faible utilisation des compétences ; avec comme symptômes ennui et fatigue. Dans ce cas, on verrait apparaître une brèche avec l'employeur.

Il y aurait, d'autre part, une rupture avec la **nature** du travail, avec le travail en lui-même : manque de sens, d'utilisation des compétences ; mais aussi difficultés importantes de santé mentale et physique (fatigue, ennui, articulation vie privée / vie professionnelle). Dans ce cas, on verrait apparaître une brèche avec le salariat.

Si on fait l'hypothèse de cette dichotomie principale, la rupture avec l'autorité serait simplement la zone intermédiaire entre les deux. La répartition des résultats pourrait

confirmer cette lecture, avec des hypothèses confirmées dans le cas de cette brèche à l'intersection des hypothèses confirmées pour les deux autres.

#### *4.1.2. Penser les carrières sans y associer uniquement du salariat*

Ces données montrent qu'il y a des enjeux de contrat psychologique liés au salariat et non seulement à l'organisation d'appartenance. On pourrait proposer qu'un individu a en réalité deux contrats psychologiques dans le cadre d'un travail : l'un avec l'organisation qui l'emploie et l'autre avec le système social qui le sous-tend. Une rupture du second peut alors se transformer en intention d'entreprendre et en reconversion vers l'emploi indépendant.

D'un point de vue pratique, la prise en compte de ces dimensions pourrait aider à l'accompagnement de personnes au chômage. En effet, l'orientation d'individus par le Pôle Emploi vers les parcours de création d'entreprise ou vers les parcours de recherche d'emploi pourrait ainsi être affinée.

Il conviendrait aussi de penser les carrières comme pouvant alterner salariat et indépendance. Toutefois, là où Koch & al. (2019) abordent la diversité des carrières mixant indépendance et salariat essentiellement par des déterminants économiques, notre recherche montre qu'une dimension psychologique devrait être prise en compte dans les analyses de ces carrières mixées.

Enfin, cette approche pourrait être le point de départ de réflexion en entrepreneuriat, notamment sur les questions d'intention d'entreprendre.

#### *4.2. Limites et conclusion*

Cette recherche étant centrée sur l'apparition des brèches, il se pose néanmoins la question de savoir s'il s'agit de plusieurs contrats psychologiques différents (avec l'employeur, le salariat...), chacun pouvant voir une brèche apparaître ; ou s'il s'agit d'un contrat psychologique unique, entre l'individu et "son travail", dont les brèches peuvent par contre prendre plusieurs dimensions différentes. Une recherche portant non sur l'existence de plusieurs brèches mais sur l'existence de plusieurs contrats psychologiques, implicites dans notre approche, pourrait répondre à cela.

Cela permet d'en tirer des conclusions aussi bien pour la création d'entreprise que pour la fidélisation des salariés. Il paraît ainsi important pour la création de mettre en évidence qu'il existe des solutions d'emplois en dehors d'une relation salariale toxique. De la même manière, pour ce qui concerne la fidélisation des salariés, il convient de prendre en compte non seulement la relation globale de travail, mais aussi la relation spécifique qui se noue dans le rapport salarial ou hiérarchique. Ainsi, les modes de management jouent un rôle non négligeable dans le maintien du lien à l'organisation. Enfin, cette étude souligne l'importance des dimensions physiques et psychologiques de la santé au travail sur la rétention salariale. Un salarié qui va mal ne reste pas.

Par ailleurs, le fait que l'ensemble de nos hypothèses n'aient pas été confirmées, notamment pour la brèche du contrat avec l'employeur, pose question. Cela peut suggérer la nécessité de continuer approfondir les recherches sur les déterminants de la brèche du contrat psychologique, malgré l'ancienneté du concept (Rousseau, 1989). Une autre possibilité serait que la nature de l'échantillon testé (des personnes ayant toutes à un moment souhaité entreprendre) pourrait de base constituer un biais de sélection en matière de rupture de la brèche du contrat psychologique : les individus rencontrant des situations de travail correspondant aux hypothèses 2, 4 et 5, validées dans aucune des dimensions de brèche, pourraient rencontrer une brèche du contrat psychologique mais sans intention d'entreprendre subséquente. De facto, reproduire notre questionnaire sur un échantillon plus large de

personnes pourrait apporter un éclairage sur cette dimension des résultats (ou d'absence de résultat).

L'ensemble de cette recherche ouvre dans tous les cas à de nombreuses interrogations dans le champ des RH comme dans d'autres (psychologie, entrepreneuriat...). Confronter un modèle ancien et connu à l'hégémonie invisible du salariat comme contexte conduit à de nouvelles interprétations possible. Cela pourrait encourager à enrichir ou questionner d'autres approches et modèles qu'on pouvait penser connus, balisés et inamovibles.

## Références

Abdelnour, S., & Bernard, S. (2018). Vers un capitalisme de plateforme? Mobiliser le travail, contourner les régulations. Présentation du Corpus. *La nouvelle revue du travail*, (13).

Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 1-17.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.

Bal, P. M., Hofmans, J., & Polat, T. (2017). Breaking psychological contracts with the burden of workload: a weekly study of job resources as moderators. *Applied Psychology*, 66(1), 143-167.

Beckers, D.G.J., Van der Linden, D., Smulders, P.G.W., Kompier, M.A.J., Van Veldhoven, M.J.P.M., & Van Yperen, N.W. (2004). Working overtime hours: Relations with fatigue, work motivation, and the quality of work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, 1282-1289.

Bögenhold, Dieter, et Andrea Klinglmair. « Women's Self-Employment and Freelancers: Observations on Female Entrepreneurship ». In *The handbook of research on freelancing and self-employment*, édité par Andrew Burke, 51-62. Shankill: Senate Hall Ltd, 2015.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.

Browne, P., Carr, E., Fleischmann, M., Xue, B., & Stansfeld, S. A. (2019). The relationship between workplace psychosocial environment and retirement intentions and actual retirement: a systematic review. *European journal of ageing*, 16(1), 73-82.

Bültmann, U., Kant, I. J., Van Den Brandt, P. A., & Kasl, S. V. (2002). Psychosocial work characteristics as risk factors for the onset of fatigue and psychological distress: prospective results from the Maastricht Cohort Study. *Psychological medicine*, 32(2), 333-345.

Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative science quarterly*, 54(1), 32-57.

Burke, Andrew. « Introduction: A Freelancing and Self-Employment Research Agenda ». In *The handbook of research on freelancing and self-employment*, édité par Andrew Burke, iii-viii. Shankill: Senate Hall Ltd, 2015.

- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R., Harrison, R. V., & Pinneau, S. R. (1975). Job demands and worker health.
- Cappelli, Peter, et JR Keller. « Classifying work in the new economy ». *Academy of Management Review* 38, n° 4 (2013): 575–596.
- Carrier-Vernhet, A. (2012). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel: une analyse par la théorie de la conservation des ressources*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Savoie, 513 p.
- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of occupational health psychology*, 15(3), 237.
- Cieslik, Jerzy. « Capturing Statistically the “Intermediate Zone” Between the Employee and Employer Firm Owner ». In *The handbook of research on freelancing and self-employment*, édité par Andrew Burke, 29-39. Shankill: Senate Hall Ltd, 2015.
- Clark, M. A., Robertson, M. M., & Young, S. (2019). “I feel your pain”: A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 166-192.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management review*, 13(1), 8-22.
- Creswell, J. W. (2010). *Mapping the developing landscape of mixed methods research*. SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research, 2, 45-68.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International journal of management reviews*, 8(2), 113-129.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., De Witte, H., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2010). Autonomy and workload in relation to temporary and permanent workers’ job involvement. *Journal of Personnel Psychology*. 9, pp. 40-49.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, et Wilmar B. Schaufeli. « The Job Demands-Resources Model of Burnout. » *Journal of Applied Psychology* 86, n° 3 (2001): 499-512.
- Dujarier, M. A. (2015). *Le management désincarné*. La découverte.
- Fox, Justin. « Where Are All the Self-Employed Workers? » *Harvard Business Review*, 7 février 2014. <https://hbr.org/2014/02/where-are-all-the-self-employed-workers>.
- Goñi-Legaz, S., & Ollo-López, A. (2017). Temporary contracts, participation in decision making and job satisfaction in European workers. *International Journal of Manpower*.
- Graeber, D. (2013). On the phenomenon of bullshit jobs. *Strike! Magazine*, (2013), 10-11.
- Guerrero S., « Proposition d’un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 53, juillet-août-septembre 2004.
- Guerrero, S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60(1), 112-144.

- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22-38.
- Hatfield, Izzy. « Self-employment in Europe ». Institute for Public Policy Research & JP Morgan Chase, 2015.
- Hulin, C., Netemeyer, R., & Cudeck, R. (2001). Can a reliability coefficient be too high?. *Journal of Consumer Psychology*, 10(1/2), 55-58.
- Hunt, J. W., & Laing, B. (1997). Leadership: the role of the exemplar. *Business Strategy Review*, 8(1), 31-42.
- Jackson, S. E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of applied Psychology*, 68(1), 3.
- Jansen, N. W. H., Van Amelsvoort, L. G. P. M., Kristensen, T. S., Van den Brandt, P. A., & Kant, I. J. (2003). Work schedules and fatigue: a prospective cohort study. *Occupational and environmental medicine*, 60(suppl 1), i47-i53.
- Janssen, N., Kant, I. J., Swaen, G. M. H., Janssen, P. P. M., & Schröer, C. A. P. (2003). Fatigue as a predictor of sickness absence: results from the Maastricht cohort study on fatigue at work. *Occupational and environmental medicine*, 60(suppl 1), i71-i76.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek, Robert A. « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign ». *Administrative Science Quarterly* 24, n° 2 (juin 1979): 285-308.
- Koch, Michael, Sarah Park, et Shaker A. Zahra. « Career Patterns in Self-Employment and Career Success ». *Journal of Business Venturing*, décembre 2019, 105998.
- Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2016). Voice more and stay longer: How ethical leaders influence employee voice and exit intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 277-300.
- Locke, E. A., Schweiger, D. M., & Latham, G. P. (1986). Participation in decision making: When should it be used?. *Organizational dynamics*, 14(3), 65-79.
- Loriol, M. (1999). *Le temps de la fatigue: la gestion sociale du mal-être au travail*. FeniXX.
- Lundgren-Nilsson, Å., Jonsdottir, I.H., Pallant, J. et al. Internal construct validity of the Shirom-Melamed Burnout Questionnaire (SMBQ). *BMC Public Health* 12, 1 (2012).
- Major, R. J. (2015). *L'exemplarité managériale perçue par les collaborateurs: dimensions et effets* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).
- Marchand, Olivier. « Salariat et non-salariat dans une perspective historique ». *Économie et statistique*, 319, n°1 (1998), 3-11.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 697-730.

- Melkonian, T., Monin, P., & Noorderhaven, N. G. (2011). Distributive justice, procedural justice, exemplarity, and employees' willingness to cooperate in M&A integration processes: An analysis of the Air France-KLM merger. *Human Resource Management, 50*(6), 809-837.
- Momeni, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management, 38*(2), 35-48.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review, 22*(1), 226-256.
- Netemeyer R.G., Boles J.S. et McMurrian R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology. vol. 81. n°4, p. 400-410.*
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory.*
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual.* Maidenhead.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., Taris, T. W., Van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping, 26*(5), 508-525.
- Rhee, M. K., Park, S. K., & Lee, C. K. (2020). Pathways from workplace flexibility to turnover intention: Role of work–family conflict, family–work conflict, and job satisfaction. *International Journal of Social Welfare, 29*(1), 51-61.
- Ricci, J. A., Chee, E., Lorandeanu, A. L., & Berger, J. (2007). Fatigue in the US workforce: prevalence and implications for lost productive work time. *Journal of occupational and environmental medicine, 49*(1), 1-10.
- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior, 21*(5), 525-546.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements.* Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior, 11*(5), 389-400.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68.
- Saboune, K., & Montargot, N. (2017). Clarification et évaluation des termes du contrat psychologique: le cas d'un établissement médico-social en mutation. *@GRH, (4)*, 9-34.
- Sassi, N., & Neveu, J.-P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel: Le shirom-melamed burnout measure [Translation and validation of a new measurement of professional exhaustion: The Shirom-Melamed Burnout Measure]. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement, 42*(3), 177–184.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L., & Judge, T. A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 113*(2), 127-140.

- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International journal of stress management*, 13(2), 176.
- Siegrist, Johannes. « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. » *Journal of Occupational Health Psychology* 1, n° 1 (1996): 27-41. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.1.27>.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35.
- Skinner, C., & Spurgeon, P. (2005). Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: a study of empathy, leadership behaviour and outcome effectiveness. *Health Services Management Research*, 18(1), 1-12.
- Srivastava A., Bartol K.M., Locke E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N°6. p.1239–1251.
- Suarthana, J. H. P., & Riana, I. G. (2016). The effect of psychological contract breach and workload on intention to leave: mediating role of job stress. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 219(31), 717-723.
- Sy, T., Tram, S., & O'hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 461-473.
- Syed, A., Ahmad, M. B., Ali, H. F., Arif, M. M., & Gohar, A. (2018). Work-Family Conflict and Turnover Intentions: Moderated Mediation Model. *Human Resource Research*, 2(1), 95-106.
- Taylor, J. H., Thompson, C. E., & Spassoff, D. (1937). The effect of conditions of work and various suggested attitudes on production and reported feelings of tiredness and boredom. *Journal of Applied Psychology*, 21(4), 431.
- Teoh, K. R. H., Coyne, I., Devonish, D., Leather, P., & Zarola, A. (2016). The interaction between supportive and unsupportive manager behaviors on employee work attitudes. *Personnel Review*.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement : The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- van Dijk, F.J.H. & Swaen, G.M.H. (2003). Fatigue at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 1-2.