



HAL
open science

Promesses aux employés bafouées : clients mécontents garantis !

Eric Julienne

► **To cite this version:**

| Eric Julienne. Promesses aux employés bafouées : clients mécontents garantis!. 2024. hal-04729767

HAL Id: hal-04729767

<https://hal.science/hal-04729767v1>

Submitted on 11 Oct 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.

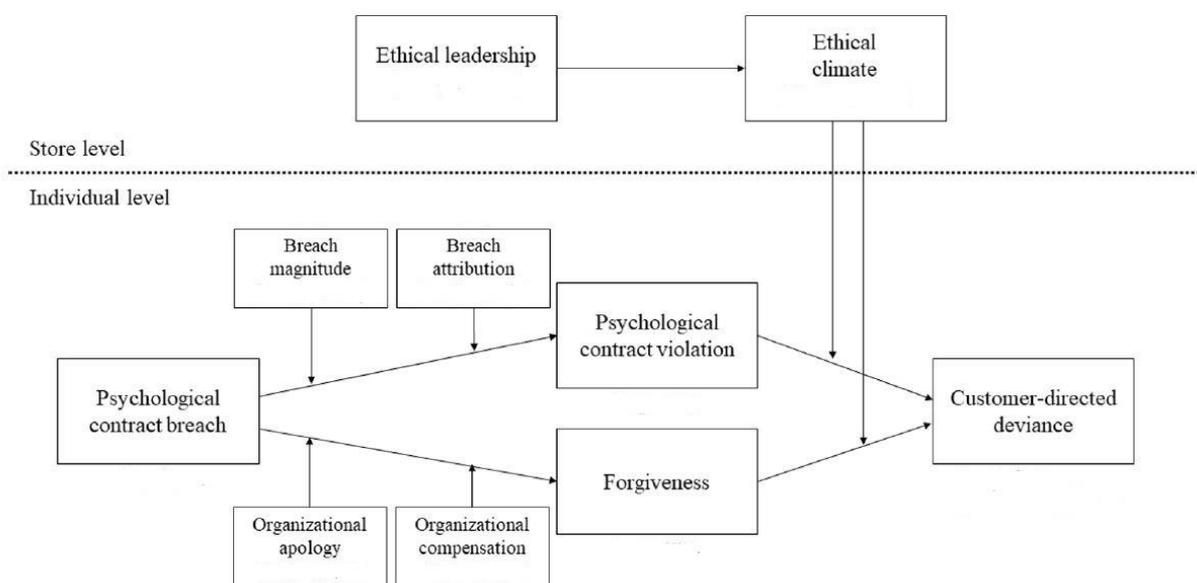
Copyright

Promesses aux employés bafouées : clients mécontents garantis !

Le choix d'Eric Julienne du C*CM

Gong, T., & Wang, C. Y. (2022). The effects of a psychological contract breach on customer-directed deviance. *Journal of Business Research*, 138, 374-386.

Vous êtes-vous déjà interrogé sur les conséquences qu'une promesse non tenue à l'égard des employés pouvait avoir de négatif sur la manière dont ceux-ci se comportent avec les clients ? Comment empêcher un tel enchaînement délétère ?



Le problème

Quand une promesse n'est pas tenue, les employés sont déstabilisés, et ce stress psychologique va détériorer leur capacité à réguler leurs comportements vis-à-vis des clients. Par exemple, si le client est peu aimable, l'employé pourrait être en incapacité de faire face à l'agression, et se montrer à son tour agressif envers le client.

La question posée par l'article

Pourquoi la rupture de la promesse par l'employeur conduit-elle à des comportements déviants des employés envers les clients ? Dans quelle mesure le pardon est-il une ressource qui permet aux employés de faire face à la rupture de la promesse ? Pourquoi un climat éthique permet-il aux employés de mieux réguler leurs comportements ?

L'étude des chercheurs

Le contrat psychologique désigne les croyances de l'employé concernant les obligations réciproques qui lient l'employeur et l'employé au-delà du contrat légal, y compris les promesses implicites (par exemple le respect et la reconnaissance, un travail intéressant et stimulant, etc.). Il arrive que l'employeur rompe la promesse. Par exemple un employé est traité différemment de ses collègues sans justification. L'employé ressent alors une violation du contrat psychologique qui se manifeste par

du stress, une déstabilisation, de la colère... Le ressenti négatif est d'autant plus important que la rupture du contrat est de grande ampleur et que la responsabilité de la rupture est attribuée à l'employeur. Selon la théorie de la conservation des ressources, ce stress fait perdre à l'employé une partie de ses ressources psychologiques, et cela l'empêche de réguler son comportement, si bien qu'il peut s'en prendre à un client innocent.

La théorie de la conservation des ressources nous enseigne par ailleurs que le stress qui résulte de la rupture du contrat psychologique déclenche des comportements d'adaptation du salarié (*coping behaviors*). Le pardon est une stratégie d'adaptation qui permet à l'employé de conserver et protéger ses ressources psychologiques. Le pardon est favorisé par les excuses de l'employeur et les par les compensations qu'il offre à l'employé. Le pardon engage l'employé dans des comportements positifs et une relation constructive. Il les rend davantage capables de faire face aux situations difficiles et respecter les normes sociales, et réduit ainsi la tentation de vouloir se venger sur le client.

Enfin, la théorie de la conservation des ressources montre que le leadership éthique et le climat éthique facilitent le développement des ressources des employés, renforce leur capacité au pardon, les rend plus aptes à faire face à la rupture du contrat psychologique et à réguler leur comportement avec les clients.

Les chercheurs ont réalisé leur étude sous forme de questionnaires auprès de 84 agences de voyage indépendantes. L'échantillon comprenait 84 managers, 512 employés et 512 clients. Le modèle a été vérifié, à l'exception du rôle de l'excuse de l'employeur.

So what ?

Implications pratiques pour les managers : Il faut éviter de rompre les contrats psychologiques avec leurs employés en première ligne avec les clients, car cela entraîne des comportements inappropriés des employés dirigés contre les clients. Les organisations doivent respecter leurs promesses, reconnaître et compenser les violations.

Rôle du pardon et du climat éthique : Cette étude montre que les employés qui pardonnent à l'organisation pour avoir violé un contrat psychologique sont moins susceptibles de se comporter de manière déviante envers les clients. Les managers doivent recruter et former des leaders éthiques, développer un climat éthique dans l'organisation, afin d'atténuer l'impact négatif des violations et encourager le pardon.

Gestion des attributions et des perceptions des employés : Les managers devraient communiquer avec les employés pour ajuster les attentes des employés sur les obligations de l'organisation (clarifier le contrat psychologique) et pour éviter que les employés attribuent les violations du contrat à l'employeur. Cela permet de réduire la gravité et l'intensité des violations.

Le regard des partenaires

On connaît déjà la symétrie des attentions, selon laquelle plus l'entreprise prend soin de ses collaborateurs, plus ses collaborateurs prendront soin de ses clients. Cette étude apporte dans la même veine des explications solides sur le plan théorique sur les mécanismes d'« *employee care* » qui se répercutent sur le « *customer care* ».

Le problème est plus complexe quand il y a plusieurs niveaux de management. La communication le long de la chaîne hiérarchique doit être parfaitement claire pour informer le collaborateur du contenu du contrat psychologique afin d'éviter tout malentendu sur les attentes et obligations réciproques.