

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES ARTS, LETTRES ET
SCIENCES HUMAINES

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN
SCIENCES HUMAINES SOCIALES ET
EDUCATIVES

UNITE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
HUMAINES ET SOCIALES



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF ARTS LETTERS AND
SOCIAL SCIENCES

POST GRADUATE SCHOOL FOR
SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

DOCTORATE RESEARCH UNIT FOR
SOCIAL SCIENCES

**CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET IMPLICATION
DES PERSONNELS DE L'ETAT VIS-A-VIS DE
LA FONCTION PUBLIQUE CAMEROUNAISE**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Master en Psychologie

Spécialité : Psychologie du travail et des organisations

le 21 juillet 2023

Par :

FOUDA JOËL ALAIN
Licencié en Psychologie sociale
Matricule : 16E965

Membres du Jury :

- **Président** : TCHOKOTE Emilie Clarisse (M.C.)
- **Examineur** : BITOGO Joseph (CC)
- **Rapporteur** : NYOCK ILOUGA Samuel (M.C.)



Juillet 2023

A mes parents

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION GÉNÉRALE	11
PREMIÈRE PARTIE: CADRE THÉORIQUE	13
CHAPITRE PREMIER : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	14
CHAPITRE DEUXIÈME: REVUE DE LA LITTÉRATURE	32
CHAPITRE TROISIÈME: THÉORIES DE RÉFÉRENCE	60
DEUXIÈME PARTIE: CADRE OPÉRATOIRE	83
CHAPITRE QUATRIÈME : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE	84
CHAPITRE CINQUIÈME: PRÉSENTATION DES DONNÉES ET ANALYSE DES RESULTATS	110
CHAPITRE SIXIÈME: SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	155
CONCLUSION GENERALE	171
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	173
ANNEXES.....	195

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma gratitude à mon Directeur de mémoire, le Professeur Samuel Nyock Ilouga pour la confiance placée en ma personne, son accompagnement et ses encouragements tout au long de ma recherche. Sa rigueur dans le travail et son dévouement dans la formation des jeunes chercheurs m'ont amené à me dépasser à chaque fois en hommage à la passion qu'il a pour la recherche.

Je suis également reconnaissant envers l'ensemble des formateurs du Département de Psychologie de l'Université de Yaoundé 1 pour les enseignements reçus de chacun d'eux depuis le début de mon cursus académique dans cette université. Parmi ces enseignants, je salue particulièrement les membres du Jury qui a bien voulu évaluer les résultats de ma recherche.

A tous les aînés dans la recherche qui n'ont cessé de m'encourager et de me nourrir de connaissances par nos différents échanges parfois très animés et passionnés, je dis merci. De manière particulière, je voudrais remercier Davy Ambassa pour son accompagnement spécial et sa constante disponibilité à répondre à mes sollicitations. C'est le lieu également de témoigner ma reconnaissance au Dr. Alain Tagne Nossi, Jacques Djigou et Patient Billong. Ma reconnaissance va également à l'endroit de tous les membres de l'équipe de recherche dirigée par le Pr. Nyock Ilouga pour leurs différentes contributions à l'élaboration à bonne fin de ce rapport de recherche.

A tous les camarades avec qui j'ai cheminé tout au long de mon cursus académique, j'exprime ma profonde considération. Venus d'univers divers, nous avons été réunis par la quête du savoir. Que chacun de vous trouve en ce travail une expression de ma gratitude. C'est le résultat de nos échanges, de nos travaux de classe, des enseignements conjointement reçus et de l'ambiance sociale propice à l'épanouissement dans la recherche que nous avons su créer ensemble.

Mes remerciements vont à l'endroit de ma famille. Mes parents, ma conjointe Jocelyne, mes frères et sœurs, mes tantes et oncles, tous nos filles et fils, pour le soutien et l'amour inconditionnels. Cette ressource qu'on ne peut quantifier a toujours été l'énergie la plus précieuse qui m'anime en toute circonstance. Je rends grâce à Dieu pour ce don gratuit dans ma vie.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ADP	: Automatic Data Processing
ANOVA	: Analyse de la variance
CNPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
EUROSTAT	: Office Statistique de l'Union européenne
GICAM	: Groupement Inter Patronal du Cameroun
INS	: Institut National de la Statistique
JASP	: Jeffrey's Amazing Statistics Program
MINADER	: Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINAT	: Ministère de l'Administration Territoriale
MINCOMMERCE	: Ministère du Commerce
MINDCAF	: Ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières
MINEE	: Ministère de l'Eau et de l'Energie
MINEFOP	: Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MINEPIA	: Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales
MINFI	: Ministère des Finances
MINHDU	: Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain
MINESEC	: Ministère de l'Enseignement Secondaire
MINEPAT	: Ministère de l'Economie, de la Planification et l'Aménagement du Territoire
MINFOPRA	: Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative
MINMIDT	: Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique
MINPMEESA	: Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie sociale et de l'Artisanat
MINRESI	: Ministère de la Recherche Scientifique et de l'Innovation
MINREX	: Ministère des Relations Extérieures
MINTSS	: Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale
MINTOUL	: Ministère du Tourisme et des Loisirs
MINSANTE	: Ministère de la Santé
SIGIPES	: Système Intégré de Gestion Informatisée des Personnels de l'Etat et de la Solde

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 <i>Quelques modèles multidimensionnels de l'implication organisationnelle</i>	36
Tableau 2 <i>Conséquences sur l'organisation d'une perception de rupture du contrat psychologique</i> ..	56
Tableau 3 <i>Répartition en fonction du type de contrat avec l'Etat</i>	87
Tableau 4 <i>Répartition en fonction de l'âge</i>	88
Tableau 5 <i>Répartition en fonction du sexe</i>	89
Tableau 6 <i>Répartition en fonction du poste occupé</i>	90
Tableau 7 <i>Répartition en fonction de l'ancienneté</i>	91
Tableau 8 <i>Répartition par niveau d'étude</i>	92
Tableau 9 <i>Alpha de Cronbach par dimension de notre échelle du contrat psychologique</i>	106
Tableau 10 <i>Statistiques de fiabilité de l'échelle de l'implication organisationnelle</i>	107
Tableau 11 <i>Répartition des participants selon l'évaluation de l'obligation des bonnes relations interpersonnelles (RI)</i>	111
Tableau 12 <i>Répartition des participants selon l'évaluation de l'obligation de possibilités d'évolution (E)</i>	112
Tableau 13 <i>Répartition des participants selon l'évaluation de l'obligation d'opportunités de formation (F)</i>	113
Tableau 14 <i>Répartition des participants selon l'évaluation de l'obligation d'une rémunération attractive (REM)</i>	114
Tableau 15 <i>Répartition des participants selon l'évaluation de l'obligation d'assurer à ses employés des responsabilités au travail (RES)</i>	115
Tableau 16 <i>Répartition des participants selon l'évaluation de l'obligation de sécurité de l'emploi (SEC)</i>	116
Tableau 17 <i>Répartition des participants selon leur évaluation du niveau d'exécution des obligations relevant de l'indépendance politique</i>	117
Tableau 18 <i>Répartition des participants selon leur évaluation du niveau d'exécution des obligations relevant d'un travail intéressant (TI_C)</i>	118
Tableau 19 <i>Répartition des participants en fonction de l'exécution de leurs propres obligations de Conscience professionnelle (CS_C)</i>	119
Tableau 20 <i>Répartition des répondants en fonction de leur niveau d'exécution de l'obligation de performances au travail (PF_C)</i>	120
Tableau 21 <i>Répartition des participants en fonction de leur niveau de réalisation des obligations de bon relationnel ou esprit d'équipe (EE_C)</i>	121
Tableau 22 <i>Répartition des participants selon le niveau d'exécution perçu de leurs obligations de se former ou d'apprentissage (AP_C)</i>	122
Tableau 23 <i>Répartition des participants en fonction de l'exécution de leurs obligations relatives à la citoyenneté organisationnelle</i>	123
Tableau 24 <i>Répartition des participants en fonction des obligations de mobilité</i>	124
Tableau 25 <i>Répartition des participants en fonction de leur niveau d'exécution perçu des obligations relatives à la loyauté</i>	125
Tableau 26 <i>Implication affective des agents publics</i>	126
Tableau 27 <i>Implication normative des agents publics</i>	127
Tableau 28 <i>Implication continue des agents publics</i>	128
Tableau 29 <i>Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les relations interpersonnelles</i>	131

Tableau 30 Comparaisons planifiées Post Hoc de Tukey appliquées à l'implication affective et les bonnes relations interpersonnelles.....	132
Tableau 31 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les opportunités de formation	133
Tableau 32 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur la rémunération attractive	134
Tableau 33 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les responsabilités au travail	135
Tableau 34 Comparaisons planifiées Post Hoc de Tukey appliquées à l'implication affective et les responsabilités au travail	136
Tableau 35 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur l'emploi stable ou sécurisé	137
Tableau 36 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur l'indépendance politique.....	137
Tableau 37 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur le travail intéressant	138
Tableau 38 Comparaisons planifiées Post Hoc de Tukey appliquées à l'implication affective et le travail intéressant.....	139
Tableau 39 Récapitulatif des résultats de l'hypothèse spécifique 1	141
Tableau 40 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les bonnes relations interpersonnelles.....	143
Tableau 41 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les opportunités de formation	144
Tableau 42 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur la rémunération attractive	145
Tableau 43 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les responsabilités au travail	146
Tableau 44 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur l'emploi stable et sécurisé.....	147
Tableau 45 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur l'indépendance politique.....	148
Tableau 46 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur un travail intéressant	149
Tableau 47 Comparaisons planifiées Post Hoc de Tukey appliquées à l'implication continue et le travail intéressant.....	150
Tableau 48 Récapitulatif des résultats de l'hypothèse spécifique 2	151
Tableau 49 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les bonnes relations interpersonnelles.....	153
Tableau 50 Comparaisons planifiées Post Hoc de Tukey appliquées à l'implication normative et les bonnes relations interpersonnelles.....	154
Tableau 51 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les opportunités de formation	155
Tableau 52 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur la rémunération attractive	156
Tableau 53 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les responsabilités au travail	157

Tableau 54 Comparaisons planifiées appliquées à l'implication normative et les responsabilités au travail	158
Tableau 55 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur l'emploi stable et sécurisé.....	159
Tableau 56 Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur l'indépendance politique.....	160
Tableau 57 : Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur un travail intéressant	161
Tableau 58 Récapitulatif des résultats de l'hypothèse spécifique 3	162

LISTE DES FIGURES

Figure 1 <i>Graphique de distribution par type d'agent public</i>	88
Figure 2 <i>Graphique de distribution des âges</i>	89
Figure 3 <i>Graphique de distribution par sexe</i>	90
Figure 4 <i>Graphique par poste occupé</i>	91
Figure 5 <i>Graphique ancienneté</i>	92
Figure 6 <i>Extrait de la structure de notre questionnaire</i>	103
Figure 7 <i>Diagramme de distribution des scores selon le facteur RI_C</i>	111
Figure 8 <i>Diagramme de distribution selon le facteur E_C</i>	112
Figure 9 <i>Diagramme de distribution selon le facteur F_C</i>	113
Figure 10 <i>Diagramme de distribution selon les obligations de rémunération attractive (REM_C) ...</i>	114
Figure 11 <i>Diagramme de distribution selon les obligations de responsabilité au travail (RES_C) ...</i>	115
Figure 12 <i>Diagramme de distribution selon les obligations de sécurité de l'emploi (SEC_C).....</i>	116
Figure 13 <i>Diagramme de distribution selon les obligations d'indépendance politique (IP_C).....</i>	117
Figure 14 <i>Diagramme de distribution selon les obligations de travail intéressant</i>	118
Figure 15 <i>Diagramme de distribution des participants selon l'obligation de conscience professionnelle</i>	119
Figure 16 <i>Diagramme de distribution selon les obligations de performance professionnelle de l'agent public</i>	120
Figure 17 <i>Diagramme de distribution selon l'esprit d'équipe</i>	121
Figure 18 <i>Diagramme de distribution selon les obligations d'apprentissage ou souci de se former</i> .	122
Figure 19 <i>Diagramme de distribution pour les obligations de citoyenneté organisationnelle</i>	123
Figure 20 <i>Diagramme de distribution pour les obligations de mobilité</i>	124
Figure 21 <i>Diagramme de distribution pour les obligations relatives à la loyauté</i>	125
Figure 22 <i>Diagramme de distribution de l'implication affective</i>	127
Figure 23 <i>Diagramme de distribution de l'implication normative</i>	128
Figure 24 <i>Distribution des scores de l'implication continue</i>	129
Figure 25 <i>Implication affective en fonction la réalisation perçue du contrat psychologique centré sur les relations interpersonnelles</i>	132
Figure 26 <i>Implication affective en fonction la réalisation perçue du contrat psychologique centré sur les responsabilités au travail</i>	135
Figure 27 <i>Implication affective en fonction la réalisation perçue du contrat psychologique centré sur le travail intéressant</i>	139
Figure 28 <i>Niveau moyen d'implication continue en fonction la réalisation perçue du contrat psychologique centré sur l'indépendance politique</i>	149
Figure 29 <i>Implication normative en fonction la réalisation perçue du contrat psychologique centré sur les relations interpersonnelles</i>	153
Figure 30 <i>Niveau moyen d'implication normative en fonction la réalisation perçue du contrat psychologique centré sur les responsabilités au travail</i>	157

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 - ATTESTATION DE RECHERCHE

Annexe 2 - QUESTIONNAIRE

RÉSUMÉ

L'objectif de notre travail de recherche visait à étudier l'influence du contrat psychologique sur l'implication des personnels de l'Etat vis-à-vis de la Fonction Publique. En effet, les taux d'absentéisme et les abandons de postes de travail nous ont permis de constater que le niveau d'implication des agents publics reste faible malgré différentes mesures mises en place par les pouvoirs publics pour obtenir leur attachement. Nous avons administré un questionnaire à 202 agents du service public sélectionnés par choix raisonné. Les résultats ont montré que le contrat psychologique relatif aux possibilités d'évolution a été jugé rompu par tous les agents de l'Etat que nous avons interrogés. Toutefois, si quelques relations entre le contrat psychologique et l'implication au travail se sont avérées statistiquement significatives, elles n'ont pas résisté aux comparaisons post hoc faites sur la famille des 3 profils dégagés des modalités du contrat psychologique. Ce résultat nous conduit à infirmer l'ensemble de nos hypothèses. Autrement dit, nous n'avons pas pu établir que le contrat psychologique dans ses dimensions fait varier statistiquement le niveau moyen d'implication au travail de nos participants. L'une des raisons ayant mené à ce résultat est sans doute la diminution de la puissance statistique de notre test en raison de la transformation de notre variable indépendante en variable catégorielle. Au-delà des limites de cette démarche mises en exergue par notre étude, cette dernière suggère toutefois la prise en compte des croyances du personnel par les pouvoirs publics dans les différentes interactions sociales liées au travail. Cette précaution pourrait contribuer à la production de nouveaux textes organiques et de carrière s'appliquant aux agents publics et dont la mise en œuvre devra être stricte et complète.

Mots clés : contrat psychologique, implication au travail, échange social, relation d'emploi

ABSTRACT

Our research aimed at studying the influence of the psychological contract on work commitment of State personnel towards the Public Service. The rates of absenteeism and drop-outs from work have shown that the level of commitment of public sector workers remains low despite various measures put in place to foster their attachment. We administered a questionnaire to 202 public servants selected by reasoned choice. The results showed that the psychological contract relating to career development opportunities was deemed broken by all the public sector workers we interviewed. However, although some relationships between the psychological contract and the commitment at work were statistically significant, they did not stand up to the post hoc comparisons made on the family of 3 profiles derived from the modalities of the psychological contract. This result leads us to invalidate all our hypotheses. In other words, we have not been able to establish that the psychological contract in its dimensions varies statistically the average level of work commitment of our participants. One of the reasons for this is probably the decrease in the statistical power of our test due to the transformation of our independent variable into a categorical variable. Beyond the limitations of this approach highlighted by our study, the latter nevertheless suggests taking into account the beliefs of employees by public authorities in the various social interactions related to work. This precaution could contribute to the production and the strict implementation of new organizational and career charts applicable to public sector workers.

Keywords : Psychological contract ; work commitment ; social exchange ; employment relationship.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En se dotant d'une vision de développement, le Cameroun s'est fixé l'objectif de devenir un pays émergent à revenu intermédiaire à l'horizon 2035. Dans le cadre de cette vision, le pays a conçu un Document stratégique pour la croissance et l'emploi (DSCE) sur la période 2010-2020, puis d'une nouvelle stratégie de développement baptisée SND30 pour rendre cette vision opérationnelle. Si cette nouvelle stratégie vise la transformation structurelle et le développement inclusif à l'horizon 2030, elle fait particulièrement de l'Administration publique un acteur à part entière dans la réalisation de ce processus. Si la contribution de l'Administration publique nécessite la modernisation du service public ainsi que son optimisation (SND30), un versant important admet par ailleurs la nécessité d'améliorer la gestion des ressources humaines de l'Etat. L'intérêt porté aux personnels de l'Etat dans la SND30 consiste particulièrement à améliorer le cadre de travail des agents publics, leur traitement salarial, le respect du processus de promotion, harmoniser l'âge de départ à la retraite, etc.

Cet intérêt porté aux agents publics n'est pas tout à fait nouveau au Cameroun. En effet, la crise des années 1990 qui a frappé la plupart des pays en développement a conduit les pouvoirs publics camerounais à adopter des mesures de stabilisation et d'ajustement qui ont complètement démobilisé le personnel de la Fonction Publique (Bakiti B. M., 2014; Nzhié Engono, 1999). Comme le souligne la Vision 2035, de nombreuses défaillances ont fait leur lit dans l'Administration publique, parmi lesquelles un rapport de prédation et de négligence des agents publics vis-à-vis des biens publics, la corruption, l'inertie, les détournements de fonds publics. A ces défaillances, le Chef de l'Etat a associé l'inertie ainsi que l'inefficacité de l'Administration dans l'atteinte de ses missions d'amélioration des conditions de vie des populations et de progrès social (Biya, 2015). Ces problèmes ont alors développé et entretenu une baisse d'implication chez les agents publics qui perdure depuis plus de trois décennies (Bakiti B. M., 2014; Bikoï, 2009).

Les pouvoirs publics n'ont de cesse depuis lors d'adopter des mesures pour inverser cette tendance lourde qui semble ne pas être exclusive au Cameroun. Au-delà des sanctions déjà prévues par la réglementation en vigueur dans la Fonction publique, les pouvoirs publics ont tour à tour revalorisé la rémunération des personnels de l'Etat en 2008 à hauteur de 15% pour le salaire, en 2014 à raison de 5% sur le salaire, en 2018 à hauteur de 15% sur le salaire

et 20% sur l'indemnité de logement. Toutefois, il est aisé d'observer les abandons de poste, l'absentéisme prolongé et le nombre d'agents publics qui délaissent la Fonction Publique pour des postes dans le privé ou pour immigrer dans des pays étrangers. Considérant que les problèmes d'implication se manifestent de manière spécifique dans différentes organisations tant publiques que privées à travers le monde. La question est donc de savoir ce qui pourrait pousser les agents publics à manifester un faible niveau d'implication au travail.

Les travaux qui se sont intéressés à l'implication au travail l'ont associée à des politiques erratiques et inefficaces de l'Etat à l'endroit de son personnel (Tioumagneng & Njifen, 2019 ; Bakiti, 2014, 2010) qui ne favorisent pas une bonne congruence individu-organisation (Nyock Ilouga, 2006; Stinglhamber et al., 2004; Van Vianen et al., 2016), le manque du soutien organisationnel perçu (Stinglhamber et al., 2016), la justice organisationnelle perçue (Bobocel & Mu, 2016) ou encore le contrat psychologique (Agarwal, 2011; Anggraeni et al., 2017 ; Bal et al., 2008; Hansen & Griep, 2016 ; Zhao et al., 2007). Ce dernier facteur étant l'un des plus important de la relation sociale qu'engendre l'échange d'obligations de la relation d'emploi (Guerrero, 2005). C'est donc en cela qu'il a retenu notre attention. Nous avons donc voulu étudier l'influence du contrat psychologique sur l'implication au travail des personnels de la fonction publique camerounaise.

Notre recherche se structure donc autour d'un cadre théorique et d'un cadre opératoire. Le cadre théorique se décline en trois chapitres qui traitent respectivement de la problématique, de l'état des travaux sur les deux construits à l'étude et des théories de références qui peuvent en rendre compte. La seconde partie comprend également trois chapitre dont l'un aborde l'approche méthodologique suivie (chapitre quatrième), un autre dédié à l'analyse des résultats (chapitre cinquième) et le dernier se consacre à l'interprétation et la discussion des résultats issus de nos analyses (chapitre sixième).

PREMIÈRE PARTIE: CADRE THÉORIQUE

Cette première partie se subdivise en trois chapitres, notamment la problématique, la revue de la littérature et les théories de référence mobilisées dans le cadre de notre étude. Il s'agit donc d'un premier moment qui vise à établir le cadre conceptuel et théorique de notre recherche.

CHAPITRE PREMIER : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

Ce chapitre est consacré à la mise en perspective du problème de notre recherche. A ce titre, des données empiriques sur un ensemble d'indicateurs visant à établir la réalité d'un déficit d'implication au travail chez les travailleurs sont produites. Nous identifions, par la suite, les causes et conséquences de ce phénomène au Cameroun ainsi que les mesures mises en œuvre pour y remédier. Après avoir relevé l'échec de ces mesures qui se concentrent davantage sur l'Administration en tant qu'organisation, nous examinons le contexte théorique qui nous permet de resituer le phénomène étudié dans la littérature scientifique en psychologie. Il apparaît alors que le contrat psychologique est la variable la plus pertinente pour expliquer l'implication au travail. C'est alors que sont précisés respectivement notre question de recherche, nos objectifs ainsi que l'intérêt, la pertinence, le type et la délimitation de la présente étude.

1-1- CONTEXTE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

L'implication au travail est un objet d'étude qui concentre plus d'un demi-siècle d'efforts intellectuels mais dont tous les mystères n'ont toujours pas été percés (Biétry, 2012). D'après le modèle d'Allen et Meyer (1990) sur lequel se fondent nos observations, l'implication se conçoit comme un lien psychologique entre l'organisation et l'employé qui se manifeste par le désir, la nécessité ou l'obligation de ce dernier d'en rester membre et de ne pas s'absenter volontairement. L'employé peut donc être impliqué par désir, par nécessité ou encore par obligation (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Ce modèle souligne que les trois dimensions susmentionnées de l'implication influencent différemment un ensemble de comportements chez l'employé, parmi lesquels les comportements de citoyenneté organisationnelle, les comportements contre-productifs et les comportements de retrait dont les plus significatifs sont : le turnover ou le fait de quitter son organisation et l'absentéisme (Allen & Meyer, 1996 ; Meyer et al., 2002 ; Meyer & Herscovitch, 2001 ; Miedaner et al., 2018). Conformément à ce modèle validé par un ensemble d'études (Allen & Meyer, 1996; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002 ; Meyer & Herscovitch, 2001), un employé régulièrement absent, peu performant, discourtois, qui néglige son travail, qui abandonne son poste sans y revenir malgré les rappels, qui quitte son organisation ou nourrit des intentions de départ, présente un état mental de faible implication.

Nos observations empiriques insistent davantage sur le turnover et les abandons de postes ainsi que l'absentéisme qui représentent les indicateurs les plus distinctifs et les plus significatifs d'un déficit ou d'une faible d'implication au travail (Allen & Meyer, 1996; Paillé, 1996).

1.1.1.a. Statistiques sur l'absentéisme et le turnover au niveau mondial

Le modèle d'Allen et Meyer (1990; 1996) constitue la grille de lecture sur laquelle se fondent nos observations. Tel que nous l'avons présenté plus haut, ce modèle permet de repérer un ensemble de comportements négativement corrélés à l'implication au travail (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). C'est le cas parmi d'autres de l'absentéisme et du turnover, présentés comme les indicateurs les plus significatifs du déficit d'implication en milieu organisationnel (Allen & Meyer, 1996 ; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005 ; Mathieu et Zajac, 1990). Comme le souligne Paillé (1996), l'absentéisme, les abandons de poste, le turnover sont les principaux indicateurs sociaux d'une faible implication au travail. En effet, note-t-il, « *un personnel peu impliqué aurait un fort taux d'absentéisme préfigurant un départ volontaire, en revanche un personnel fortement impliqué serait peu enclin à l'absentéisme et au turnover* » (Paillé, 1996, p. 361).

1.1.1.a.1. De l'absentéisme

L'absentéisme constitue l'un des indicateurs significatifs d'un déficit implication chez les employés (Allen & Meyer, 1996 ; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002). Harrison et Price (2003, p. 204) le définissent comme « *la non-présence physique d'un individu à un endroit donné et à un moment donné alors qu'on attend de lui qu'il soit là* ». Cette définition caractérise l'absentéisme comme le non-respect par le salarié des attentes sociales à son poste de travail (Safy-Godineau et al., 2020). A l'observation, ce comportement apparaît comme particulièrement saillant à l'échelle mondiale.

En Europe par exemple, 29,9 millions de personnes ont été absentes au travail avec des taux de 18, 1%, 16,2% et 15% respectivement en France, en Suède et en Autriche (Eurostat, 2020). Dans le secteur public, Safy-Godineau et al. (2018) rapportent un taux d'absentéisme de 47 % dans la fonction publique territoriale française.

Aux Etats-Unis, le taux moyen d'absentéisme enregistré dans les entreprises en 2014 s'élevait à 3,1%, soit 64 heures d'absence par travailleur par an (Circadian, 2014). La situation s'est davantage dégradée en 2020 pour atteindre 3,13% avant de retomber à 3,6% en

2022 selon le Bureau des Statistiques du ministère américain du travail (Bureau of Labor Statistics, 2021).

En Afrique, l'absentéisme est observé aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public (Akibodé Pognon, 2009). Kante (2018) souligne par exemple que l'absentéisme des agents publics à leur poste de travail pour la période 2001-2003 a, entre autres, été signalé par les usagers à des taux de 53,6 % au Burkina Faso, 47,6% au Sénégal, 46,1% au Togo, 35,4% en Côte d'Ivoire. De même, une étude de la Banque Mondiale (2010) révèle que 15 à 25 % des travailleurs du secteur de l'éducation étaient absents de leur poste en Tanzanie, en Ouganda et en Zambie. La même étude a reporté des taux d'absentéisme de 33 % en 2002 en Ouganda et 20% en 2006 au Tchad et en Tanzanie dans le secteur de la santé.

Si ces données s'intègrent pertinemment dans l'évaluation du niveau d'implication des employés dans différentes organisations au niveau mondial, elles méritent tout de même d'être complétées par celles portant sur le turnover.

1.1.1.a.2. Du turnover

Le turnover, les intentions de turnover et les abandons de poste constituent un autre indicateur significatif de la faible implication au travail (Allen & Meyer, 1990; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990). En psychologie, le turnover ou départ renvoie à une décision individuelle de l'employé de séparer de son organisation (Mobley et al., 1979). Ce phénomène est visible à travers une variété de données observées à l'échelle mondiale.

Une enquête 2019 réalisée par le cabinet Automatic Data Processing (ADP) auprès de 10585 travailleurs européens a indiqué par exemple que 37 % des polonais nourrissait une intention de quitter leur employeur dans un délai de 2 ans. En outre, seulement 34 % d'espagnols souhaitaient exercer chez leur employeur jusqu'à la retraite, alors que 46 % des français envisageaient de quitter leur employeur dans un délai de 5 ans (Automatic Data Processing, 2019).

En 2021, les Etats-Unis d'Amérique ont suscité l'attention en raison de la grande vague de démissions qui a atteint un taux de 3 %, surpassant ainsi le précédent record établi dans le même pays à 2,8 % en 2001. En effet, selon le Bureau des Statistiques du ministère américain du travail (2021), plus de 4,3 millions de salariés de tous les secteurs d'activités confondus ont quitté leur emploi en septembre 2021. Parmi eux, 0,9 % étaient issus de l'administration publique. Un article du Financial Post (2021) indiquait une situation similaire au Canada où les résultats d'une enquête réalisée par les Cabinets Lifeworks et Deloitte Canada notaient qu'environ 51 % de managers dans les secteurs privé et public envisageaient

soit de quitter leur employeur, soit d'opter pour une retraite anticipée soit encore de migrer vers des postes moins importants et moins contraignants. Ainsi, 23 % d'employés envisagent de démissionner, 15 % optent pour la retraite et 13 % considèrent l'option de prendre des congés (The Financial Post, 2021).

En Afrique, le turnover est également une réalité qui interpelle les employeurs, les départs des employés étant expliqués soit par le désir de changer d'employeur et répondre à des alternatives plus intéressantes, soit alors pour tenter une aventure entrepreneuriale (Ouédraogo & Somé, 2016). En effet, notent ces auteurs, il est commun en Afrique qu'un employé quitte son entreprise parce que cette dernière ne lui permet pas de faire face à ses obligations sociales et familiales (Ouédraogo & Somé, 2016). Ndayirata et al. (2020) soulignent par ailleurs le cas des employés publics au Burundi dont les départs volontaires du secteur public vers des employeurs privés ou vers les pays étrangers sont fréquents, notamment parmi les médecins.

En définitive, les phénomènes d'absentéisme et de turnover préoccupent les organisations à travers le monde. Une attention portée sur les organisations camerounaises à l'instar de la fonction publique de l'Etat indique qu'elles n'en sont pas épargnées.

1.1.1.b. Statistiques sur l'absentéisme et sur le turnover au Cameroun

En droite ligne des observations déjà faites au niveau mondial à partir du modèle d'implication d'Allen et Meyer (1990), un ensemble de données traduisent un déficit d'implication dans les organisations camerounaises en général, et dans la fonction publique de l'Etat en particulier. Au Cameroun, ce déficit d'implication au travail chez les employés s'observe à travers diverses pratiques visibles tant dans les organisations publiques que privées. C'est le cas de l'absentéisme, du turnover, des retards et de divers comportements contre-productifs tels que l'inertie ou la réduction des efforts au travail (Kouemo Sopdom, 2017; Bikoï, 2009).

1.1.1.b.1. Données sur l'absentéisme au travail au Cameroun

Kouemo Sopdom (2017) rapporte des statistiques du Ministère camerounais du Travail et de la Sécurité Sociale et celles collectées auprès de neuf entreprises privées et publiques. Aussi indique-t-il une moyenne cumulée des taux d'absentéisme pour la période 2013-2015 estimée à 29,88%. De manière générale, les travailleurs absents évoquent les motifs de maladie pour justifier leurs absences (Kouemo Sopdom, 2017). Selon Dieuboué et al. (2016),

467,8 certificats médicaux ont par exemples été déposés chaque jour par des agents de l'entreprise ENEO S.A. dans la période allant du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2016. Cela représente 4041,6 jours d'absences par an. La même étude précise que 95,8% de ces maladies sont d'origine non professionnelle et comptent pour 87,4% des jours de travail perdus. Kouemo Sopdom (2017) rapporte par ailleurs les données sur l'absentéisme dans un certain nombre d'entreprises, notamment « 60% du personnel de 3SVISION, 25% du personnel de l'ANTIC, 27% du personnel de la SIC, 25% du personnel de CAMLAIT, 28% du personnel de FOKOU, 25% du personnel de la CAMTRACK, 38% du personnel de la CDE et 21% du personnel de la CAMPHARM » (p. 9).

Dans l'administration publique camerounaise, les données sur l'absentéisme sont toutes aussi significatives. Le ministère de la recherche scientifique et de l'innovation (MINRESI, 2014) et le ministère de l'éducation de base (MINEDUB, 2013) soulignaient respectivement des niveaux d'absentéisme impressionnants chez les enseignants du secondaire et ceux de l'éducation de base de l'ordre de 65% pour 226 fonctionnaires enquêtés et 54,2% chez des instituteurs contractualisés.

En 2018, le ministère de la fonction publique et de la réforme administrative (MINFOPRA) a identifié 8766 agents en situation d'absentéisme chronique dans le cadre de son opération de comptage physique des personnels de l'Etat. Malgré les appels adressés aux concernés, seuls 601 agents se sont présentés devant le Conseil de discipline de la Fonction Publique pour justifier de leurs absences et solliciter leur réhabilitation (MINFOPRA, 2021).

Au-delà de ces données présentées sur l'absentéisme, le turnover constitue également un indicateur important du déficit d'implication au travail au Cameroun.

1.1.1.b.2. Données sur le turnover des salariés au Cameroun

Le turnover constitue une réalité observée dans les organisations camerounaises. Kouemo Sopdom (2017) présente quelques statistiques tirées des registres de certaines entreprises camerounaises entre 2013 et 2015. Il ressort qu'un certain nombre de salariés ont volontairement quitté leur employeur dans la période considérée, notamment de l'ordre de 10% chez CAMPHARM, 3% chez 3S VISION, 7% chez ENEO S.A., 5% chez l'ANTIC, 3% chez la SIC, 08% chez CAMLAIT, 7% chez la société FOKOU et 6% chez la CDE (Kouemo Sopdom, 2017, p. 9). La question du turnover est si importante qu'elle a été au cœur de la première édition de l'Université du GICAM et des « *Journées nationales du Management* » organisées en 2012 par cette corporation des employeurs du secteur privé camerounais (Nwahanye, 2015).

Dans la fonction publique camerounaise, le turnover des agents publics se manifeste plus ou moins à travers les abandons de poste prolongés sans manifestation de la volonté de rejoindre le poste malgré les mises en demeure des autorités habilitées à cet effet. Selon les dispositions de l'article 7 du Décret N°78-484 du 9 novembre 1978 fixant les dispositions communes aux agents de l'Etat relevant du Code du Travail, cela est considéré comme une démission ou une rupture de contrat du fait de l'agent public. Il se traduit par différents autres comportements de retrait tels que les retards volontaires répétés, les évitements de réunions, les demandes de mise en disponibilité, la prise de retraites anticipées, etc. (Abé Bitha, 2020). La pratique dans l'administration camerounaise, comme le souligne le MINFOPRA (2021), est de radier ipso facto de la Fonction Publique les agents qui font montre de ce type de comportements. Dans ce sens, il apparaît que l'absentéisme chronique préfigure un abandon de poste, et donc finalement le turnover, dans la mesure où seuls 601 agents publics parmi les 8766 suspendus pour absentéisme chronique et abandon de poste en 2018 se sont présentés devant le Conseil de discipline de la Fonction Publique pour justifier de leurs absences et solliciter leur réhabilitation (MINFOPRA, 2021).

Au demeurant, les phénomènes d'absentéisme et de turnover observés à travers les pays du monde, et notamment au Cameroun présentent une telle acuité que leurs causes méritent d'être soulignées.

1.1.2. Des causes du déficit d'implication au travail chez les agents publics camerounais

Diverses causes peuvent être avancées pour expliquer les attitudes et comportements qui traduisent le déficit d'implication au travail chez les personnels de la fonction publique camerounaise. Les comportements d'absentéisme et de turnover qui décrivent ce déficit d'implication résultent généralement d'une combinaison de motifs individuels, organisationnels et économiques (Albert, 2005).

Sur le plan individuel, des mobiles liés à l'âge, à l'ancienneté, aux responsabilités familiales et sociales contribuent à expliquer ce phénomène. Kante (2018) insiste par exemple sur l'obligation coutumière d'assister les membres de la famille ou les voisins en cas de nécessité (naissance, deuil, mariage, etc.) dans les pays Africains. Selon cet auteur, ce sont là, autant de raisons qui poussent les travailleurs à abandonner leurs postes de travail. Molo Owona (2022) rapporte des raisons similaires évoquées par les agents publics camerounais qui abandonnent leurs postes de travail pour porter assistance aux membres de leur famille ou à des amis affectés par des événements sociaux tels que les cérémonies de baptême de mariage, de funérailles, etc.

Sur le plan organisationnel, ce sont les conditions de travail et l'environnement global du travail qui causent un déficit d'implication au travail chez les agents publics camerounais (Bakiti B. M., 2014; Bikoï, 2009; Tioumagneng & Njifen, 2019). L'administration publique est perçue comme étant inerte, corrompue, népotiste, injuste, si bien qu'il ne sert à rien de s'investir à la tâche quand cela ne profite qu'à une minorité de privilégiés (Bikoï, 2009; Tioumagneng & Njifen, 2019). La mauvaise organisation du travail entraîne par exemple un cumul des fonctions par certains membres de l'administration publique (Ondoua Biwolé, 2021). En conséquence, les agents publics concernés délaissent leurs postes de travail respectifs pour s'adonner à des activités politiques intenses, pour réaliser des missions à l'étranger ou encore pour suivre des travaux au sein de divers comités internes et interministériels. Ce qui crée en dernier ressort une charge de travail supplémentaire pour leurs collègues (Ondoua Biwolé, 2021).

Par ailleurs, les politiques jugées erratiques par les agents publics affectent leur assiduité et leur bien-être au travail (Tioumagneng & Njifen, 2019). Il en a ainsi été du cas de l'opération mal exécutée de réduction des personnels de l'Etat pendant la réforme des années 1990. En effet, les promesses de réinsertion et d'indemnisation non tenues de l'opération dite « des déflatés de la Fonction publique » ont plutôt généré de l'amertume chez les licenciés volontaires ainsi qu'une crise de confiance chez les survivants de cette opération (Nzhie Engono, 1999). A ces politiques erratiques, s'ajoutent la disparité des statuts des fonctionnaires et des salaires, la gestion arbitraire des affectations et des promotions, l'absence de plans de carrière, le non-respect des cadres organiques, l'obsolescence des outils de travail (MINFOPRA, 2013).

Sur le plan économique enfin, la stabilité de l'emploi ne suffit pas à assurer l'implication au travail au regard de la modicité des salaires des agents publics (Bikoï, 2009). Molo Owona (2022) observe ainsi que les agents publics en quête de compléments de revenus abandonnent leurs postes de travail malgré les obligations de désintéressement et celle d'assurer personnellement le service auxquelles ils sont assujettis afin de s'investir dans des activités lucratives parallèles.

Ces différentes causes du déficit d'implication chez les agents publics sont pourtant dommageables pour l'Etat et pour eux-mêmes.

1.1.3. Les conséquences du déficit d'implication au travail dans la fonction publique camerounaise

A travers ses différents indicateurs que sont l'absentéisme, le turnover, les retards et d'autres comportements contre-productifs, le déficit d'implication des travailleurs entraîne des conséquences non négligeables pour les organisations (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

Dans une étude menée au Cameroun relative à l'effet du départ d'un dirigeant sur la valeur de l'entreprise, Djoutsa Wamba et al. (2012) concluent à un impact négatif et significatif, exprimé en termes de coûts d'enracinement (du fait de la perte du capital humain et socio-relationnel du dirigeant partant). L'étude précise tout de même que ce coût varie en fonction de la nature du départ (forcé, volontaire, retraite, subi) et du contexte économique de l'entreprise (taille, performance, environnement) (Djoutsa Wamba et al. 2012).

S'agissant du secteur public camerounais, l'inefficience et l'inefficacité de l'administration apparaissent comme les principales conséquences évoquées par les autorités nationales, les institutions internationales et les usagers (Bikoï, 2009; Biya, 2015). A diverses occasions, le président de la République, Paul Biya, dénonçait l'inertie de l'Administration publique et l'incapacité de celle-ci à concrétiser les objectifs de développements malgré les richesses dont est doté le Cameroun (Biya, 2007; Biya, 2012). La lenteur dans le traitement des dossiers, les retards dans l'aboutissement des procédures du fait de l'absentéisme et de l'abandon des postes entraîne un coût social important d'abord pour les usagers dont les dossiers restent en instance pendant des mois voire des années, mais aussi pour l'Etat dont la stabilité et l'image de marque sont souvent mis à mal du fait des crises qui en découlent. La grève initiée par un syndicat d'enseignants en mars 2022 à travers le slogan « *On a Trop Supporté* » (OTS) illustre justement cette lenteur, causée par la corruption de certains agents publics en matière de traitement des dossiers d'intégration, d'avancements, de prise en charge financière des autres personnels de l'Etat, agissant ici en qualité d'usagers du service public.

Sur le plan financier, l'absentéisme et le turnover induisent des pertes d'argent supportées par le Trésor public en raison des salaires et indemnités diverses reversées à des employés fictifs, le coût mensuel de l'absentéisme public étant estimé à 5,4 milliards de FCFA, soit environ 6% de la masse salariale moyenne mensuelle selon le ministère des Finances (Ngapout, 2021).

Au regard de la gravité de ces conséquences, diverses mesures visant à combattre le déficit d'implication des agents publics ont été initiées.

1.1.4. Les mesures visant à limiter le déficit d'implication chez les agents publics au Cameroun

En vue de limiter l'occurrence et l'impact des comportements traduisant une absence d'implication au travail, les pouvoirs publics camerounais n'ont cessé de mettre en place un ensemble de mesures qui sont soit dissuasives soit incitatives.

1.1.4.1. Les mesures dissuasives contre le déficit d'implication dans la fonction publique camerounaise

Considérant le lien établi entre l'absentéisme et le turnover avec le déficit d'implication au travail (Allen & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002) d'une part, et les effets négatifs de cette attitude d'autre part, les pouvoirs publics camerounais ont mis sur pied des mesures visant à limiter l'absentéisme et le turnover chez les personnels de la fonction publique de l'Etat. Les mesures susvisées ciblent un ensemble de comportements contreproductifs et sont encadrées par les articles 39 à 44 de la loi n°92-007 du 14 août 1992 portant code du travail en République du Cameroun ainsi que par les articles 92 à 101 du décret n°94-199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la Fonction Publique de l'Etat. Ces mesures vont de l'avertissement au licenciement et à la révocation, en passant par les blâmes, le retard à l'avancement, le rabaissement d'échelons, les mises à pied, etc. C'est donc sur la base de ces dispositions que le MINFOPRA a exercé son pouvoir disciplinaire de responsable des ressources humaines de l'Etat (Cf. Décret n°2012/537 du 19 novembre 2012) pour révoquer 493 personnels pour cause d'absentéisme chronique, après plusieurs appels à l'ordre par voie de communiqués restés infructueux (MINFOPRA, 2021).

Il convient toutefois d'indiquer qu'au-delà de l'application de la sanction punitive, l'Etat opérationnalise également un ensemble d'incitations destinées à prévenir le déficit d'implication au travail chez ses employés.

1.1.4.2. Les mesures incitatives visant à combattre le déficit d'implication chez les employés de la fonction publique

Les mesures incitatives sont d'abord préventives et visent à offrir un cadre de travail stimulant aux employés à travers une répartition plus équilibrée de la charge de travail, la mise en place de formations destinées à développer l'employabilité des salariés, le respect de l'équilibre vie professionnelle et vie privée, la prévention des risques professionnels, la présence syndicale, le dynamisme de la gestion des ressources humaines, entre autres (Dumas,

2005; Nwahanye, 2015). Dans ce sens, le Groupement Interpatronal du Cameroun (GICAM, 2019) a procédé à l'accompagnement de ses membres du secteur privé dans le développement des compétences de leurs salariés à travers diverses sessions de formations organisées dans différentes villes du Cameroun.

Quelques-unes de ces mesures incitatives ont été mises en œuvre dans l'administration publique camerounaise. En effet, après les effets néfastes et le lourd tribut social des programmes d'ajustement structurel, l'Etat a initié un programme de modernisation de son administration connu sous l'appellation de Programme National de Gouvernance (2006-2010). A ce titre, des axes tels que l'obligation de reddition des comptes, la responsabilité dans la gestion économique et financière, la transparence et la lutte contre la corruption, la décentralisation de la gestion administrative, la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat. La mise en œuvre de ces axes visait alors à restaurer la confiance entre les agents du service public et les autorités de l'Etat. C'était donc la consécration du nouveau management public dont les prémices se trouvaient déjà dans l'adoption en 1994 d'un nouveau statut général de la fonction publique (Tamekou, 2008).

Ces différentes mesures visant à inciter les agents publics à plus d'ardeur au travail en assainissant leur milieu de travail se sont également traduites par la mise sur pied des manuels de procédure administrative et la formalisation des normes de rendement et d'évaluation des agents de l'Etat pour combattre l'arbitraire décrié à la fois par les usagers et les personnels de l'Etat. L'outil technique de gestion des ressources humaines de l'Etat a été automatisé avec la mise en place du Système Intégré de Gestion Informatisée des Personnels de l'Etat et de la Solde (SIGIPES) en vue d'une meilleure maîtrise des performances individuelles des agents de l'Etat et de l'assainissement du fichier des personnels (Tamekou, 2008).

A ces réformes visant un regain de confiance et une plus grande efficacité de l'administration publique, se sont ajoutées d'autres mesures incitatives axées sur l'assiduité, la conscience professionnelle, l'ardeur au travail et la lutte contre l'inertie décriée par le Chef de l'Etat (Biya, 2007; 2012). C'est dans ce contexte que sont intervenues les revalorisations de la rémunération mensuelle de base des personnels civils et militaires à 15%, puis à 5% respectivement en 2008 (Décret n°2008/099 du 07 mars 2008) et en 2014 (Décret n°2014/253 du 07 juillet 2014). A cela, s'est ajoutée la revalorisation à 2800 FCFA par enfant à charge et par mois du montant des allocations familiales servies aux travailleurs de l'Etat (Décret n°2016/034 du 12 janvier 2016). A ces mesures, s'ajoutent les actes d'inscription d'agents publics méritants au tableau de la chancellerie des ordres nationaux en signe de reconnaissance pour les services rendus à la nation.

In fine, il apparaît non seulement que le déficit d'implication est une réalité au sein de l'administration publique du Cameroun, mais aussi que l'Etat met en œuvre une variété de mesures afin d'en limiter les manifestations.

1.2. PROBLEME DE RECHERCHE

Les changements organisationnels opérés dès les années 1990 dans l'administration publique camerounaise ont fortement impacté la relation d'emploi entre la fonction publique et ses employés (Bakiti B. M., 2010; Bakiti B. M., 2014; Nzhie Engono, 1999). Non seulement l'implication au travail des agents publics a lourdement baissé, mais aussi la qualité du service fourni aux citoyens s'est dégradée (Bakiti B. M., 2014; Tioumagneng & Njifen, 2019). Ayant pris la mesure du problème et dans un souci de recherche de performance et d'efficacité, les pouvoirs publics camerounais ont mis sur pied un ensemble de mesures visant à remobiliser et impliquer davantage les personnels de l'Etat dans leur travail (Bakiti B. M., 2014; Tioumagneng & Njifen, 2019). Ces mesures, selon la catégorisation des politiques de gestion des ressources humaines de Duvillier (Duvillier T. , 2000), s'inscrivent d'une part dans les pratiques d'administration du personnel repérables dans toute organisation (dispositions contenues dans le code du travail et le statut général de la fonction publique camerounais). D'autre part, ces mesures rentrent dans la catégorie des politiques de gestion des ressources humaines qui incluent entre autres l'amélioration de l'environnement et des conditions de travail, l'organisation du travail, l'évaluation et la reconnaissance du personnel, la rémunération (Duvillier T. , 2000).

Il convient de noter que le lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication au travail a fait l'objet plusieurs études. Gutierrez-Martinez (2007) a par exemple démontré que les pratiques de reconnaissance, de gestion de carrière, de performance, de rémunération et de développement des compétences sont positivement corrélées à l'implication organisationnelle affective. L'étude de Chew et Chan (2008) a quant à elle conclu à un lien positif entre les pratiques telles que la congruence personne-organisation, la rémunération et la reconnaissance avec l'implication organisationnelle d'une part, et avec l'intention de rester d'autre part. D'autres pratiques de gestion telles que la formation, l'évaluation de la performance, la promotion, les primes de rendement, le partage d'informations, la sécurité de l'emploi ont été présentées comme améliorant l'implication organisationnelle (Paşaoğlu, 2015).

Considérant le lien ci-dessus établi entre les politiques et pratiques de gestion de ressources humaines et l'implication, l'on se serait attendu à ce que les mesures mises sur

par les pouvoirs publics camerounais influencent positivement l'implication au travail des agents publics et aient un effet négatif sur les indicateurs du déficit d'implication que sont l'absentéisme, les abandons de poste, le turnover. On note cependant que ces mesures n'ont pas suffi à réduire ces comportements problématiques chez les personnels de la Fonction Publique camerounaise. Bien au contraire, l'on constate que ces comportements se sont multipliés au fil des années comme en témoigne la suspension en 2020 par le ministre de la Fonction publique de 8766 agents publics pour cause d'absence chronique et abandon de poste. Ce constat nous fonde par conséquent à poser le problème d'une faible implication au travail chez les agents publics camerounais, sans doute en raison de la non-prise en compte par les pouvoirs publics de la variable psychologique dans la gestion de la relation d'emploi. Le problème ainsi soulevé explique sans doute l'incosistance et l'inefficacité des politiques mises en place par l'Etat (Bakiti, 2014, 2010 ; Bikoï, 2009 ; Tioumagneng & Njifen, 2019), appelant ainsi la nécessité d'explorer les processus psychologiques susceptibles de rendre compte de ce problème sous un angle psychosocial.

1.3. CONTEXTE THEORIQUE

Divers déterminants contribuent à expliquer l'implication au travail dans la littérature. L'effet des politiques de gestion des ressources humaines a par exemple été démontré par un ensemble d'auteurs (Chew & Chan, 2008; Gutierrez-Martinez, 2007; Paşaoğlu, 2015). Cet effet a par ailleurs été confirmé par Meyer et Smith (2000). Toutefois, ces deux derniers auteurs soulignent que les effets des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'établissement et le maintien de l'implication des employés ne sont ni directs ni inconditionnels, mais reposent sur la perception ou l'évaluation qu'ont les employés de ces pratiques. En clair, les liens entre cette évaluation et l'implication sont en grande partie médiatisés par la perception qu'ont les employés du soutien organisationnel et de la justice, notamment procédurale (Meyer & Smith, 2000). Lemire et Martel (2007) notent par ailleurs que les décisions en matière de gestion des ressources humaines dans les administrations publiques sont souvent d'ordre économique sans nécessairement être synonymes de progrès. Lemoine (2012) souligne par conséquent l'importance d'une approche psychologique des situations de travail et des organisations. Pour cet auteur, modifier les règles ou trouver la meilleure organisation possible ne suffit pas pour impliquer les employés ni à améliorer les résultats organisationnels, encore faut-il saisir en quoi les intéressés vont s'approprier ou rejeter la nouveauté. D'où la nécessité de comprendre le fonctionnement psychologique des

individus dans les équipes de travail et les organisations plutôt que se focaliser uniquement sur l'analyse des règles ou des normes du milieu organisationnel (Lemoine, 2012).

Ces observations théoriques fondent dès lors la pertinence de rechercher les fondements de l'implication au travail dans les processus psychologiques que mobilisent les employés en situation de travail. Cette exigence est d'autant plus pertinente qu'à en croire Lemire et Martel (2007), la relation d'emploi qui naît et se développe entre l'administration publique et ses employés n'est pas toujours équilibrée ni réciproque. En effet, les organisations exigent toujours plus d'efforts de la part des employés tout en précarisant les conditions de travail (Lemire et Martel, 2007). Or, la relation d'emploi est fondamentalement perçue comme une relation sociale d'échange réciproque de contributions et de rétributions dont le respect par chacune des parties détermine la décision de maintenir ou cesser ladite relation (Bentein & Guerrero, 2008). Dès lors, différents facteurs d'ordre psychologique peuvent contribuer à rendre compte de l'implication au travail des employés dans le cadre de la relation sociale de travail qui se crée entre ceux-ci et l'organisation.

Au-delà des explications fournies par des facteurs tels que la congruence individu-organisation (Nyock Ilouga, 2006; Stinglhamber et al., 2004; Van Vianen et al., 2016), le soutien organisationnel perçu (Stinglhamber et al., 2016) ou encore la justice organisationnelle perçue (Bobocel & Mu, 2016), le contrat psychologique apporte une contribution nouvelle à l'étude de l'implication au travail des individus en milieu professionnel (Hansen & Griep, 2016). Ce facteur se base en effet sur l'échange social et la norme de réciprocité pour évaluer les croyances entretenues par les employés au sujet de l'existence d'obligations réciproques entre eux-mêmes et leur employeur (Rousseau, 2004). Dans le cadre d'une relation d'emploi organisée à partir des conditions et pratiques managériales, des normes administratives ainsi que des informations qui sont aménagées et diffusées par l'organisation (Rousseau, 2004). Ce construit vise à montrer que le contrat de travail formel est un outil limité qui ne suffit pas à encadrer et réguler toute la complexité d'une relation d'emploi. Il supplémente ainsi les multiples aspects non couverts par le contrat juridique (Rousseau, 1989). Comme le soulignent Freese et Schalk (2008), l'évaluation par l'employé du degré de réalisation de ce contrat psychologique par l'organisation ainsi que l'impact de cette évaluation sur les attitudes et comportements des salariés constituent un axe de recherche fondamental dans l'explication des comportements et attitudes en milieu de travail.

Trois situations peuvent émerger de l'évaluation susvisée, à savoir une situation de perception d'obligations réalisées, une situation de perception d'obligations non réalisées et

une situation de perception d'obligations sur-réalisées ou dépassées (Guerrero, 2004; Freese & Schalk, 2008; Robinson & Rousseau, 1994; Rogard & Perez Becerra, 2015). Coyle-Shapiro et Kessler (2000) notent particulièrement une baisse de l'implication au travail et du comportement de citoyenneté organisationnelle chez les employés qui perçoivent une rupture ou brèche de leur contrat psychologique du fait de promesses non tenues par leur employeur. Robinson (1996) observe également un effet négatif de la violation du contrat psychologique sur le désir de rester membre d'une organisation. D'autres auteurs encore soulignent l'effet positif ou négatif du contrat psychologique sur l'implication organisationnelle (ses dimensions affective, normative et continue) selon qu'il est perçu comme réalisé ou non (Dulac, 2005; Dulac et al., 2008; Hansen & Griep, 2016).

Au demeurant, l'implication apparaît comme est une variable susceptible d'être expliquée à partir de nombreux facteurs. Parmi ceux présentés ci-dessus, le contrat psychologique sera retenu dans le cadre de cette étude. Celui-ci est défini comme l'ensemble des croyances individuelles et unilatérales concernant les termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie. L'idée forte ici est la croyance qu'une promesse a été faite et une rétribution offerte en échange de celle-ci, liant les parties à un certain ensemble d'obligations réciproques (Rousseau, 1989, pp. 123, 124).

1.4. QUESTION DE RECHERCHE

Il s'est posé un problème d'inconsistance des politiques et pratiques de gestion des ressources humaines de l'Etat et de leur inadéquation avec les aspirations propres des agents publics dans la réduction du déficit d'implication au travail. Du point de vue théorique, la recherche nous porte à rechercher et situer les fondements psychologiques de cette survivance du déficit d'implication dans la dynamique du contrat psychologique des agents publics. Dès lors, nous nous posons la question de savoir quelle influence peut avoir la perception qu'ont les agents publics du degré de réalisation du contrat psychologique sur leur implication organisationnelle vis-à-vis de la Fonction Publique.

Les questions spécifiques qui en découlent s'énoncent comme suit :

Q.S.1 : Quelle influence le degré de réalisation du contrat psychologique exerce-t-il sur l'implication affective des agents publics envers la Fonction publique camerounaise ?

Q.S.2 : Quelle influence le degré de réalisation du contrat psychologique exerce-t-il sur l'implication continue des agents publics envers la Fonction publique camerounaise ?

Q.S.3 : Quelle influence le degré de réalisation du contrat psychologique exerce-t-il sur l'implication normative des agents publics envers la Fonction publique camerounaise ?

1.5. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La présente recherche a pour objectif général d'étudier la relation d'influence qui existe entre la perception du degré de réalisation du contrat psychologique des agents publics camerounais et leur implication envers la fonction publique camerounaise.

Les objectifs spécifiques ci-dessous sont formulés :

- **O.S.1** : étudier l'implication au travail des personnels de la Fonction publique d'Etat au Cameroun.
- **O.S.2** : étudier le contrat psychologique des personnels de Fonction publique d'Etat au Cameroun.
- **O.S.3** : étudier l'influence du contrat psychologique sur l'implication organisationnelle des agents publics envers la Fonction publique d'Etat qui les emploie.

1.6. INTERETS DE LA RECHERCHE

Cette recherche revêt un double intérêt scientifique et social. Sur le plan scientifique, notre étude est la première à considérer le lien entre le contrat psychologique et l'implication organisationnelle en contexte camerounais, notamment dans la fonction publique. En effet les études portant sur la relation entre ces deux concepts ont majoritairement été menées en dehors du Cameroun. De plus contrairement à la plupart des études qui multiplient de nouveaux instruments sans tester les outils existants pour mesurer ces construits, nous utiliserons des outils dont la validité a été déjà testée dans la littérature. Il s'agit d'abord du questionnaire de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1996), traduit en français par Belghiti-Mahut et Briole (2004). Il s'agit ensuite du questionnaire mesurant le contenu et la réalisation du contrat psychologique de Rogard et Perez Beccera (2015). Ces derniers ont adapté au secteur public le questionnaire de Guerrero (2005) qui a validé l'outil originel de mesure du contrat psychologique de Rousseau (1990) dans le contexte francophone.

Sur le plan social, les résultats de la présente étude pourraient contribuer à une meilleure compréhension de la relation d'emploi qui se crée et se développe entre les agents publics et la Fonction publique d'Etat au Cameroun. Elle rend pertinente la nécessité de

prendre en compte les mécanismes psychologiques qui s'opèrent dans toute relation d'emploi et qui sous-tendent les attitudes et comportements des individus en milieu professionnel. Les pouvoirs publics pourraient donc y trouver un fondement pertinent dans la formulation, le suivi et l'évaluation des politiques de gestion des ressources humaines de l'Etat. Ce pourrait alors être le gage d'une relation sociale plus saine et un moyen efficace pour réellement impliquer les agents publics dans la mission de promotion du développement économique et social auquel aspire le peuple camerounais.

1.7. PERTINENCE DE LA RECHERCHE

La pertinence de la présente recherche est scientifique et pratique. Du point de vue scientifique, notre recherche s'inscrit dans le champ de la psychologie du travail et des organisations. Nous étudions ainsi deux construits majeurs de la relation d'emploi qui ont un profond impact non seulement sur les comportements et attitudes des travailleurs en situation de travail, mais également sur la performance des organisations. Nous nous appuyons pour ce faire sur le niveau d'analyse intra-individuel (Doise & Valentim, 2015) dans la mesure où nous analyserons le contrat psychologique du point de vue de la perception individuelle des agents publics et de son impact sur leur implication au travail. Nous nous situons donc éminemment dans le champ de la psychologie sociale.

Sur le plan pratique, nous recueillons et questionnons la spécificité du contrat psychologique des personnels de l'Etat camerounais dans un contexte où les pouvoirs publics peinent à développer des mesures perçues comme appropriées et à même de maintenir une implication au travail suffisante chez ses employés. En effet, l'actualité des mesures opérationnalisées depuis l'instruction présidentielle de 2017 appelant à assainir le fichier des agents publics et combattre l'absentéisme chronique ainsi que les abandons de poste malgré les incitations mises en place par l'Etat, rend nécessaire le questionnement sur les mécanismes psychologiques à la base de tels comportements et attitudes. Etudier le contrat psychologique des agents publics pourrait donc servir de source d'informations supplémentaires pour mieux adresser le problème de leur implication au travail.

1.8. DELIMITATION DE LA RECHERCHE

La présente recherche vise à étudier l'influence du contrat psychologique sur l'implication au travail des agents de l'Etat camerounais, particulièrement l'implication

organisationnelle. A cette fin, il est important de bien la délimiter sur les plans théorique, géographique et de la population concernée.

Sur le plan théorique, elle s'inscrit dans le champ de la psychologie sociale en général, et de la psychologie du travail et des organisations en particulier. Même si l'implication au travail peut être expliquée par plusieurs facteurs, nous nous limitons à l'explication fournie par le contrat psychologique. Ce dernier construit sera considéré des points de vue de son contenu et de sa réalisation. Et considérant que nous nous inscrivons dans la perspective individuelle du contrat psychologique (Freese & Schalk, How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures, 2008; Rousseau, 1989), l'étude se situe au niveau d'analyse intra-individuel tel que théorisé en psychologie sociale par Doise et Valentim (2015).

Sur le plan géographique, notre étude est circonscrite dans la ville de Yaoundé au Cameroun, capitale politique et siège de l'administration publique camerounaise. C'est donc dans cet espace que nous avons recruté nos participants et mené nos enquêtes.

Enfin, notre population se constitue des agents publics, incluant aussi bien les fonctionnaires que les contractuels de l'Administration publique. Tout de même, nous limitons notre intérêt uniquement aux personnels en poste dans les services centraux des départements ministériels. C'est donc au sein de cette population que nous tirerons notre échantillon.

1.9. TYPE D'ETUDE

Nous mènerons une étude originale. En effet, nous partirons donc d'observations empiriques et théoriques pour formuler des hypothèses qui seront testées dans le cadre de notre étude.

Ce chapitre visait à présenter les fondements de notre recherche. Il ressort qu'un ensemble d'observations empiriques et théoriques nous ont permis de constater la survivance du déficit d'implication des agents publics camerounais en raison de l'inconsistance et l'inadéquation des mesures mises en place par les pouvoirs publics pour combattre ce phénomène. Nous appuyant sur les avancées de la recherche en psychologie du travail et des organisations, nous avons défini l'objectif d'étudier l'influence du contrat psychologique sur l'implication au travail des agents publics camerounais. Mais avant d'aller plus loin dans notre étude, il nous revient de présenter l'état d'avancement de la recherche sur les construits

mobilisés dans le cadre de cette recherche. C'est l'objet du chapitre suivant, consacré à la revue de la littérature.

CHAPITRE DEUXIÈME: REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le présent chapitre vise à recenser les écrits sur les variables qui intéressent notre étude. Il s'agira d'en dégager la contribution dans l'analyse, l'explication et la compréhension des comportements et attitudes des individus au travail. Aussi, présentons-nous d'abord les avancées de la recherche sur les concepts respectifs d'implication au travail et de contrat psychologique. Puis nous interrogerons la littérature sur la relation qui existe entre ces deux construits fondamentaux de la psychologie sociale du travail et des organisations.

2.1. L'IMPLICATION AU TRAVAIL

A l'origine d'un champ de recherche dynamique depuis la seconde moitié du 20^e siècle, le concept d'implication a fait l'objet de diverses conceptualisations portant sur la relation d'emploi ainsi que les attitudes et comportements de l'individu au travail (Becker H. S., 1960; Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012; Foote, 1951). Conceptualisée comme un construit multiple (Morrow, 1983), l'implication s'applique par ailleurs à plusieurs cibles (Becker T. , 1992; Meyer & Herscovitch, 2001; Morrow, 1983). Nous nous intéresserons spécifiquement à l'organisation qui constitue la cible la plus étudiée de l'implication au travail (Klein, Molloy, & Cooper, 2009; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990). Nous présenterons donc tour à tour les débats de conceptualisation et d'opérationnalisation de l'implication organisationnelle (1), le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1993) sur lequel s'appuie notre étude (2), les antécédents et conséquences de l'implication organisationnelle (3) et la spécificité de l'implication organisationnelle dans l'administration publique (4).

2.1.1. Débats de conceptualisation et d'opérationnalisation de l'implication organisationnelle

Les débats qui nourrissent la recherche sur l'implication portent sur sa perspective d'étude (comportementale ou attitudinale), sa structure (construit unidimensionnel ou multidimensionnel) et enfin sa nature (attitude, force ou lien).

L'implication organisationnelle entre perspective comportementale et perspective attitudinale

L'implication est étudiée depuis les premiers travaux y relatifs selon deux perspectives qui la présentent différemment comme un phénomène comportemental ou un phénomène attitudinal (Allen, 2016; Meyer & Allen, 1991). La perspective comportementale remonte à Becker (1960) qui conceptualise l'implication comme un comportement constant de l'individu s'inscrit dans la durée, qui se caractérise par un investissement persistant dans des lignes d'activités concourant à la réalisation d'un but préétabli et par le rejet de toutes autres d'alternatives possibles (Becker, 1969, p.33). L'individu s'engage en effet dans des lignes d'activités constantes en raison, soit de sollicitations parallèles, soit de choix préalables qui le lient à des actions futures qui doivent être cohérentes avec ses choix antérieurs (Becker H. S., 1960). Joule (1994) souligne en effet l'intérêt des travaux de Kiesler (1971) qui montrent l'importance des comportements préalables ou antérieurs des individus dans la compréhension du phénomène d'implication. Ces comportements antérieurs constituent en effet des actes préparatoires à un engagement ultérieur (Joule, 1994). Les paris parallèles ou *sidebets* constituent alors le mécanisme psychosocial à l'origine du phénomène d'implication (Becker H. S., Notes on the concept of commitment, 1960). Le mécanisme psychosocial susvisé traduit en d'autres termes la conscience qu'a l'individu que ses décisions visant à sécuriser un intérêt, peuvent avoir des conséquences sur d'autres intérêts plus ou moins liés (Becker H. S., 1960, pp. 35, 36).

L'approche comportementale de l'implication a particulièrement été opérationnalisée en contexte organisationnel par Ritzer et Trice (1969) et Hrebiniak et Alutto (1972). Hrebiniak et Alutto (1972) conçoivent l'implication comme le résultat des transactions étalées dans le temps entre l'individu et l'organisation. Cette implication est mesurée à partir de la probabilité pour l'individu de quitter l'organisation (Klein et al., 2009, p. 12). Il s'agit alors d'un calcul raisonné entre les investissements consentis par le salarié dans son organisation, ses rétributions perçues et les incitations alternatives offertes par d'autres organisations (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984; Sjöberg, 1997).

A en croire Mobley et al. (1979), la perspective attitudinale a quant à elle été développée à partir d'un ensemble de travaux portant sur l'implication (Buchanan, 1974; Etzioni, 1975; Mowday et al., 1979; Steers, 1977). Les travaux de Porter et ses collaborateurs (1974) se sont rapidement imposés comme les plus représentatifs de cette perspective. Pour ces auteurs, l'implication est ainsi comme la force relative d'identification et d'engagement d'un individu envers une organisation donnée. Elle se caractérise par trois composantes à

savoir une forte croyance en l'organisation et l'acceptation de ses buts et valeurs, une volonté d'exercer des efforts considérables en faveur de celle-ci, et un fort désir d'en rester membre (Porter et al., 1974, p. 604).

A la suite de l'approche de Porter et ses collaborateurs qui valorise la congruence des buts et valeurs, la conception de Meyer et Allen (1991, p. 62) s'est rapidement imposée à partir des années 1990. Pour ces auteurs, l'implication devient un état psychologique traduisant la relation de l'employé avec l'organisation et dont les conséquences impactent la décision d'interrompre ou de poursuivre son adhésion dans l'organisation. Cet état peut distinctement refléter un désir, un besoin ou une obligation de maintenir sa qualité de membre d'une organisation (Allen & Meyer, 1990, p. 67).

Au-delà des développements qui précèdent, deux grandes différences sont à noter entre l'approche comportementale et celle attitudinale. En effet, la perspective comportementale étudie le processus à partir duquel les individus se trouvent contraint de rester dans une organisation (Becker H. S., 1960) alors que l'approche attitudinale envisage l'état d'esprit qui pousse l'individu à maintenir sa relation avec l'organisation (Meyer & Allen, 1991, p. 62). En outre, les deux perspectives ont inspiré deux traditions de recherche distinctes. L'approche comportementale s'est consacrée aux conditions sous lesquelles un comportement, une fois exhibé, tend à être répété ainsi que les effets d'un tel comportement sur le changement d'attitude. L'approche attitudinale s'est davantage orientée vers la recherche des antécédents de l'implication et ses conséquences comportementales (Meyer & Allen, 1991, p. 62).

La dimensionnalité du construit d'implication : approche unidimensionnelle et approche multidimensionnelle

Parallèlement au débat sur l'orientation comportementale ou attitudinale de l'implication organisationnelle, s'est développé celui portant sur sa structure ou sa dimensionnalité. Une première conception consiste à considérer le construit d'implication comme unidimensionnel et singulier (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012; Solinger et al., 2008). A en croire Klein et Hee (2016), c'est surtout parmi les défenseurs de la perspective comportementale de l'implication que s'est affirmée cette logique. Pour Klein et ses collaborateurs, la conception unidimensionnelle permet d'éviter les problèmes de redondance dans la conceptualisation de l'implication et s'assurer qu'elle est applicable aisément à toutes les cibles possibles (Klein et al., 2014; Klein et al., 2012). L'implication est alors définie comme un lien psychologique volontaire traduisant le dévouement et la responsabilité de l'individu envers une cible particulière (Klein et al., 2012, p. 137). C'est donc un lien

psychologique particulier qui, du point de vue conceptuel, respecte les principes de parcimonie (concept bien circonscrit), de cohérence (applicable à tout type de cible) et de clarté (la singularité du concept d'implication évite de le confondre avec d'autres types de liens que l'individu pourrait entretenir avec une cible particulière dans le cadre de sa situation de travail).

La conception multidimensionnelle a fait l'objet de diverses conceptualisations (voir tableau 1 ci-dessous), mais dont le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (1990) développé plus bas reste le plus étudié. Meyer et Allen (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1984; Meyer & Allen, 1991) ont synthétisé les conceptions comportementale, attitudinale et normative antérieures pour développer une approche inclusive, construite autour des dimensions affective, continue et normative de l'implication organisationnelle (Allen, 2016; Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984). Cette orientation conceptuelle de l'implication comme construit multidimensionnel se fonde essentiellement sur la variété entre les différentes bases psychologiques de l'implication à l'égard d'un objet particulier, ou plus clairement la nature des liens qui unissent un individu à sa cible d'implication (Allen, 2016). Chaque dimension de l'implication apparaît alors comme un construit séparé, susceptible d'être étudié seul ou en combinaison avec les autres dimensions (Allen, 2016).

Tableau 1

Quelques modèles multidimensionnels de l'implication organisationnelle

Auteurs	Travaux Précurseurs qui les ont inspirés	Nombre de dimensions dans le modèle	Dimensions		
Pendly & Gould (1988)	Etzioni (1975)	3	Implication morale : connexion affective avec l'organisation. Elle se caractérise par l'acceptation et l'identification avec les buts de l'organisation. C'est une sorte d'identification organisationnelle	Implication aliénante : Connexion elle aussi de nature affective, mais basée sur des récompenses et sanctions potentiellement aléatoires, induisant ainsi un manque de contrôle de la part de l'individu. Ce dernier reste donc dans l'organisation essentiellement pour éviter les pertes qu'il subirait en cas de départ	Implication calculée : C'est une implication basée la perception anticipée des rétributions que l'individu souhaite obtenir en échange de ses contributions dans l'organisation.
Mayer & Schoorman (1992)	March & Simon (1958) Schechter (1985)	2	Implication de valeur : croyance en et acceptation des buts et valeurs de l'organisation ; volonté d'exercer des efforts considérables en faveur de l'organisation.	Implication continue : désir de rester dans l'organisation	
Jaros et al. (1993)		3	Implication affective Degré auquel un individu est psychologiquement attaché à une organisation à travers des sentiments tels que la loyauté, l'affection, la chaleur, l'appartenance, la tendresse, le plaisir, etc.	Implication continue Le degré auquel un individu expérimente le sentiment d'être bloqué sur place du fait des coûts élevés liés au départ	Implication morale Le degré auquel un individu est psychologiquement attaché à une organisation à travers l'internalisation de ses buts, missions et valeurs
O'Reilly & Chatman, (1986)	Etzioni (1975) Kanter (1968) Kelman(1958)	3	Conformité: implication qui se développe chez l'individu sur la base des avantages et récompenses que lui apporte sa qualité de membre de l'organisation	Internalisation : Implication qui a comme base la fierté qu'a l'individu d'appartenir à l'organisation	Identification : Implication basée sur les attitudes et valeurs que l'individu partage avec l'organisation

Source : informations tirées d'Allen (2016) ; Meyer & Herscovitch (2001) et O'reilly & Chatman (1986)

La nature du phénomène d'implication: une attitude, un lien ou une force ?

Klein et ses collaborateurs (2009) identifient au moins trois natures souvent attribuées à l'implication. Elle renvoie tantôt à une attitude, tantôt à une force, tantôt enfin à un lien.

A en croire Klein et ses collaborateurs (2009), Solinger et al. (2008) présentent l'approche la plus élaborée de la nature attitudinale de l'implication. Ces auteurs définissent l'implication organisationnelle comme une attitude de l'employé à l'égard de l'organisation. Cette attitude combine l'affectivité (attachement émotionnel, identification), la cognition (identification et internalisation des buts, normes et valeurs) et la préparation à l'action (engagement comportemental généralisé pour servir et développer les intérêts de l'organisation) (Solinger et al., 2008, p. 80).

La nature de l'implication comme force contraignante est, quant à elle, développée par des auteurs comme Brown (1996) ou Meyer et ses collaborateurs (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2002). Brown (1996, pp. 233, 241) conçoit essentiellement l'implication comme une contrainte ou une force qui oblige un individu à honorer un engagement préalablement pris ou une promesse antérieure faite à l'organisation sans tenir compte des changements ultérieurs dans l'attitude de l'individu en question à l'égard de cet engagement. Mais au-delà d'être une force contraignante consécutive à une promesse ou un engagement, l'implication renvoie également à l'état dans lequel se trouve l'employé qui a fait une telle promesse ou qui a pris un tel engagement à l'égard de son organisation (Brown, 1996, p. 233). Comme le soulignent Meyer et Herscovitch (2001, p. 308), il s'agit donc fondamentalement d'une force stabilisante ou contraignante qui lie l'individu à un cours d'action et qui peut prendre la forme d'un désir, d'une nécessité perçue ou encore d'une obligation de continuer une ligne d'action. Ce mécanisme qui restreint la liberté de l'individu par rapport à un cours d'action peut s'opérer aussi bien en l'absence d'une motivation extrinsèque que d'une attitude favorable ou positive envers la cible d'implication (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301).

La troisième nature attribuée dans la littérature au concept d'implication est celle d'un lien qui unit l'individu à son organisation (Klein et al., 2009). Cette conception est portée par les auteurs qui définissent l'implication comme un lien (Sjöberg, 1997, p. 11) ou un attachement de l'individu à son organisation (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986; Sjöberg, 1997).

Pour Klein et al. (2009), il faut distinguer l'implication comme force de l'implication comme lien résultant de cette force. L'idée de lien psychologique et volontaire entre

l'individu et une cible particulière apparaît plus pertinente et plus opérationnelle que celle de force. Elle rend mieux compte du rôle de la cognition sociale et de la variance connue pour exister dans la façon dont plusieurs personnes perçoivent la même situation (Klein et al., 2009). Pour ces auteurs, l'idée d'implication comme force créant un lien psychologique tel que suggéré par Meyer et Herscovitch (2001) rend difficile la distinction entre la force d'implication et les autres forces (comme la motivation) qui agissent sur les émotions, les cognitions et les comportements de l'individu (Klein et al., 2009).

Au demeurant, les débats susmentionnés traduisent le dynamisme de la recherche portant sur l'implication au travail, notamment organisationnelle comme construit fondamental de la relation d'emploi en psychologie sociale du travail et des organisations et en comportement organisationnel (Biétry, 2012 ; Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012; Meyer J. P., 2016).

2.1.2. Le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer et les critiques formulées dans la littérature

Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (Allen & Meyer, 1990 ; Meyer & Allen, 1991) représente à ce jour le modèle d'implication organisationnelle le plus étudié mais aussi le plus critiqué dans la recherche sur les attitudes et comportements au travail (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012; Cohen, 2007). Ce modèle intégrateur à trois composantes a été développé à partir de la réinterprétation des premiers travaux sur l'implication au travail. Meyer et Allen (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984; Meyer & Allen, 1991) ont ainsi développé l'implication de continuité à partir de la théorie des paris parallèles¹ ou avantages comparatifs de Becker (1960). L'implication affective a été développée à partir des travaux de d'un ensemble d'auteurs (Buchanan, 1974; Steers, 1977) pour qui l'implication relevait plus de l'affectivité que de la rationalité économique (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984). L'implication normative a finalement été développée à partir des travaux de Wiener (1982) pour qui l'implication renvoie aux pressions normatives internalisées par l'individu pour agir dans un sens qui réponde aux buts et intérêts de l'organisation. Les salariés

¹ Parmi les paris parallèles ou investissements antérieurs (avantages comparatifs), Becker (1960) notent entre autres : les attentes culturelles généralisées (elles sont importantes pour l'individu et son groupe de référence dans le cadre de sa relation sociale et d'emploi) ; les préoccupations au sujet de la présentation de soi dans ses interactions sociales (l'image publique que l'individu tente de préserver en se comportant d'une manière cohérente avec cette image), des arrangements bureaucratiques impersonnels (par exemple travailler 15 ans dans la fonction publique si l'on veut bénéficier d'une pension retraite) ; les ajustements individuels à une position sociale (vouloir à tout pris s'ajuster à une position qu'on finit par tout faire pour ne se focaliser que sur ce qu'il faut pour tenir cette position sociale et y exceller, au risque négliger tout autre opportunité). Voir Meyer & Allen (1984) ; Becker (1960, pp. 36-37) et Powell & Meyer (2004).

manifestent donc des comportements d'implication envers l'organisation, non du fait de l'évaluation des conséquences ou des bénéfices personnels de leurs actions, mais parce qu'ils croient qu'il est moral de le faire (Wiener, 1982, p. 421).

Meyer et Allen (Allen & Meyer, 1990 ; 1996 ; Meyer & Allen, 1991) se sont inscrits dans la perspective attitudinale de l'implication qu'ils conçoivent comme un état psychologique (Allen & Meyer, 1990) et plus tard comme un lien psychologique (Allen & Meyer, 1996) qui caractérise la relation entre un individu et son organisation. Ce lien psychologique se présente sous trois formes distinctes qui impactent toutes la décision de l'individu de maintenir ou rompre sa relation avec l'organisation. L'implication affective renvoie ainsi à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'engagement de l'employé envers l'organisation. Il est dominé par un état mental de désir dans la mesure où l'individu reste membre de son organisation et s'implique parce qu'il le veut (Meyer & Allen, 1991). L'implication continue renvoie pour sa part à la conscience qu'a l'employé des coûts associés à son départ de l'organisation. C'est le besoin de rester membre de son organisation qui caractérise ainsi l'implication. Il est resté alors impliqué parce qu'il est nécessaire pour lui de rester membre de son organisation. L'implication normative enfin renvoie à l'obligation morale de rester dans l'organisation. C'est un esprit de devoir que l'individu décide de maintenir sa relation d'emploi avec son organisation (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Ce modèle qui s'est rapidement imposé au point de dominer une grande partie des recherches sur l'implication organisationnelle (Cohen, 2007) a fait l'objet de plusieurs études visant soit à le valider soit à l'améliorer (Commeiras et al., 2009; Meyer et al., 1993; Stinglhamber et al., 2002), soit alors à le déconstruire et l'invalidier (Klein et al., 2012; Solinger et al., 2008; Valéau, 2004). Diverses controverses portent en effet sur des aspects conceptuels et opérationnels de ce modèle. Si la plupart des études attestent de la validité du modèle d'Allen et Meyer, des interrogations demeurent quant à la structure factorielle de l'échelle et aux relations qui existent entre ses trois composantes (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012; Commeiras et al., 2009; Stanley et al., 2002; Meyer & Herscovitch, 2001; Klein et al., 2014).

En effet, la composante continue ou calculée de l'implication organisationnelle apparaît généralement soit comme unidimensionnelle soit comme bidimensionnelle. Dans ce dernier cas, elle inclut une première sous-dimension en termes de « manque d'alternatives » et une seconde renvoyant aux « sacrifices perçus » (Allen & Meyer, 1996; McGee & Ford, 1987). D'autre part, l'adéquation de la dimension continue est présentée comme

problématique au regard de sa corrélation quasi nulle ou alors systématiquement négative avec la dimension affective (Solinger et al., 2008). Il se pose enfin un problème de redondance entre la composante normative et la composante affective au regard des corrélations très fortes observées empiriquement, oscillant parfois entre .43 et .63 (Commeiras et al., 2009; Meyer et al., 2002; Powell & Meyer, 2004; Solinger et al., 2008).

Au demeurant, le modèle multidimensionnel d'Allen et Meyer reste plébiscité par un nombre important de chercheurs (Meyer et al., 2012) malgré les critiques portant sur sa validité de contenu et sa validité discriminante (Solinger et al., 2008). Le modèle continue d'ailleurs de se développer dans le sens de la caution posée par Meyer et al. (2002) d'accorder une attention aux contextes dans lesquels sont menées les études, mais encore et surtout à l'étude des profils d'implication. Sur ce dernier point, il est désormais admis qu'un individu peut être simultanément impliqué affectivement, continuellement et normativement à des degrés plus ou moins élevés (Meyer et al., 2012) et ces trois composantes peuvent être combinées pour donner différents profils d'implication des employés (Allen, 2016, p.32).

2.1.3. Les déterminants et conséquences de l'implication organisationnelle

Construit fondamental en psychologie (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005), l'implication peut être étudiée du point de vue de ses antécédents ou déterminants, mais aussi de ses conséquences. La mise en exergue de ses corrélats les plus courants constitue par ailleurs un point de précision important.

Les antécédents ou déterminants de l'implication organisationnelle

Le modèle tridimensionnel de Meyer et ses collaborateurs (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2002) identifient différents antécédents de l'implication organisationnelle en fonction de la dimension affective, continue ou normative de l'implication organisationnelle (Meyer et al., 2002).

En ce qui concerne l'implication affective, différents facteurs peuvent être identifiés. Les caractéristiques de l'emploi et les expériences de travail présentent un intérêt particulier au regard de leur effet plus important sur l'implication des employés (Allen & Meyer, 1990). Les expériences de travail renvoient en effet à deux groupes de facteurs. Il s'agit d'une part des expériences qui permettent à l'employé de satisfaire son besoin de confort dans sa relation d'emploi avec l'organisation (fiabilité organisationnelle, réceptivité du management, équité, clarté des rôles et des objectifs, cohésion entre collègues). Il s'agit d'autre part des

expériences qui lui permettent de se sentir compétent dans son travail (défi de l'emploi, difficulté des objectifs, importance personnelle accordée à l'employé par l'organisation, feedback sur les performances, participation à la prise de décisions) (Allen & Meyer, 1990).

Les caractéristiques personnelles se déclinent en facteurs sociodémographiques (âge, expérience, le sexe et l'éducation) et en dispositions personnelles (besoin d'accomplissement, d'affiliation, d'autonomie ; l'éthique professionnelle ; le locus de contrôle, l'auto-efficacité, entre autres). Ces facteurs ont été identifiées par un ensemble d'auteurs comme présentant des influences plus ou moins modestes sur l'implication des employés (Meyer & Allen, 1991; Stanley et al., 2002). L'effet des dispositions personnelles sur l'implication a par ailleurs été étudié en termes d'interaction avec les facteurs environnementaux. Ainsi les personnes dont les expériences de travail sont compatibles ou congruentes avec leurs dispositions personnelles présentent les meilleures dispositions au travail que ceux qui en ont moins. Un des axes de recherche dans ce sens est l'étude de la congruence personne-environnement (Nyock Ilouga, 2019; Nyock Ilouga, 2006; Van Vianen et al., 2016) et son effet sur l'implication organisationnelle dont les résultats restent souvent mitigés (Meyer & Allen, 1991).

Les caractéristiques organisationnelles influencent également, quoi qu'indirectement, l'implication organisationnelle affective des individus. Des facteurs tels que la décentralisation des décisions ainsi que la formalisation des politiques et procédures ont été identifiées comme présentant une influence positive sur l'implication (Meyer & Allen, 1991). Mais les analyses ont été menées au niveau individuel plutôt qu'organisationnel. Ce qui indique donc que les effets de ces facteurs pourraient être indirects et médiatisés par des expériences de travail de l'individu (Meyer & Allen, 1991). Des travaux plus récents ont tout de même été menés au niveau organisationnel et présentent les pratiques des ressources humaines comme un important prédicteur de l'implication organisationnelle chez les employés (Jiang, 2016).

Les antécédents de l'implication de continuité ou continue dans le modèle de Meyer et Allen incluent les caractéristiques personnelles d'une part, mais de manière déterminante les investissements de l'individu ainsi que les alternatives perçues (Meyer & Allen, 1991; Stanley et al., 2002). Comme le soulignent Meyer et Allen (1991), l'implication continue reflète la reconnaissance des coûts associés au départ de l'organisation. Tout ce qui accroît ce coût perçu rentre donc dans la catégorie des antécédents de l'implication organisationnelle continue. Tel est le cas des investissements ou paris préalablement effectués par l'employé et dont il risque la perte. De même, le manque d'alternatives susceptibles de compenser ailleurs

ce qu'il aura perdu en quittant son organisation actuelle représente également un déterminant de l'implication continue.

Les antécédents de l'implication normative incluent les caractéristiques personnelles (culture et socialisation familiale), les expériences de socialisation dans l'organisation et l'investissement organisationnel (Meyer et al., 2002). En termes d'investissements organisationnels, Meyer et Allen (1991) notent les diverses récompenses que l'organisation met à disposition de l'employé et qui l'obligent à en rester membre, à l'instar des avances de paie ou encore des coûts liés aux différentes formations que l'organisation supporte en faveur de son employé.

Les conséquences de l'implication organisationnelle selon le modèle de Meyer et Allen

Comme noté plus haut, le modèle tridimensionnel admet que les trois composantes de l'implication sont négativement corrélés au turnover, mais il est important de noter que chaque dimension est toutefois différemment reliée à d'autres comportements au travail tels que la performance (Stanley & Meyer, 2016), les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contre productifs au travail (Markus, 2016), l'assiduité et l'absentéisme (Gellatly & Hedberg, 2016) ou encore d'autres conséquences telles que le bien-être ou la santé des employés (Allen & Meyer, 1990 ; Meyer & Allen, 1991 ; Meyer & Herscovitch, 2001 ; Meyer et al., 2002).

Les conséquences les plus étudiées de l'implication organisationnelle incluent le turnover et les intentions de retrait de l'organisation, l'absentéisme, la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, le stress et les conflits famille-travail (Stanley et al., 2002; Mathieu & Zajac, 1990). De manière précise, le turnover est négativement relié aux trois dimensions avec des amplitudes différentes (dimension affective : $\rho = - ,17$; normative : $\rho = - ,16$ et continue : $\rho = - ,10$). Pour les cognitions de retrait, les corrélations sont encore plus fortes, respectivement de $\rho = - ,56$ pour la dimension affective ; $\rho = - ,33$ pour la dimension normative et $\rho = - ,18$ pour la dimension continue. Concernant l'absentéisme, la corrélation négative la plus forte a été observée seulement pour l'implication affective ($\rho = - ,15$). L'implication normative et l'implication continue sont corrélées positivement avec l'absentéisme, même si les indices apparaissent quasiment nuls. Les corrélations avec la performance indiquent des valeurs positives pour l'implication affective ($\rho = ,16$) et normative ($\rho = ,06$), mais négative avec l'implication continue ($\rho = - ,07$). En ce qui concerne les comportements de citoyenneté organisationnelle, les données présentées par la méta-analyse de Meyer et al. (2002) indiquent une corrélation positive pour l'implication

affective ($\rho = ,32$) et normative ($\rho = ,24$), ainsi qu'une corrélation quasi nulle avec l'implication continue. Pour finir, le stress et les conflits travail-famille pris également en compte dans le modèle tridimensionnel de Meyer et ses collaborateurs a présenté des corrélations négatives pour le stress ($\rho = - ,21$) et le conflit travail-famille dans le cas de l'implication affective. Des résultats contraires sont observés pour l'implication continue, notamment avec le stress et le conflit travail-famille respectivement ($\rho = ,14$ et $\rho = ,24$).

Au demeurant, il convient de souligner que les différentes dimensions de l'implication peuvent avoir des effets indépendants, mais aussi des effets d'interaction sur les différentes attitudes et comportements des individus au travail. Les effets conjoints des trois dimensions de l'implication organisationnelle ont notamment amené Meyer et ses collaborateurs à conceptualiser les combinaisons entre composantes de l'implication en termes de profils (Meyer et al., 2012).

2.1.4. L'implication organisationnelle dans l'Administration publique

Alors que l'implication au travail fait l'objet d'un vif intérêt scientifique depuis les années 1960, il a fallu attendre le tournant managérial des années 1990 dans les administrations publiques pour que cette catégorie d'organisation y accorde une attention particulière (Bitha, 2020; Kouadia, 2019; Kouadio & Emery, 2017). Pour les administrations publiques dont la performance est devenue à la fois un objectif et un enjeu à l'ère de la post-bureaucratie, l'implication des agents publics apparaît désormais comme un objet important et déterminant (Bakiti J. O., 2014; Kouadia, 2019). Pour Kouadio (2019) et Kouadio et Emery (2017), les réformes engagées dans les administrations publiques ont profondément bouleversé les pratiques et modes d'action des agents publics qui se retrouvent désormais dans une hybridité culturelle et identitaire, intégrant les exigences de rendement du management privé et les missions de service public.

Ces transformations sont porteuses d'effets sur les attitudes et comportements au travail des employés publics dont les ancrs ou foyers d'implication se complexifient en fin de compte (Kouadia, 2019). L'employé public est désormais sujet à des loyautés multiples susceptibles de l'impliquer envers les politiques publiques, les services à la population et au citoyen, sa carrière, son domaine d'activité, la dimension sociale de l'emploi, etc. (Kouadia, 2019; Kouadio & Emery, 2017). A en croire Bakiti (2014), les agents publics camerounais expriment leur implication organisationnelle en termes d'affectivité, d'identification, de normativité, de sacrifices perçus et de manque d'alternatives. Ces différentes formes d'implication découlent des pratiques mobilisées à l'occasion de leur recrutement. Abé Bitha

(2020) a alors entrepris d'étudier les profils d'implication des agents publics camerounais dont l'influence sur la performance au travail, les intentions de quitter ou de rester dans leur profession et les comportements de citoyenneté organisationnelle est apparue significative. Le cas des enseignants du secondaire lui a notamment permis d'identifier les profils « fils à papa », « passionnés », « investis » et « compétents ».

2.2. LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Reconnu aujourd'hui comme un construit fondamental dans l'étude de la relation d'emploi et des attitudes et comportements des individus en situation de travail (Conway et al. 2014 ; Guerrero, 2005), le contrat psychologique se conçoit comme les croyances portées par un individu quant à l'existence d'obligations et de promesses réciproques entre lui-même et une autre partie, en l'occurrence l'organisation qui l'emploie. Ces promesses, implicites et non écrites dans le cadre d'un contrat de travail formel sont une perception de l'employé (Rousseau, 1989 ; 2011). Ce construit a fait l'objet de conceptualisations qui ont évolué à travers le temps (1) et ont permis d'en identifier les principales caractéristiques (2). Dans le cadre de cette revue, l'axe de recherche qui nous intéresse est celui de l'évaluation du contrat psychologique. Aussi, achèverons-nous cette revue par la présentation des notions de brèche ou rupture et de violation du contrat psychologique (3).

2.2.1. La conceptualisation du contrat psychologique

Construit introduit dans la recherche sur les relations d'emploi et les comportements en milieu de travail par Argyris (1960) et, à sa suite, Levinson et al. (1962) et Schein (1965), le contrat psychologique connaît un intérêt sans cesse croissant en psychologie organisationnelle, en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel depuis sa reconceptualisation dans les années 1980 par la psychologue canadienne Denise M. Rousseau (1989).

A en croire Lemire et Martel (2007) et Coyle-Shapiro et Parzefall (2008), l'idée d'échange de contributions et de rétributions entre l'organisation et ses employés qui sous-tend le contrat psychologique trouve ses traces chez Barnard (1938), March et Simon (1958). Coyle-Shapiro et Parzefall (2008) et Lemire et Martel (2007) évoquent notamment la théorie de l'équilibre de Barnard qui pose la réciprocité de l'échange entre employé et employeur comme moteur de la relation d'emploi. Cette théorie a inspiré March et Simon qui ont élaboré un modèle de contributions-rétributions pour expliquer la relation d'échange entre l'employé

et son employeur (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008; Lemire & Martel, 2007). Le modèle susvisé indique que les employés éprouvent de la satisfaction lorsqu'est observée une plus grande différence en leur faveur entre leurs contributions et les récompenses offertes par l'organisation. Les organisations espèrent en retour une contribution suffisante de la part des employés pour leur offrir des rétributions suffisamment attractives (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Mais au-delà de ces travaux précurseurs, la recherche sur le contrat psychologique s'est développée autour de deux conceptualisations fondamentalement différentes : une première qui exprime le contrat psychologique en termes d'attentes et une seconde qui le conçoit en termes de promesses et obligations.

Le contrat psychologique comme expression des attentes nourries par les parties à la relation d'emploi

Cette tradition de recherche s'est développée dès les premières études du contrat psychologique à partir des travaux pionniers d'auteurs comme Argyris (1960), Levinson et al. (1962) et Schein (1965).

Argyris a conceptualisé le contrat psychologique comme étant une entente non écrite mais explicite entre des employés et leur contremaître sur les conditions de l'emploi. Ce contrat traduit le vécu et le ressenti subjectif des parties (le groupe d'employé et leur superviseur), qui attendent l'une de l'autre la satisfaction d'objectifs propres, notamment une productivité élevée (attente organisationnelle) en échange d'un emploi stable et d'un salaire adéquat (attentes des employés) (Lemire & Martel, L'approche systémique de la gestion des ressources humaines, 2007). La nature explicite, spécifique, tangible et essentiellement économique de ces attentes ou ressources échangées permet ainsi de satisfaire les besoins de chaque partie et caractérise la conceptualisation de Argyris (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

S'inspirant des composantes intangibles de la relation contractuelle qui rentrent dans la formulation du contrat thérapeutique entre le thérapeute et son client mis en exergue par Menninger (1958) pour l'étendre au monde du travail, Levinson et al. (1962) ont souligné que le contrat psychologique ne peut se limiter qu'à un échange de ressources tangibles. Pour ces auteurs, sa conceptualisation devrait également prendre en compte des ressources intangibles comme faisant partie de l'échange. Aussi, définissent-ils le contrat psychologique comme les différentes attentes mutuelles qui organisent la relation d'emploi entre un employeur et un employé (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008; Freese & Schalk, 2008; Lemire & Martel, 2007). Ces attentes peuvent découler de motivations inconscientes si bien que chaque partie connaît

moins ses propres attentes que celles de l'autre partie (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Ce contrat est également régi par la norme de réciprocité et l'effet anticipé de la satisfaction des attentes des parties. Ainsi, si l'organisation satisfait les besoins exprimés par les attentes de ses employés, ces derniers s'attacheront à satisfaire en retour les besoins de l'organisation. Par ailleurs, l'anticipation par chaque partie de la satisfaction de ses attentes de l'autre partie les motive à maintenir et poursuivre leur relation d'emploi (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). In fine, la conceptualisation de Levinson et al. (1962) a mis en exergue les caractéristiques suivantes comme propres au contrat psychologique : l'individu et l'organisation (représentée par le manager) constituent les deux parties à un contrat psychologique ; le contrat psychologique couvre un ensemble de questions complexes, notamment des attentes qui peuvent être partagées par les deux parties, et d'autres plus individuellement portées par l'une ou l'autre partie, certaines attentes étant spécifiques et d'autres plus générales ; le contrat psychologique est dynamique et sujet au changement. Il peut notamment changer en fonction de la négociation par les parties de nouvelles attentes, d'un changement de circonstances ou encore d'une compréhension plus complète des différentes contributions de l'autre partie (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008; Lemire & Martel, 2007). Au demeurant, Lemire et Martel (2007) notent que la conceptualisation de Levinson et ses collègues a élargi le concept de contrat psychologique en le faisant passer d'une relation individuelle entre un employé et son supérieur à une relation d'échange entre le salarié et son organisation, chacun envisageant à la fois ce qu'il est disposé à donner et ce qu'il s'attend à recevoir de l'autre partie (p. 85).

La conceptualisation de Schein (1965) a quant à elle insisté sur la correspondance entre les attentes de l'employé et celles de l'organisation ainsi qu'à leur réalisation en tant que déterminants fondamentaux de conséquences positives telles que la satisfaction, l'implication et la performance au travail (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008; Lemire & Martel, 2007). A cet égard, Schein a souligné l'importance de prendre en compte aussi bien les attentes de l'employé que celle de l'organisation et noté l'importance de la culture organisationnelle dans l'expression et la communication du contrat psychologique de l'organisation (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Comme l'indiquent Lemire et Martel (2007), le niveau d'efficacité, d'implication ou de loyauté de l'employé envers l'organisation est donc corrélé au degré d'adéquation entre ses propres attentes et celles de l'organisation, mais également à la nature de ce qui est échangé et qui peut renvoyer à des ressources tangibles et/ou intangibles (argent contre temps de travail, sécurité de l'emploi contre loyauté, auto-accomplissement contre une productivité élevée, etc.). Ainsi, bien plus que Argyris ou Levinson et ses collègues, Schein met l'accent sur la correspondance ou adéquation des attentes des deux parties, sur la

nécessaire prise en compte de l'interaction entre ces deux parties (mutualité) ainsi que les négociations et influences mutuelles qui concourent à structurer un contrat psychologique viable (Lemire & Martel, 2007).

Au demeurant, de nombreuses distinctions peuvent être établies entre les différentes approches de cette première tentative de conceptualisation du contrat psychologique. Selon Coyle-Shapiro et Parzefall (2008), Argyris a développé l'approche la plus simple mais aussi la moins complète en concevant le contrat psychologique uniquement comme un échange de ressources tangibles entre l'employé et son supérieur, sans toutefois préciser les déterminants ni l'objet des attentes implicites y relatives. Levinson et ses collègues et Schein ont quant à eux élargi le contenu du contrat psychologique aussi bien aux ressources tangibles qu'aux intangibles. La différence entre Levinson et al. (1962) et Schein (1965) tient toutefois à ce que bien que les deux définissent le contrat psychologique en termes d'attentes, Levinson et ses collègues expriment ces attentes non seulement en termes de besoins, mais aussi y perçoivent une obligation de réciprocité pour chaque partie (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Schein quant à lui, en insistant sur la nécessaire correspondance entre les attentes du salarié et celles de l'organisation, a fait la part belle à la corrélation entre les conséquences (positives ou négatives) du contrat psychologique avec le degré d'adéquation des attentes des parties d'une part et leur niveau de réalisation d'autre part (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Enfin, l'approche de Schein considère, d'une part que les attentes des parties s'expriment en termes de promesses et non pas en termes de besoins comme chez Levinson et ses collègues, et d'autre part, insiste sur le contrat psychologique de l'organisation quoique favorable à la prise en compte simultanée des perspectives individuelle et organisationnelle (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008).

La reconceptualisation du contrat psychologique comme expression des obligations et promesses perçues par les parties à la relation d'emploi

Rousseau (1989) a reconceptualisé le contrat psychologique et susciter un dynamisme impressionnant dans la recherche sur ce construit de la relation sociale qui informe et impacte les attitudes et le comportement de l'individu au travail. Contrairement aux conceptions antérieures d'Argyris, Levinson et ses collaborateurs et Schein, Rousseau (1989) considère que le contrat psychologique ne repose pas sur de simples attentes, mais davantage sur des promesses ou obligations réciproques perçues de manière unilatérale par l'employé dans la relation d'échange de contributions et de rétributions qu'il entretient avec son organisation et sans qu'un accord soit nécessairement trouvé. En effet, Rousseau (Rousseau, 1989, p. 126)

précise que sa conceptualisation du contrat psychologique se focalise sur l'expérience de l'employé dans la mesure où seuls les individus, contrairement aux organisations qui n'ont pas de perception, peuvent avoir des contrats psychologiques.

Les organisations quant à elles et en tant qu'autre partie au contrat psychologique des employés, se limitent à fournir le contexte pour la création du contrat psychologique des employés (Rousseau, 1989). Ce contexte englobe les politiques générales de l'organisation, les messages perçus par le salarié et véhiculés par les usages et la culture de l'organisation, les discours des managers, etc. Rousseau note toutefois que les managers qui représentent l'organisation peuvent tout de même avoir à titre personnel un contrat psychologique avec les employés et y répondre de façon conséquente, mais il ne reflète pas nécessairement un contrat psychologique de l'organisation en tant que tel (Rousseau, 1989).

Le contrat psychologique de Rousseau (1989) se caractérise ainsi par une croyance ou un ensemble de croyances individuelles en l'existence d'obligations réciproques entre un individu et une autre partie, en l'occurrence l'organisation qui l'emploie. Dans ce contrat, une partie s'engage à offrir sa contribution en échange de la promesse faite par l'autre partie de lui verser une rétribution. La nature de cette contribution et de la promesse de rétribution est hautement subjective. L'employé y attache néanmoins grande importance et estime que ce contrat psychologique est basé sur la bonne foi, l'équité, la confiance et qu'il fait partie du cadre plus large de la relation entre l'organisation et lui-même (Rousseau, 1989, p. 128).

Lemire et Martel (2007) notent ainsi que Rousseau marque alors une rupture avec les conceptualisations ultérieures du contrat psychologique sur deux points essentiels : *« D'une part, le contrat psychologique est situé au niveau individuel, ce qui réduit l'importance de la notion d'accord d'Argyris (1960) et de la perspective de l'organisation de Levinson et al. (1962) et de Schein (1965) ; d'autre part, il repose maintenant sur des obligations organisationnelles basées sur des promesses perçues, et non plus sur des attentes. »* (Lemire & Martel, 2007, p. 97).

Au demeurant, la conceptualisation du contrat psychologique de Rousseau (1989) est fondamentalement sociocognitive et donc individuelle et interprétative (Lemire & Martel, L'approche systémique de la gestion des ressources humaines, 2007). Elle situe l'existence d'obligations réciproques entre l'organisation et l'employé dans l'œil de ce dernier (Rousseau, 1989). Autrement dit, c'est l'employé qui, à travers les discours des représentants de l'organisation, les documents de politique générale de cette dernière, la culture et les usages observés en son sein, définit unilatéralement ses propres obligations en termes de contributions dans l'organisation, mais aussi celles de l'organisation en termes de rétributions

contre contrepartie obligatoires de ses efforts (Lemire & Martel, 2007; Rousseau, 1989). Comme le note Mullenbach-Serayre (2009), l'individu perçoit de façon individuelle et subjective les promesses ainsi que leur réalisation, ce qui influence in fine ses attitudes et son comportement.

2.2.2. Les caractéristiques du contrat psychologique

Le contrat psychologique peut prendre diverses formes en fonction de la dimension temporelle (Court terme ou long terme) et des conditions du contrat (spécifiques/claires ou non spécifiques/ambigües) (Lemire & Martel, 2007; Rousseau, 2000). Comme le souligne Rousseau (2004), les promesses contenues dans un contrat psychologique peuvent être limitées dans le temps comme cela est le cas pour une transaction économique, ou alors englober un ensemble d'engagements de long terme de nature relationnelle. Un contrat psychologique peut alors être relationnel, transactionnel ou équilibré. Un contrat relationnel inclut des termes tels que la loyauté (chaque partie s'engage à réaliser les besoins de l'autre) et la stabilité (engagement pour une relation sur le long-terme). Dans ce type de contrat, les employés sont disposés à travailler au-delà des heures régulières avec ou sans rémunération des heures supplémentaires. De même, ils apportent leur soutien à l'organisation ainsi qu'à leurs collègues. La violation de ce type de contrat aux composantes socio-émotionnelles (Delobbe N. , 2012) crée bouleverse l'individu, mais son caractère relationnel les amène à rechercher des solutions pour maintenir la relation d'emploi. L'impossibilité de remédier à la violation mène toutefois au turnover ou, en cas de maintien de la relation, à une réduction des efforts (Rousseau, 2004).

Un contrat psychologique peut aussi être transactionnel. Dans ce cas, les termes du contrat sont spécifiques et réduits et se limitent à un engagement faible et de court-terme. Dans ce type de contrat, les employés cherchent immédiatement des alternatives d'emploi lorsqu'ils perçoivent que les conditions ou les termes de leur contrat ne sont pas remplies. Ici, non seulement les contributions de l'employé, mais aussi les rétributions de l'employeur sont clairement définies et limitées. Chaque partie ne fait donc que ce qui est prévu et n'hésite pas à mettre un terme à la relation d'emploi en cas de non respect des conditions par l'autre (Rousseau, 2004).

Un dernier type de contrat est dit hybride ou équilibré parce qu'il mêle les éléments des deux premiers types de contrat. Il convient de noter que ce contrat se distingue tout de même des autres parce qu'il se focalise sur la performance et les défis qui se posent au salarié,

l'engagement de l'organisation à développer l'employabilité du salarié et à lui offrir des opportunités d'avancement dans sa carrière (Chauvette, 2008).

De nombreux travaux se sont développés à la suite de la reconceptualisation du contrat psychologique par Rousseau. Si certains s'inscrivent dans la perspective cognitivo-perceptuelle du salarié développée par Rousseau, d'autres ont voulu accorder le même intérêt à l'employé et l'employeur pour étudier le contrat psychologique selon la perspective des deux parties (Lemire & Martel, 2007). Coyle-Shapiro et Kessler (2000) précisent notamment que la relation d'emploi s'établissant entre deux parties engagées dans un processus d'échange, il est donc normal que le contrat psychologique soit examiné selon la perspective aussi bien de l'employé que de l'employeur. Cette perspective cherche à donner plus de consistance au critère de réciprocité qui caractérise le contrat psychologique. Le contrat de l'organisation ou de l'employeur est dès lors représenté par le manager en tant qu'il constitue un représentant de l'organisation (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

Au-delà de ces considérations, certaines caractéristiques permettent de distinguer le contrat psychologique d'un contrat légal (Anderson & Schalk, 1998; Rousseau, 2004). Le contrat psychologique est d'abord une perception subjective et diffère selon les individus. Ce caractère subjectif découle de la fragmentation des termes du contrat, des limites cognitives des individus et des cadres de références sur lesquelles se fondent les individus en termes de perceptions et d'interprétation pour construire leur contrat psychologique (Rousseau & McLean Parks, 1993). Le contrat psychologique apparaît ensuite comme incomplet et dynamique. En effet, il varie dans le temps en fonction de l'évolution de la relation entre l'employé et l'organisation. De plus, aucune partie ne peut énoncer de manière exhaustive l'ensemble des termes de ce contrat au moment où il se construit d'autant plus que des circonstances imprévues peuvent se manifester au cours de la relation d'emploi. Le contrat psychologique est aussi volontaire dans la mesure où l'individu s'engage librement à s'investir dans une relation avec son organisation et à respecter les obligations qui lui incombent. Une autre caractéristique du contrat psychologique est la croyance qu'a le salarié en la réciprocité des obligations même si celle-ci n'est pas une réalité (Rousseau, 2004). En effet, le contrat psychologique de l'employé repose sur la perception subjective de la réciprocité des obligations entre lui-même et l'organisation (Rousseau, 2004; Rousseau & McLean Parks, 1993). Cette réciprocité perçue est généralement à l'origine d'incompréhensions et de dysfonctionnements dans la mesure où elle n'implique pas un

accord réel entre les deux parties (Rousseau, 2011)². Le contrat psychologique se caractérise en outre par la multiplicité des sources d'informations qui permettent de le structurer. Il peut s'agir alors du top management, des représentants des ressources humaines, du supérieur hiérarchique immédiat de l'employé, des collègues, des pratiques de gestion des ressources humaines et de la politique générale de l'organisation. Comme le souligne Rousseau (2004), chacune de ces sources émet des messages qui sont interprétés par l'employé et qui servent à structurer son contrat psychologique. Mais ces messages peuvent parfois être contradictoires et éroder le caractère réciproque du contrat psychologique (Rousseau, 2004). La possibilité de perception d'une brèche ou violation constitue une autre caractéristique du contrat psychologique. En effet, considérant que le contrat psychologique des parties guide leurs actions, la perception par une partie de l'échec de l'autre à tenir ses promesses ou obligations génère de fortes réactions négatives, parmi lesquelles la colère, la frustration, l'outrage, le retrait du soutien. Le contrat psychologique se caractérise enfin par l'égalité des statuts dans la réciprocité. Contrairement au contrat de travail qui organise une hiérarchie entre le salarié et l'organisation, le contrat psychologique est régi par un échange de dons et de contre-dons, de contributions et rétributions dont l'équilibre doit être garanti par chaque partie. Toute promesse tenue par une partie oblige ainsi l'autre à accroître son engagement et à respecter les siennes en retour (Delobbe N. , 2012).

En plus de ces caractéristiques particulières, le contrat psychologique remplit au moins trois fonctions (Anderson & Schalk, 1998). Selon ces auteurs, la première consiste en la réduction de l'insécurité dans la relation d'emploi étant donné que tous aspects de cette relation ne peuvent être formulés dans un contrat formel et écrit. La deuxième fonction du contrat psychologique est de guider et orienter le comportement de l'employé. En effet, ce dernier considère ses propres obligations en fonction de celles de son organisation et agit en conséquence. La troisième fonction du contrat psychologique est de donner à l'employé un sentiment de contrôle ou d'influence sur ce qui lui arrive au sein de l'organisation qui l'emploie (Anderson & Schalk, 1998).

² Pour Rousseau (2001; 2011), trois conditions sont nécessaires pour parvenir à cet accord réel, à savoir : l'objectivité ou précision des perceptions individuelles du salarié, le partage d'informations entre l'employé et l'employeur et les interactions (le droit et le pouvoir de demander à l'autre partie les conditions jugées pertinentes le propre intérêt de soi-même ; ainsi que le droit et le pouvoir de rejeter les termes ou conditions d'un accord) qui permettent de tester l'accord susvisé. Rousseau précise que l'objectivité dans le contrat psychologique renvoie à la distance par rapport aux biais et la capacité à effectivement obtenir des informations sur les intérêts et intentions de l'autre partie ; Le partage d'informations est atteint lorsqu'il y a respect mutuel entre les deux parties à un contrat psychologique. Cela implique que l'autre partie est digne d'attention et que l'on fait des efforts pour comprendre sa manière de penser et d'agir. Tout cela favorise alors les interactions qui peuvent mener à une meilleure compréhension mutuelle souvent limitée du fait des expériences antérieures respectives de chaque partie et le niveau d'éducation du salarié (Rousseau, 2011, pp. 197-198).

In fine, des distinctions sont établies entre ce qu'est un contrat psychologique et ce qu'il n'est pas (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Il s'agit d'une perception individuelle. Le contrat psychologique repose donc sur des cognitions de l'individu. Ce dernier a donc une expérience subjective de sa relation d'échange avec l'organisation. En tant que source directe d'interprétation du contrat, c'est lui qui perçoit la réciprocité de ce contrat. Le contrat psychologique n'est par contre pas une simple attente (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Bien que le contrat psychologique comprenne diverses attentes que peut formuler l'employé, toutes les attentes en revanche ne sont pas contractuelles.

Dans le même esprit que Rousseau et McLean Parks (1993) qui soulignent que tous les contrats sont des attentes mais que toutes les attentes ne sont pas des contrats, Rousseau et Tijoriwala (1998) réitèrent que les attentes sont un concept bien plus large que le contrat psychologique dont le sens repose sur la croyance en l'existence de promesses contractuelles. Cette différence postulée par Rousseau (1989) a d'ailleurs été démontrée par Robinson et Rousseau (1994) et Robinson (1996) lorsqu'elles ont montré que le respect des promesses par l'organisation prédit la confiance, l'implication et la satisfaction de manière indépendante et plus substantielle que les attentes. Ces dernières renvoient simplement à ce que les employés espèrent recevoir de leur employeur. Le contrat psychologique au contraire renvoie à la perception par l'employé d'obligations mutuelles qui caractérisent la relation d'emploi avec l'employeur (Robinson & Rousseau, 1994). Contrairement aux attentes, le contrat psychologique constitue une croyance en ce que l'employeur est obligé de fournir à l'employé sur la base d'un échange de promesses perçues réciproques (Robinson & Rousseau, 1994, p. 246).

Le contrat psychologique diffère par ailleurs des normes de réciprocité théorisées par Gouldner (1960) (Rousseau, 1989). Pour Rousseau (1989), le contrat psychologique va au-delà d'une simple norme sociale universelle selon laquelle on est bienveillant envers ceux qui l'ont été à notre égard. Il s'agit bien plus d'une croyance qu'à l'individu de l'obligation de devoir fournir des contributions futures à une partie en contrepartie de ce qu'il a reçu. Ainsi, contrairement à la norme de réciprocité qui n'implique pas l'idée d'une promesse ou d'une obligation de retourner (de manière équivalente) la bienveillance reçue, le contrat psychologique se fonde plutôt sur une obligation de cohérence entre la rétribution future promise et la contribution offerte (Rousseau, 1989).

Robinson et Rousseau (1994) précisent enfin que la violation du contrat psychologique diffère à la fois d'attentes non satisfaites et d'une perception d'iniquité ou d'injustice. Les attentes comprises dans un contrat psychologique impliquent un élément de confiance, un

sens de la relation et une croyance en l'existence d'une promesse de bénéfices futures en échange d'une contribution déjà offerte (Rousseau, 1989, p. 128). Ce qui n'est pas le cas pour des attentes plus transactionnelles et de court terme contenues dans un modèle d'injustice. Pour Rousseau (1989) en effet, le sentiment d'injustice perçu à la suite d'attentes non satisfaites entraîne des conséquences négatives telles que l'insatisfaction, des intentions de turnover et des baisses de performances. Ces conséquences négatives peuvent toutefois être compensées et limitées par des actions correctives de justice distributive, procédurale et interactionnelle, ce qui n'est pas le cas pour une perception de violation du contrat psychologique (Robinson & Rousseau, 1994 ; Rousseau, 1989). La violation du contrat psychologique crée des réactions émotionnelles plus intenses qui ne peuvent être corrigées par un simple réajustement dans la mesure où l'individu expérimente un sentiment de trahison, de frustration et perçoit de la mesquinerie chez son employeur. Ce dernier lui apparaît finalement comme peu fiable et peu soucieux du respect des personnes, des codes de conduite ou de toutes autres valeurs et comportements associés à des relations de confiance (Rousseau, 1989). La confiance ainsi brisée ne peut facilement être réparée comme dans les cas d'injustice. Rousseau (1989) souligne pour l'illustrer le cas d'un individu qui vole une banque et restitue le butin de son forfait une fois qu'il est arrêté. En effet, la restitution de l'argent volé ne suffit pas à le réintégrer dans les bonnes grâces de la société dans la mesure où ce sont les bases de la relation (confiance et bonne foi) qui ont été brisées. La restauration de la relation nécessite donc la reconstruction de cette confiance, probablement à travers la répétition du processus qui consisté à créer cette confiance (Rousseau, 1989, p. 128).

Le contrat psychologique représente un schéma mental de la relation d'emploi (Chauvette, 2008; Rousseau, 2001) dont la formation est soumise à l'influence de divers antécédents tels que les facteurs sociaux, personnels et organisationnels (Rousseau, 2011).

Pour Rousseau (2011), le contrat psychologique reflète des opérations mentales individuelles impliquant des processus émotionnels et non-émotionnels. C'est un ensemble d'expériences subjectives que perçoit l'individu dans sa relation d'emploi. Ces expériences sont d'abord déterminées par les facteurs sociaux. En effet, les rôles sociaux et les expériences culturelles influencent ainsi la probabilité dans laquelle certaines croyances plutôt que d'autres sont intégrées par un individu dans son contrat psychologique (Rousseau, 2011). Les femmes accordent par exemple plus d'attention que les hommes au respect de leurs propres obligations. De même, les minorités sont plus sensibles aux promesses relatives à la prise en compte de la diversité et à leur juste traitement qu'à des promesses ou obligations générales traitant par exemple de la sécurité de l'emploi ou du développement de la carrière.

La personnalité influence également le contrat psychologique à travers les processus innés et les types d'expériences auxquels elle prédispose l'individu (Rousseau, 2011). Entre autres, les personnes consciencieuses sont les plus performantes et perçoivent un plus grand nombre d'obligations contractuelles pour les employeurs. Les personnes névrosées en revanche perçoivent plus des situations de violation de leur contrat psychologique et attribuent celles-ci à des manquements intentionnels de leurs employeurs (Rousseau, 2011, p. 196).

Les expériences antérieures de travail (perte d'un emploi suite à une réduction de personnel ou de restructuration, l'expérience d'un changement organisationnel, un changement volontaire d'emploi, etc.) font que les personnes abordent leur nouvel emploi avec des attentes et présupposés qui vont colorer la manière dont ils perçoivent et interprètent leur nouvelle expérience de travail (Dulac, 2005).

Les facteurs organisationnels enfin renvoient aux caractéristiques organisationnelles et aux pratiques managériales. Les contrats psychologiques sont en effet dynamiques et évoluent à travers le temps et les expériences vécues par le salarié dans l'organisation. Les pratiques de recrutement ont donc moins d'impact sur le contrat psychologique d'un individu que les expériences offertes par l'organisation après intégration. Le contrat psychologique des individus varie également en fonction des organisations. A cet égard, la nature des ressources échangées (tangibles, intangibles, mixtes) et les sources d'informations au sein de l'organisation s'avèrent déterminantes (Rousseau, 2011). Comme le souligne Rousseau, deux personnes occupant une position similaire au sein de la même organisation peuvent pourtant avoir des contrats psychologiques distincts du seul fait qu'ils reçoivent des ressources complètement différentes ou qu'ils s'appuient sur des sources d'informations distinctes (p. 198).

2.2.3. La brèche et la violation du contrat psychologique

L'évaluation de la réalisation des promesses ou obligations par les parties constitue une donnée déterminante dans l'étude du contrat psychologique (Freese & Schalk, 2008; Guerrero, 2005; Robinson & Rousseau, 1994; Rogard & Perez Becerra, 2015; Rousseau, 1989). Guerrero (2005) et Rousseau (2011) distinguent trois situations susceptibles d'être perçues par l'employé au terme du processus d'évaluation cognitive de son contrat psychologique. Une première situation d'équilibre où les contributions et rétributions des deux parties s'alignent de manière réciproque en termes de respect des obligations. Une deuxième situation où l'employé estime avoir donné plus et reçu moins de son organisation.

Une troisième situation souvent moins étudiée où l'employé estime avoir reçu de l'organisation plus que ce qui était prévu. Guerrero (2005, p.116) parle plus spécifiquement de respect stricto sensu des promesses, de la sous-réalisation ou rupture des promesses et de la sur-réalisation ou dépassement des promesses pour désigner respectivement les trois situations susmentionnées.

Comme pour les croyances en l'existence d'un échange d'obligations réciproques, la perception de la rupture d'un contrat psychologique est un phénomène éminemment subjectif (Robinson & Morrison, 2000). La rupture ou brèche du contrat psychologique est la perception qu'a l'employé que son employeur n'a pas tenu l'une ou plusieurs de ses promesses (Vantilborgh et al., 2016). Elle renvoie à une évaluation cognitive de l'écart entre les promesses et ce qui a été effectivement offert (Robinson & Morrison, 2000). Robinson (1996, p. 576), définit la « *brèche comme une expérience subjective basée non seulement (ou nécessairement) sur les actions ou inactions de l'employeur mais sur la perception qu'a l'individu de ces actions ou inactions dans un contexte social particulier* ». La brèche se distingue alors de la violation qui renvoie quant à elle à la réaction émotionnelle qui suit une perception de rupture du contrat psychologique. C'est l'émotion ressentie par l'employé lorsque l'organisation ne respecte pas ses engagements (Mullenbach-Serayre, 2009; Robinson & Morrison, 2000; Rousseau, 1989). Comme le souligne Mullenbach-Serayre (2009), à l'inverse de la rupture qui peut se produire sans ressenti émotionnel particulier, la violation du contrat psychologique implique une dimension affective supplémentaire qui peut se manifester par de vives réactions suite à la constatation d'une rupture telles que la déception, la frustration, la colère. La perception de brèche peut être causée par le fait d'une renonciation (l'organisation reconnaît l'existence d'une obligation mais ne la remplit pas par incapacité ou par manque de volonté) ou encore par le fait d'un malentendu ou d'une « *incongruence* » (l'employé et l'organisation ont une compréhension différente du contrat psychologique, une divergence de perception dans la promesse ou l'obligation de l'un vis-à-vis de l'autre) (Dulac, 2005; Morrison & Robinson, 1997). La perception de brèche sera le résultat d'une comparaison entre ce que l'employé a reçu par rapport à ce qui lui a été promis (ratio 1) et ce que l'employé a fourni par rapport à ce qu'il a promis (ratio 2). Lorsque le ratio 1 est inférieur au ratio 2, l'employé considère que le contrat est brisé ou rompu (Dulac, 2005; Morrison & Robinson, 1997).

La littérature rattache de nombreuses conséquences à la rupture du contrat psychologique. Ces conséquences se manifestent non seulement sur les attitudes, mais aussi sur les comportements de l'individu au travail. Coyle-Shapiro et al. (2019) présentent ainsi les

conclusions d'un ensemble d'auteurs qui associent la perception d'une rupture ou brèche du contrat psychologique à une faible implication, un faible du niveau de confiance envers l'organisation, un faible niveau de satisfaction au travail et des attitudes cyniques vis-à-vis de l'organisation. Sur le plan comportemental, le salarié en situation de rupture du contrat psychologique s'engage moins dans les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance et affiche davantage des comportements contreproductifs comme moyen de venger l'injustice et l'iniquité subies dans la relation d'échange avec l'organisation (Coyle-Shapiro et al., 2019, p. 148).

Tableau 2

Conséquences sur l'organisation d'une perception de rupture du contrat psychologique

Conséquences attitudinales	Conséquences comportementales
Implication organisationnelle affective (Restubog et al., 2006)	Performance (Costa & Neves 2017)
Intentions de turnover (Orvis et al., 2008)	Comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) (Restubog et al. 2010)
Confiance organisationnelle (Robinson & Morrison, 2000)	Expression (Ng et al., 2014)
Satisfaction au travail (Conway et al., 2011)	Déviance (Bordia et al. 2008)
Soutien organisationnel perçu (Coyle-Shapiro & Conway, 2005)	Absentéisme (Deery et al., 2006)
Cynisme organisationnel (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003)	Turnover (Karagonlar et al., 2016)
Identification organisationnelle (Zagenczyk et al., 2013)	

Source : Coyle-Shapiro et al. (2019)

In fine, si l'évaluation de la réalisation du contrat psychologique et ses conséquences représente l'aspect le plus étudié du construit (Coyle-Shapiro et al., 2019), le rapport entre le contrat psychologique et l'implication a notamment retenu l'attention de bon nombre d'auteurs (Ampofo et al., 2022; Hansen & Griep, 2016; Peng & Li, 2021).

3. CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Plusieurs travaux mettent en exergue l'influence qu'exerce le contrat psychologique sur divers comportements et attitudes au travail (Coyle-Shapiro et al., 2019 ; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). En effet, la perception qu'a le salarié de la réalisation de son contrat psychologique influence ses comportements et attitudes au travail, notamment son implication envers l'organisation (Ampofo et al., 2022; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008; Zhao et al., 2007). Si la perception d'un contrat psychologique respecté ou réalisé influence positivement l'implication organisationnelle des salariés (McInnis, 2012; McInnis et al., 2009), la grande majorité des travaux étudient davantage l'impact négatif des situations de rupture ou de non-

respect sur l'implication des salariés (Guerrero, 2005; Robinson & Rousseau, 1994). L'intérêt pour l'étude des effets de la rupture sur l'implication des salariés trouve un fondement dans une étude de Robinson et Rousseau (1994) dont les résultats présentent la rupture du contrat psychologique comme la situation la plus récurrente dans les relations employés-employeurs.

Ampofo et ses collaborateurs (2022) soulignent ainsi que la perception par le salarié d'une brèche ou rupture de son contrat psychologique influence négativement l'implication affective de celui-ci envers son organisation. Ampofo et al. (2022) ont notamment travaillé sur des employés d'hôtels de petite et moyenne taille au Ghana. Leurs résultats indiquent que les employés qui perçoivent que leur employeur n'a pas honoré ses promesses expérimentent la déception, la frustration et la colère. En retour, ils réduisent leur niveau d'implication organisationnelle affective. La même étude conclut que la satisfaction au travail, la satisfaction dans la carrière et l'engagement au travail tel que défini par Schaufeli et al. (2006), médiatisent la relation entre la rupture du contrat psychologique et l'implication organisationnelle affective. En effet, il est peu probable que les employés ressentent l'obligation de développer des sentiments positifs envers leur organisation s'ils s'estiment traités de manière inappropriée (Ampofo et al., 2022). Ils estiment plutôt être dans l'obligation de réagir à cette situation en réduisant leurs niveaux satisfaction au travail, de satisfaction dans la carrière et d'engagement au travail (Ampofo et al., 2022).

Une étude de Peng et Li (2021) réalisée en Chine auprès des employés d'entreprises de haute technologie a conclu en l'existence d'un effet positif du degré de réalisation du contrat psychologique sur l'implication des employés spécialistes de la recherche et développement envers leurs entreprises. Cette étude précise tout de même que contrairement au contrat psychologique relationnel, le contrat psychologique transactionnel n'a pas d'effet significatif sur l'implication affective et l'implication normative envers l'organisation. Seul son effet sur l'implication continue est significatif. Selon Peng et Li, ce résultat s'explique par le fait que les employés qui perçoivent leur contrat psychologique comme transactionnel n'attachent pas d'importance émotionnelle à l'organisation. Ils sont plus intéressés par les dimensions économiques et de court terme de la relation d'emploi (Peng & Li, 2021).

Les méta-analyses conduites par Bal et al. (2008) et Zhao et al. (2007) ont également mis en évidence l'influence négative de la rupture du contrat psychologique sur diverses attitudes au travail parmi lesquelles l'implication organisationnelle. Zhao et al. (2007) ont notamment trouvé une forte corrélation négative entre la brèche du contrat psychologique et l'implication organisationnelle affective ou attitudinale ($\rho = -.38$), la satisfaction au travail ($\rho = -.54$) et une forte relative positive avec la méfiance envers le management ($\rho = .65$). Bal et

al. (2008) ont abouti à des résultats quasiment similaires avec des relations négatives et significatives entre la brèche du contrat psychologique et l'implication organisationnelle affective ($\rho = -.39$), la satisfaction au travail ($\rho = -.52$) et la confiance organisationnelle ($\rho = -.61$).

Les effets du contrat psychologique ont enfin été étudiés dans les organisations publiques. Lemire et Saba (2005) souligne par exemple que le degré auquel le contrat psychologique a été respecté est le plus important déterminant de l'engagement organisationnel affectif des agents publics. La violation du contrat psychologique influence négativement l'engagement organisationnel affectif ($\beta = -.44$ et $-.44$) et moral ($\beta = -.28$ et $-.30$) respectivement chez les salariés des secteurs privé et public canadiens (Lemire & Saba, 2005). Ces auteurs soulignent dès lors qu'il n'existe qu'une faible différence significative ($p \leq 0,05$) entre l'organisation publique et l'organisation privée en ce qui concerne la brèche du contrat psychologique (Lemire & Saba, 2005). Lemire et Saba (2005) notent enfin, au regard des résultats de leurs régressions multivariées, que la violation du contrat psychologique explique de 8% à 20% de la variance de l'engagement organisationnel de type affectif et moral. Une autre étude, réalisée dans le secteur public au Royaume Uni par Conway et al. (2014), souligne, elle aussi, une réduction de l'implication affective chez les employés d'organisations publiques qui expérimentent une brèche de leur contrat psychologique.

Au-delà de toutes ces considérations, quelques études indiquent que l'effet de la brèche du contrat psychologique sur l'implication organisationnelle peut être modéré par des facteurs tels que l'âge (la relation négative entre la brèche et l'implication organisationnelle affective diminue avec l'âge ; $\beta = .23$, $p < .05$) (Bal et al., 2008), le type de méthode de mesure de la brèche ou rupture du contrat psychologique (meilleur résultat en termes de taille de l'effet pour une mesure globale que pour une mesure composite) (Zhao et al., 2007) et le type de contrat psychologique de l'individu (effet plus marqué pour les contrats psychologique de type transactionnel que pour le type relationnel) (Zhao et al., 2007).

Au terme de ce chapitre consacré à la revue des travaux portant sur le contrat psychologique, l'implication organisationnelle et les relations entre ces deux construits, il ressort que l'implication au travail permet de comprendre la relation que l'individu entretient avec son environnement de travail, notamment son organisation. Ce lien se présente sous forme de force qui se manifeste sous trois états notamment affectif, continu et normatif qui influencent différemment les comportements de l'individu au travail. Le contrat psychologique est quant à lui apparu comme l'un des construits les plus déterminants de la relation d'emploi entre un salarié et son employeur. Construit éminemment subjectif, il peut

prendre une orientation transactionnelle, relationnelle ou équilibrée en fonction des termes contenus dans l'échange de ressources entre les parties. Il semble toutefois que l'évaluation par les salariés du respect de leur contrat par les employeurs est la perspective la plus développée dans l'étude du contrat psychologique. C'est dans ce sens que ses effets sur l'implication organisationnelle restent un axe de recherche dynamique dont l'intérêt ne cesse de croître pour aussi bien les chercheurs que les praticiens.

CHAPITRE TROISIÈME: THÉORIES DE RÉFÉRENCE

Une théorie peut regrouper des postulats ou d'énoncés généraux visant à décrire ou à expliquer des phénomènes complexes (Fischer, 2020). Les théories se présentent comme des outils qui guident le chercheur dans le choix des phénomènes à étudier et des concepts nécessaires à leur analyse (Deutsch & Krauss, 1972). Un nombre varié de théories sont ainsi mobilisées dans l'étude des attitudes et comportements des individus au travail. La présente étude, qui met en relation les construits de contrat psychologique et d'implication au travail, nous fonde à nous appuyer sur un ensemble de théories parmi lesquelles celle de l'échange social (Blau, 1964; Cook, 2020; Cook et al., 2013; Mitchell et al., 2012), celle de la justice organisationnelle (Cropanzano et al., 2007; Greenberg, 1987; 2011), celle de la dissonance cognitive (Festinger, 1957; Festinger & Carlsmith, 1959) et celle des caractéristiques des emplois (Barnabé, 1994; Hackman & Oldham, 1976).

3.1. LA THEORIE DE L'ECHANGE SOCIAL

La théorie de l'échange social offre un cadre unitaire et intégratif pour analyser les relations mutuelles entre acteurs sociaux et possède un fort caractère prédictif des comportements et attitudes au travail (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Cropanzano & Mitchell, 2005; Ranieri, 2015). En psychologie, elle est mobilisée pour comprendre la dynamique des relations et des échanges entre les travailleurs et les organisations qui les emploient (Quenneville, 2007).

Principalement dominée par les développements de Blau (1964), la théorie de l'échange social s'est formulée à partir des travaux de différents auteurs tels que Mauss (1924), Homans (1958), Gouldner (1960) ou encore Emerson (1972). Selon Cropanzano et Mitchell (2005) et Mitchell et ses collaborateurs (2012), les postulats de base de la théorie de l'échange social se résument aux propositions suivantes : les individus s'engagent dans une série d'interactions qui génèrent des obligations entre les parties. Ces interactions sont considérées comme interdépendantes et contingentes aux actions de chacune des parties impliquées à l'échange social. Ainsi, lorsqu'une partie offre une ressource bénéfique et valorisée par l'autre partie, il se crée chez cette dernière une obligation morale de réciprocité. Les interactions susvisées ont le potentiel de générer des relations qui peuvent être de haute

qualité ou de faible qualité sur la base du principe de réciprocité, affectant ainsi les attitudes et comportements des partenaires ainsi que la décision de maintenir ou de mettre un terme à la relation (Mitchell et al., 2012; Ranieri, 2015). Mitchell et ses collaborateurs (2012) citent un ensemble de travaux empiriques qui soulignent que des échanges sociaux de haute qualité influencent négativement les conflits et les comportements inadaptés, tout en améliorant les comportements positifs (le partage des savoirs, la performance et les comportements de citoyenneté organisationnelle). A l'inverse, des échanges sociaux de mauvaise qualité affectent négativement les attitudes au travail des employés, leur performance et leur bien-être psychologique (Mitchell et al., 2012).

La théorie de l'échange social recoupe une famille de développements théoriques qui s'accordent sur la nature réciproque de la relation d'échange social. En effet, la relation d'échange social naît lorsque des individus s'engagent dans une série d'interactions interdépendantes qui sont génératrices d'obligations pour chaque partie (Mitchell et al., 2012). Pour Mauss (2002), « *l'obligation de rendre* » est un mécanisme universel de la relation sociale d'échanges. Cette première obligation, la plus importante, est associée à deux autres obligations à savoir celle de donner et celle de recevoir (Mauss, 2002, p. 18). En effet, souligne Mauss, les échanges et contrats qui, en théorie, prennent la forme de cadeaux offerts de manière volontaire, sont en réalité offerts, reçus et rendus de manière obligatoire (Mauss, 2002, p. 7).

Homans (1958) fait remarquer que le comportement social est une interaction entre les personnes qui échangent des biens tant matériels ou tangibles que non-matériels ou intangibles (le prestige ou l'approbation par exemple) (Homans, 1958, p. 606). Dans cet échange, l'individu espère recevoir plus de ceux à qui il donne plus. Dès lors, celui qui reçoit plus des autres, subit constamment la pression de faire de même en retour. Homans considère, in fine, que toute interaction sociale entre les personnes implique des coûts et des bénéfices. Il apparaît alors juste et équitable (justice distributive) de recevoir plus quand on donne plus (Homans, 1958). Cook (2020) souligne que l'échange social chez Homans n'est pas basé uniquement sur la conformité aux normes ou aux prescriptions sociales, mais davantage sur son caractère gratifiant qui se trouve renforcé par les comportements bénéfiques posés par les partenaires. Cette approche behavioriste de l'échange conceptualise l'interaction sociale comme un ensemble d'échanges directs mutuellement gratifiants. Les échanges sociaux constituent dès lors la fondation même des groupes et des organisations (Cook, 2020).

S'appuyant sur les travaux de Homans tout en abandonnant l'approche de psychologie béhavioriste de celui-ci, Blau (1964) développe une approche basée sur une conception microéconomique de l'échange (Cook, 2020). Blau (1964) considère davantage l'échange social comme une série d'actions volontaires motivées par les bénéfices et récompenses que les individus espèrent obtenir des autres.

Pour Blau (1964), les relations d'échange se classifient en effet en deux catégories, à savoir l'échange économique et l'échange social (Blau, 1964; Mitchell et al., 2012; Quenneville, 2007). Si l'échange économique est préalablement déterminé et repose sur un contrat définissant clairement les obligations de chacune des parties, l'échange social se caractérise en revanche par des obligations plus diffuses dont le respect est laissé à la discrétion de chacune des parties (Quenneville, 2007). De plus, l'échange économique se fait sur le long terme et implique un faible attachement interpersonnel contrairement à l'échange social qui tient sur le long terme. L'échange social est également plus ouvert, associé à un fort attachement interpersonnel. Ainsi, des individus qui développent des échanges mutuels et bénéfiques dans la durée, passent d'un échange économique à un échange social dans la mesure où les échanges sociaux impliquent mutualité et réciprocité, deux principes qui engendrent la confiance, la loyauté et l'implication entre les parties (Mitchell et al., 2012). Il apparaît donc que l'échange social va au-delà de la simple maximisation du profit et de la recherche de bénéfices pour inclure une obligation morale généralisée de réciprocité. Comme le souligne Blau, *«dans la mesure où les biens sociaux n'ont pas de prix exact, et dans la mesure où l'utilité d'un service donné ne peut être clairement séparée des autres avantages procurés par le lien social, il semble difficile d'appliquer le principe économique de la maximisation de l'intérêt à l'échange social»* (Blau, 1964, p. 96).

L'échange social se déploie par ailleurs sur le long terme et est garanti par le principe de réciprocité. Ce principe est conceptualisé comme une norme générale et universelle qui oblige les individus à rétribuer les contributions ou bénéfices antérieurement reçus des autres (Gouldner, 1960; Quenneville, 2007). C'est une obligation de rendre (Mauss, 2002). Sans se confondre au principe de complémentarité qui crée l'interaction par l'assujettissement des individus à leurs rôles ou statuts (obligations de l'épouse ou droit du mari), la norme de réciprocité se distingue strictement sur la base des obligations créées du fait du comportement antérieur d'un Alter sur un Ego (Gouldner, 1960, p. 170). En clair, les gens ont non seulement l'obligation d'aider ceux qui les ont préalablement aidés, mais encore ils ne doivent pas causer du tort à ceux qui les ont aidés (Gouldner, 1960, p. 171). Gouldner (1960) précise tout de même que cette norme de réciprocité est fonction de la valeur que l'individu attribue à ce

qu'il a reçu d'un partenaire à l'échange. La valeur du bénéfice reçu et donc, de la dette perçue varie en fonction de quatre facteurs : l'intensité du besoin ressenti par l'individu au moment où le bénéfice lui a été accordé par son partenaire à l'échange ; les ressources du donneur au moment de l'octroi du bénéfice (le sacrifice de donner alors que cela l'affecte ses propres besoins) ; les motivations du donneur (absence d'intention d'en retirer un bénéfice ultérieur) ; la perception ou non d'une situation de contrainte (il a donné du fait de sa propre volonté et en toute liberté) (Gouldner, 1960, p. 171). Contrairement à la logique de Homans (1958) ou de Malinowski (1932), Gouldner (1960) estime que la réciprocité n'implique pas forcément une équivalence entre les bénéfices rendus et ceux reçus. La réciprocité peut être hétéromorphe (ressources échangées différentes, mais de même valeur) ou homéomorphe (ressources concrètement similaires, ou du moins identiques dans la forme ou les circonstances) et dépend des acteurs impliqués dans la situation d'échange (Gouldner, 1960, p. 172). A en croire Mitchell et ses collaborateurs (2012), cette question a particulièrement été traitée par Foa et Foa (1972). En classant les ressources sur deux dimensions³, Foa et Foa (1972) en ont identifié six classes susceptibles d'être échangées dans une relation sociale, à savoir : l'amour, le statut, l'information, l'argent, les biens et enfin les services (Mitchell et al., 2012). A ce titre, les biens et services sont considérés comme des ressources tangibles et concrètes alors que l'information et le statut sont des ressources symboliques et particulières, leur valeur étant déterminée par les acteurs en présence (Mitchell et al., 2012). Par ailleurs, les services et le statut sont semblables du point de vue du particularisme, mais diffèrent sur la dimension concrétude en ce que les services sont plus concrets que le statut. De même, le statut et l'information sont similaires du point de vue symbolique, mais diffèrent en termes de particularisme dans la mesure où le statut n'a d'importance que du point de vue de celui qui le reçoit alors que l'information a une valeur plus universelle (Mitchell et al., 2012). De ce point de vue, les ressources échangées obéissent donc à des modèles d'échange social différents. Comme le soulignent Mitchell et ses collaborateurs (2012), des ressources concrètes et universalistes sont généralement négociées à l'avance et sont donc clairement spécifiées dans les termes d'un échange, contrairement aux ressources symboliques et particularistes qui évoluent sur le long terme. La même ressource peut donc obéir à des règles différentes en

³ La dimension *particularisme* : la ressource est-elle valorisée de manière particulière par l'individu ou alors elle a une valeur reconnue collectivement au sein d'un groupe ou d'une société ? La dimension *concrétude* : la ressource est-elle tangible, concrète ou plutôt intangible, symbolique ?

fonction des situations, de telle sorte que différents types de bénéfices ou contributions sont échangés de différentes manières (Mitchell et al., 2012).

En dernier ressort, les relations d'échange portent aussi bien sur des ressources tangibles que des ressources intangibles. Toutefois, seul l'échange social implique des sentiments d'obligation fondés sur des bénéfices intangibles tels que la considération ou la loyauté, entre autres (Blau, 1964; Quenneville, 2007). L'échange social vise donc à maintenir un équilibre, soit symbolique soit objectif entre les contributions et les rétributions des partenaires, afin de prévenir les sentiments d'injustice ou de dette entre les parties (Quenneville, 2007).

En milieu organisationnel, la théorie de l'échange social permet d'expliquer les comportements et attitudes des employés. Des attitudes et comportements positifs au travail apparaissent comme la manifestation tangible de la volonté des employés de rétrocéder à l'organisation la bienveillance dont ils sont l'objet (Ranieri, 2015). Un employé sera d'autant plus satisfait, impliqué, assidu, performant ou fidèle qu'il aura le sentiment d'être soutenu, respecté et valorisé par son organisation (Ranieri, 2015). Cette théorie a notamment été utilisée dans les recherches portant sur autant l'implication au travail que le contrat psychologique.

S'agissant de l'implication au travail, des employés qui perçoivent un soutien important ou une implication de leur organisation ou leurs supérieurs à leur égard, ou encore des employés qui sentent valorisées leurs contributions, tendent à retourner ces mêmes bénéfices en faveur des cibles susvisées en réduisant l'absentéisme et en développant une forte implication organisationnelle (Eisenberger et al., 1986; Gould-Williams & Davis, 2005). Une étude d'Aydin-Küçük (2020) confirme par ailleurs la relation positive qui existe entre la théorie de l'échange social et l'implication organisationnelle. Il ressort clairement que l'échange social est positivement corrélé aux dimensions affective et normative de l'implication organisationnelle, mais négativement corrélé à la dimension continue. En revanche, cette dernière dimension est positivement corrélée à l'échange économique dont la relation est négative avec les dimensions affective et normative (Aydin-Küçük, 2020). La théorie de l'échange social se trouve également au cœur des recherches portant sur le contrat psychologique. Rousseau (1989) et de nombreux autres auteurs l'ont mobilisée pour expliquer les processus fondamentaux ainsi que les conséquences de la relation d'échange qui se crée entre un individu et son employeur (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Coyle-Shapiro et ses collaborateurs (2019) convoquent par exemple des études empiriques qui valident l'applicabilité de la norme de réciprocité dans l'explication des

comportements déviants passifs (réduction des efforts et des contributions) ou actifs (s'en prendre aux ressources de l'employeur) des employés expérimentant des perceptions de brèche dans leur contrat psychologique causée par l'organisation (p. 154).

In fine, la théorie de l'échange social qui se trouve au cœur des relations d'emploi, aide à comprendre le comportement et les attitudes de l'employé au travail. Elle permet de comprendre pourquoi certaines situations au travail sont évaluées comme positives ou négatives par les employés (Bal et al., 2008). Elle explique davantage le comportement affiché par l'individu qui perçoit ou non une réciprocité dans le traitement que lui réserve son employeur. Elle implique donc des considérations de réciprocité, mais aussi d'équilibre et de justice organisationnelle dont les développements sont ci-dessous présentés.

3.2. LA THEORIE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

La justice dans les organisations est une thématique qui intéresse les chercheurs depuis les années 1950. L'étude de Homans (1958) sur le comportement social et l'échange souligne par exemple le rôle déterminant de la justice distributive sur le comportement et le maintien de l'équilibre au sein des groupes et des organisations. La théorie de la justice organisationnelle trouve toutefois ses racines dans les travaux d'Adams sur l'équité (Adams, 1963; 1965) et la théorie de l'échange social (Adams, 1965; Pan et al., 2018). Fall (2014) souligne que celle-ci a notamment été développée par Greenberg (1987) pour qualifier les théories dites de l'équité dans le milieu organisationnel (Fall, 2014, p. 711). Elle s'intéresse alors à la perception de l'équité sur le lieu de travail (Fall, 2014). Elle se réfère par ailleurs aux règles et normes sociales qui organisent la distribution des ressources et avantages, aux processus et procédures conditionnant cette distribution ainsi qu'aux relations interpersonnelles associées à ces procédures et distributions (Fall, 2014). Pour Gillet et ses collaborateurs (2015), « *la justice organisationnelle fait référence aux perceptions des individus quant à la manière dont ils sont traités par leurs organisations* » (Gillet et al., 2015, p. 128). Elle renvoie, d'après Greenberg (2011), aux perceptions que se font les individus quant à l'équité dans les organisations ainsi que leurs réactions comportementales, cognitives et émotionnelles (Greenberg, 2011, p. 271).

De manière générale, la théorie de la justice organisationnelle postule que les comportements et attitudes des employés d'une organisation sont largement tributaires de l'évaluation que se font ceux-ci du climat de justice ambiant. Les individus cherchent donc sans cesse à réduire l'injustice ou l'iniquité pour laisser régner la justice de manière durable

(Djigou, 2018). Bagger et ses collègues (2006) rappellent à juste titre que la justice au travail impacte positivement la performance des employés, accroît les comportements de citoyenneté organisationnelle, promeut la confiance et l'engagement, réduit le stress chez les travailleurs ; tandis que l'injustice provoque des comportements vindicatifs de représailles, les vols, la violation des règles organisationnelles, les actes de sabotage. Il est alors commun que dans le milieu professionnel, un employé qui estime avoir été traité de manière inéquitable ou injuste réagisse de manière négative (Greenberg, 2011).

La perception de la justice organisationnelle se fonde sur un certain nombre de processus psychologiques qui en constituent les traits caractéristiques (Greenberg, 2011). Il s'agit d'abord de la comparaison sociale qui met en présence soit un individu et des référents semblables tel que conçu par Festinger (1954), soit un individu et des référents proches ou accessibles tel que conçu par Kulik et Ambrose (1992), soit encore un individu et un groupe référentiel comme un corps professionnel tel que conçu par Berger et ses collaborateurs (1972) (Greenberg, 1987; Greenberg, 2011). Une autre caractéristique de perception de la justice organisationnelle repose sur le fait que l'injustice est plus saillante que la justice (Greenberg, 2011). En effet, non seulement le cerveau humain accorde plus d'attention à une information négative plutôt qu'à une information positive en matière d'évaluation d'un jugement, mais aussi la théorie de l'attribution souligne que l'injustice est plus saillante d'un point de vue perceptuel parce qu'elle reflète la violation d'une situation normalement attendue (Greenberg, 2011). La dernière caractéristique de la perception de la justice organisationnelle se fonde sur le biais d'auto-complaisance qui consiste, pour l'individu, à considérer qu'il a fait montre d'équité et de justice dans une situation donnée (Greenberg, 2011). En effet, les individus ont tendance à rapporter les actions justes à leur propre personne et des actions injustes à autrui. Ils considèrent dès lors qu'il est juste pour eux de recevoir bien plus de récompenses que les autres (Greenberg, 2011).

Au-delà des caractéristiques susmentionnées, l'intérêt pour la justice organisationnelle s'explique par deux ou trois motifs majeurs selon les auteurs. Cropanzano et Ambrose (2001) notent que la motivation pour la justice peut être instrumentale, c'est-à-dire en vue d'obtenir des bénéfices économiques basés sur l'intérêt personnel (bien-être matériel, standards de vie, confort). Les gens accordent donc de l'attention à la justice parce que cette dernière leur apporte ce qu'ils désirent et permet de satisfaire leurs intérêts (Cropanzano et al., 2007). La motivation pour la justice peut également être socio-économique ou relationnelle, et donc fondée sur des considérations sociales (Cropanzano & Ambrose, 2001; Cropanzano et al., 2007). Pour Cropanzano et ses collaborateurs (Cropanzano & Ambrose, 2001; Cropanzano et

al., 2007), l'homme est un animal social attaché aux besoins d'affiliation interpersonnelle et de coopération dans un groupe ou au sein des institutions sociales. Il y tire des bénéfices symboliques (identification de son statut et de ses valeurs avec celle d'un groupe social donné) qui sont pour lui aussi importants que les bénéfices économiques. A ce titre, une personne attachée à son organisation expérimente donc une forte détresse lorsqu'elle est traitée de manière injuste ou inéquitable (Cropanzano et al., 2007, p. 36). A ces deux motifs de recherche de besoins matériels et de considérations sociales, s'ajoutent celui des considérations éthiques ou de moralité des actes considérés comme justes (Bagger et al., 2006; Cropanzano et al., 2007). En effet, les gens recherchent la justice parce qu'il est moral de traiter les autres de manières juste et équitable. Comme le soulignent Cropanzano et ses collègues (2007), des employés, témoins de l'injustice subie par un collègue, se sentent eux-mêmes heurtés même s'ils ne sont pas directement victimes de cette injustice.

La justice organisationnelle apparaît dans la littérature comme un construit multidimensionnel. Les auteurs s'accordent pour lui donner une représentation structurée et opérationnelle en plusieurs composantes qui vont de la justice distributive à la justice interactionnelle, en passant par la justice procédurale (Bagger et al., 2006). Comme le notent Cropanzano et ses collègues (2007), en milieu de travail, les employés évaluent le caractère juste de leurs rétributions (justice distributive), le caractère juste des processus formels de distribution ou d'allocation (justice procédurale) et enfin le caractère juste des transactions interpersonnelles avec les autres (justice interactionnelle). Si ces trois composantes combinées rendent compte du phénomène global de justice organisationnelle, ils se distinguent les uns des autres par leur nature et leurs antécédents.

La justice distributive traite des perceptions et réactions des individus au regard de ce qu'ils reçoivent au moment de l'allocation des ressources ou de la redistribution des récompenses (Bagger et al., 2006). Deux éléments permettent son appréciation à savoir ce que l'individu croit mériter et la comparaison que fait l'individu de ce qu'il reçoit avec ce que reçoit un autrui considéré comme référent (Bagger et al., 2006 ; Greenberg, 2011). Fortement inspirée de la théorie de l'équité d'Adams (Adams, 1963 ; Adams, 1965 ; Adams & Rosenbaum, 1962), la justice distributive fait partie des théories de l'équilibre et de la consistance qui considèrent que l'équité renvoie à un équilibre entre les contributions et les rétributions d'une personne (Bagger et al., 2006). Toutefois, les individus ne sont pas intéressés par le caractère absolu des rétributions qu'ils reçoivent, mais par le caractère juste de celles-ci en comparaison avec leur autrui référent (un collègue, soi-même à un moment antérieur ou au regard de ses propres attentes ou encore un référent imaginaire) (Bagger et al.,

2006; Cropanzano & Ambrose, 2001; Kulik & Ambrose, 1992). L'intérêt de la justice distributive tient à ce que les ressources sont différemment distribuées dans le cadre du travail. A ce titre, les individus ont un grand intérêt à savoir si ce qu'ils reçoivent reflète leur juste part en considération à ce qu'ils ont investi (Cropanzano et al., 2007). Pour Cropanzano et ses collègues (2007), trois règles d'allocations (qui peuvent entrer en conflit les unes avec les autres) permettent de garantir la justice distributive lorsqu'elles sont adéquatement appliquées : l'égalité (la même chose pour tous), l'équité (à chacun selon ses contributions) et le besoin (à chacun selon son besoin). Un cas particulier de la justice distributive relatif à la sur-équité ou la sous-équité a été identifié dans la littérature (Adams, 1965; Adams & Rosenbaum, 1962; Cropanzano et al., 2007). En effet, le principe de l'équité ou de la justice est celui d'une égalité ou d'un équilibre entre les contributions et les rétributions d'un employé. Dans ce sens, recevoir plus ou moins que ce qu'on estime mériter, ou encore plus ou moins de rétributions en comparaison de ses contributions est donc une situation de déséquilibre, poussant l'individu à s'investir plus ou moins selon les cas, pour rétablir l'équilibre rompu (Cropanzano et al., 2007; Greenberg, 1988).

La justice procédurale apparaît comme la deuxième dimension de la justice organisationnelle. Elle se définit comme « *le caractère juste des moyens par lesquels une décision d'allocation est prise* » (Cropanzano & Ambrose, 2001, p. 123). Pour Leventhal (1980), le concept susvisé renvoie à la perception qu'a l'individu du caractère juste des composantes procédurales du système social qui régule le processus de distribution (p. 35). Six règles conditionnent en effet le caractère équitable d'une procédure de distribution de récompenses ou de punitions dans une organisation : *la constance* (même procédure pour tous et à travers le temps), *l'absence de biais* (éviter l'intérêt personnel et l'allégeance aveugle dans le processus d'allocation), *la précision* (se baser sur une information suffisante et bonne), *la corrigibilité* (capacité de modifier les procédures pour les améliorer en cas de besoin), *la représentativité* (participation et prise en compte de tous les composantes organisationnelles dans le processus de distribution), *l'éthique* (les procédures doivent être congruentes avec les valeurs personnelles et la morale) (Leventhal, 1980, pp. 40-46). Comme le soulignent Cropanzano et ses collègues (2007), une procédure de distribution juste est donc constante, non biaisée, précise, corrigible, représentative et éthique. De la sorte, une bonne procédure d'allocation pourrait alors atténuer voire complètement annihiler les effets néfastes d'une rétribution injuste (Cropanzano et al., 2007).

La justice interactionnelle représente la troisième dimension de la justice organisationnelle. Elle renvoie à la façon dont un individu traite un autre (Cropanzano et al.,

2007, p. 38). Ces auteurs soulignent que la justice interactionnelle est assurée lorsqu'une personne partage l'information nécessaire de manière appropriée et lorsqu'elle évite de faire des remarques blessantes et cruelles vis-à-vis des autres. En découlent donc les deux aspects de la justice interactionnelle, à savoir la justice informationnelle (renvoie au fait qu'un individu est constamment franc et apporte des justifications appropriées en temps opportun) et la justice interpersonnelle (renvoie au respect et à la dignité dont fait preuve un individu à l'égard d'un autre) (Cropanzano et al., 2007, p. 38, 39).

Les trois composantes de la justice organisationnelle exposées ci-dessus ont des effets singuliers et un effet interactif sur les comportements et attitudes des individus au travail. Comme le soulignent Cropanzano et ses collaborateurs (2007), les effets négatifs de l'injustice peuvent, au moins en partie, être mitigés si l'une des composantes de la justice organisationnelle est appliquée. A titre d'exemple, une injustice distributive et une injustice procédurale auront un effet négatif moindre si la justice interactionnelle est élevée (Cropanzano et al., 2007, p. 39). Pour Bagger et ses collaborateurs (2006), la finalité de la recherche sur la justice organisationnelle est non seulement de déterminer empiriquement les facteurs qui influencent la perception de justice, mais aussi les conséquences de cette perception sur les comportements et attitudes individus. Ces préoccupations tendent donc à démontrer l'impact de la justice organisationnelle sur les attitudes et comportements des employés en milieu professionnel. Greenberg (2011) note en effet qu'il est commun qu'un employé qui estime avoir été traité de manière inéquitable ou injuste, réagisse négativement en retour soit sur le plan comportemental (vols, destruction des biens de l'organisation, retards...), soit sur le plan attitudinal (expression de l'insatisfaction, la baisse de l'implication ou de la confiance organisationnelle). Colquit et ses collaborateurs (2001) montrent par exemple dans leur méta-analyse que les trois composantes de la justice organisationnelle ont un effet combiné sur l'implication organisationnelle ($\beta = .35$, $p < .05$), la confiance organisationnelle ($\beta = .45$, $p < .05$), la performance au travail ($\beta = .19$, $p < .05$), les comportements de citoyenneté organisationnelle ($\beta = .09$, $p < .05$) et le retrait ($\beta = .33$, $p < .05$), entre autres. Validant la distinction théorique et empirique entre ces trois composantes, ces auteurs relèvent par ailleurs que la justice procédurale par exemple a un impact plus important sur l'implication organisationnelle ($\beta = .42$, $p < .05$) que la justice distributive ($\beta = .31$, $p < .05$) ou encore la justice informationnelle ($\beta = .07$, $p < .05$). Par ailleurs, la justice procédurale est modérément et négativement corrélée aux réactions négatives ($r = -.27$; $r_c = -.31$, $p < .05$) et au retrait ($r = -.36$; $r_c = -.46$, $p < .05$) (Colquit et al., 2001, pp. 433, 434, 437, 438).

Pour ce qui concerne le contrat psychologique, la théorie de la justice organisationnelle est notamment sollicitée pour expliquer l'évaluation que fait l'employé de la magnitude ou écart dans le respect des obligations réciproques qui existent entre lui-même et son organisation, en cas de rupture de la relation psychologique contractuelle (Morrison & Robinson, 1997). La rupture susvisée se définit comme la perception de l'employé relative à la cognition selon laquelle son organisation a manqué de remplir ses obligations à son égard alors même que lui-même a tenu ses engagements (Gardody, 2016; Morrison & Robinson, 1997). Si cette perception suffit déjà à provoquer la perception d'une injustice chez l'employé, ce sentiment d'injustice sera d'autant plus important et entraînera des réactions émotionnelles de colère et de tristesse que l'employé interprétera cet événement (la rupture ou transgression par l'organisation de ses obligations) comme intentionnel alors même que la situation aurait pu être évitée (Gardody, 2016; Morrison & Robinson, 1997). Un sentiment d'injustice interactionnelle se développe ainsi du fait que l'employé considère que l'organisation l'a traité de manière inappropriée et injuste (Gardody, 2016). La rupture (dimension cognitive) va ainsi muter en violation (dimension affective ou émotionnelle) à laquelle l'employé, se considérant comme injustement floué, va réagir en diminuant son niveau d'implication, sa performance ou encore son sentiment d'obligation à l'égard de l'organisation (Rousseau & McLean Parks, 1993) ou encore sous forme de rejet ou d'agression contre l'organisation, entre autres (Gardody, 2016).

In fine, la théorie de la justice organisationnelle apparaît comme un outil pertinent d'analyse et d'explication des perceptions et attitudes de l'individu au travail. C'est le cas notamment pour les cognitions qu'il a de sa relation contractuelle avec son employeur ou encore de l'effet de l'évaluation qu'il se fait des rétributions reçues sur son niveau implication envers son organisation. Lorsque l'employé perçoit une situation d'injustice dans le cadre de cette relation, il devient sujet à une inconsistance qui le motive à rechercher les moyens d'accorder ses cognitions et ses comportements et attitudes au travail. Ce phénomène fait l'objet du point suivant consacré à la théorie de la dissonance cognitive.

3.3. LA THEORIE DE LA DISSONANCE COGNITIVE

Formulée en 1957 par Festinger, la théorie de la dissonance cognitive a grandement révolutionné l'étude des processus psychologiques (Harmon-Jones, 2012). Certains auteurs la présentent comme l'une des théories les plus connues et les plus puissantes en psychologie sociale (Aronson, 1997; Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007).

L'origine de la théorie de la dissonance cognitive remonte aux travaux menés en 1951 par Festinger et son équipe sur les médias de masse et la communication (Harmon-Jones, 2012; Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007). Intriguée par le phénomène de propagation des rumeurs d'une potentielle réplique du séisme survenu en Inde en 1934 par des populations privées de toute information, l'équipe a suggéré d'en rendre compte comme un mécanisme psychologique de justification et de réduction de l'anxiété due au déficit d'informations. C'est ainsi que furent posées les bases de la théorie de la dissonance cognitive en ces termes : « *l'individu est à la recherche d'un équilibre cognitif qui, lorsqu'il est rompu, génère un état de tension, lequel motive à son tour l'individu à tendre vers un univers cohérent* » (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007, p. 10).

La théorie de la dissonance cognitive repose sur le postulat général d'après lequel l'existence simultanée chez un individu d'éléments de connaissance qui, d'une manière ou d'une autre, ne s'accordent pas, entraîne de la part de celui-ci, un effort pour les faire mieux s'accorder d'une façon ou d'une autre. Ce postulat général qui synthétise la formulation de Festinger (1957) est repris par différents auteurs qui précisent les propositions qui définissent la théorie de la dissonance cognitive. Ainsi, la présence chez une personne de deux cognitions inconsistantes ou incompatibles lui fait connaître l'expérience de la dissonance. Cette dissonance renvoie à un état d'inconfort psychologique qui motive la personne à rechercher un moyen de la réduire (Aronson, 1997; Brunel & Gallen, 2011; Hinojosa et al., 2016). La dissonance susvisée s'évalue en termes de magnitude. Cette dernière dépend du nombre et de l'importance des cognitions qui sont soit discordantes soit consonantes avec la cognition considérée (Harmon-Jones & Mills, 2019). La magnitude (M) correspond donc à un ratio ($M = D/(D+C)$) qui se calcule en divisant le nombre de cognitions dissonantes (D) par le nombre de cognitions dissonantes auquel s'ajoute le nombre de cognitions consonantes (C) (Harmon-Jones & Mills, 2019; Hinojosa et al., 2016). Par conséquent et en maintenant constants le nombre et l'importance des cognitions consonantes, la magnitude de la dissonance augmente au fur et à mesure que le nombre et l'importance des cognitions dissonantes augmente. De même, en maintenant constants le nombre et l'importance des cognitions dissonantes, la magnitude de la dissonance diminue au fur et à mesure que le nombre et l'importance des cognitions consonantes diminue (Harmon-Jones & Mills, 2019).

Il existe différents modes de réduction de la dissonance dont Vaidis et Halim-Falkowicz (2007) estiment que la plupart ont été évoqués ou illustrés par Festinger. Il s'agit notamment de réduire la dissonance soit en enlevant les cognitions dissonantes, soit en ajoutant de nouvelles cognitions consonantes, soit en réduisant l'importance des cognitions

dissonantes, soit enfin en augmentant l'importance des cognitions consonantes (Harmon-Jones & Mills, 2019; Tueanrat & Alamanos, 2022). Ces modes de réduction se développent à travers les différentes stratégies présentées :

- la rationalisation : elle peut être cognitive ou alors comportementale. La rationalisation cognitive s'opère par un changement d'attitude post-comportemental. Elle consiste à modifier une cognition inconsistante. L'individu modifie son attitude initiale afin de la rendre plus conforme au comportement problématique réalisé (rationalisation cognitive classique). Ce mode de réduction s'appuie sur le fait que l'attitude, en tant que réalité psychologique serait plus malléable que la réalité physique, et donc moins résistante au changement (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007). La rationalisation cognitive peut aussi se faire par fausse attribution. Ici l'individu trouve une cause justificative pour expliquer son comportement problématique (rationalisation cognitive par fausse attribution). La rationalisation comportementale s'opère quant à elle lorsqu'après avoir posé un comportement problématique ou générateur de dissonance, l'individu se résout à poser un autre comportement allant dans le même sens que le premier. Il s'agit donc de l'ajout d'un comportement consonant, stratégie mobilisée lorsque l'individu ne dispose pas de suffisamment de temps pour rationaliser de manière cognitive classique ou par fausse attribution ;
- la trivialisation : elle consiste à ôter toute valeur ou toute importance soit au comportement problématique posé, soit à l'attitude initiale vis-à-vis de comportement (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007). Par ce mode, l'individu va décider de minimiser l'importance de la cognition dissonante afin de contrer son inconfort psychologique (Tueanrat & Alamanos, 2022). L'individu n'accordera donc que peu d'importance au comportement problématique réalisé ou alors il finira par donner une importance secondaire à son attitude initiale à l'égard de ce comportement dans le but de réduire sa dissonance ;
- la recherche de l'approbation sociale ou du soutien social : un individu qui fait l'expérience d'une dissonance cognitive suite à l'infirmité sur ses croyances va essayer de la réduire en cherchant à modifier son environnement social pour le rendre consonant avec ses croyances. Il va dès lors mobiliser des actes de prosélytisme pour faire adhérer les personnes autour de lui à ses croyances, il va s'entourer de personnes

qui partagent ces croyances et va éviter toute personne susceptible de les remettre en cause (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007) ;

- la justification de la décision : développé par Brehm (1956), ce mode relève qu'en situation de prise de décision, les cognitions qui renforcent le choix opéré créent de la consonance alors que celles qui sont conflictuelles avec ce choix génèrent de la dissonance (Tueanrat & Alamanos, 2022). L'individu cherche alors à réduire cette dissonance en se représentant son choix comme plus attractif ou en se représentant les alternatives non choisies comme moins attractives (Tueanrat & Alamanos, 2022).

De manière concrète, la situation la plus couramment utilisée pour illustrer les stratégies de réduction de la dissonance est celle d'un fumeur désirant réduire l'inconfort psychologique né du fait du conflit entre son état de fumeur et la connaissance qu'il a des conséquences négatives de la cigarette. Il peut alors changer la cognition dissonante soit au niveau de son comportement (arrêter de fumer), soit au niveau de ses connaissances (la cigarette n'est pas si mauvaise pour la santé). Il peut aussi réduire l'importance de la cognition dissonante en se disant que le risque d'attraper un cancer des poumons est moindre que le risque d'un accident de la route. Il peut encore augmenter le nombre de cognitions consonantes avec sa situation de fumeur en ne recherchant que des informations sur les effets positifs de l'acte de fumer ou en ne fréquentant que des clubs de fumeurs. Enfin il peut se concentrer uniquement sur les bienfaits que lui apporte la cigarette (combattre l'ennui, relaxer, mieux réfléchir, etc.) (Tueanrat & Alamanos, 2022).

En s'intéressant à ce qui se passe, une fois que les individus ont pris des décisions, aux conséquences de l'exposition à des informations incompatibles avec des croyances antérieures, à l'effet d'un effort coûteux réalisé par un individu ou encore à ce qui se passe après qu'une personne a agi d'une manière incohérente avec ses croyances et ses attitudes, la théorie de la dissonance cognitive a donné naissance à différents paradigmes qui ont contribué à son développement (Harmon-Jones & Mills, 2019).

Le premier et le plus étudié est le paradigme de la soumission forcée mis en exergue dans l'étude de Festinger et Carlsmith (1959). D'après ce paradigme désormais désigné par l'appellation *soumission induite*, la dissonance est éveillée lorsqu'un individu fait ou dit quelque chose qui est contraire à ses croyances ou attitudes antérieures (Harmon-Jones & Mills, 2019). Les individus amenés à faire ce qu'ils n'auraient pas fait autrement ou à ne pas faire ce qu'ils feraient volontiers (défendre une position qu'on désapprouve, se priver de ce

qu'on aime, réaliser une tâche ennuyeuse, manger ce qu'on n'aime pas, etc.), finissent par changer leur attitude initiale à l'égard du comportement problématique ayant éveillé l'état de dissonance. La dissonance ainsi occasionnée est d'autant plus forte que la récompense perçue ou la menace de sanction (interdiction de jouer avec un jouet attrayant) est faible, ôtant donc toute justification extérieure de l'acte posé à l'individu (Harmon-Jones & Mills, 2019). Ce dernier finira par ajuster son attitude initiale au comportement problématique ou contre-attitudinal réalisé comme moyen de réduction de la dissonance (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007).

Le paradigme de la décision ou paradigme du libre choix a été formulé par Brehm (1956) dans une étude où des participantes sont amenées à choisir entre deux produits dont l'attrait est relativement équivalent (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007). Ce choix, plus que celui entre deux produits non équivalents, génère de la dissonance du fait qu'il implique pour l'individu le renoncement aux bénéfices procurés par l'alternative rejetée. Pour réduire cette dissonance, les individus vont procéder à une opération de sélection de l'information leur permettant de justifier leur choix en maximisant les bénéfices ou avantages et en minimisant ceux de l'alternative rejetée (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007).

Le paradigme de l'infirmité des croyances stipule que la dissonance est éveillée chez un individu lorsqu'il est exposé à une information contraire à ses croyances (Harmon-Jones & Mills, 2019). Vaidis et Halimi-Falkowicz (2007) soulignent que ce paradigme, formulé en 1956 par Festinger, Riecken et Schachter, étudie la dissonance suite à une exposition forcée ou fortuite à une information inconsistante. Ce paradigme met en exergue la façon dont une personne ou un groupe de personnes réagissent lorsque leur croyance se trouve infirmée ou démentie. Loin de renoncer à cette croyance, les personnes concernées vont chercher soit à modifier les croyances des personnes présentes dans leur environnement social à travers du prosélytisme, soit elles s'associent aux personnes qui partagent leurs croyances, soit alors elles évitent les personnes susceptibles de remettre en cause leurs croyances (Harmon-Jones & Mills, 2019; Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007).

Le paradigme de la justification de l'effort enfin résulte des travaux d'Aronson et Mills (1959) dans le cadre d'une expérience dans laquelle des participantes devaient subir un rite d'initiation plus ou moins embarrassant afin d'adhérer à un groupe qui apparaissait finalement ennuyeux. La dissonance était d'autant plus grande que le rite avait été sévère. Les sujets en situation de dissonance du groupe de conditions sévères d'initiation finirent par évaluer le groupe plus favorablement que les participantes du groupe d'initiation modérée. L'éveil de la dissonance se produit chaque fois qu'une personne entreprend une activité

désagréable pour obtenir un résultat désiré. En effet, le fait de savoir qu'une activité est désagréable apparaît alors dissonant avec le fait de s'engager dans cette activité. La dissonance sera alors d'autant plus grande que l'effort désagréable à fournir pour obtenir le résultat souhaité sera grand. La dissonance sera donc réduite en exagérant la désirabilité du résultat, ce qui reviendrait à ajouter de nouvelles cognitions dans l'équation de la dissonance (Harmon-Jones & Mills, 2019).

La dissonance cognitive se distingue des autres théories de la consistance et de l'équilibre par un certain nombre de caractéristiques qui lui sont propres. Brunel et Gallen (2011) précisent que la théorie de la dissonance cognitive n'est pas une théorie de la consistance, mais une théorie d'évitement ou de réduction de l'inconsistance. L'individu qui se trouve dans un état de tension recherche en permanence à rétablir une cohérence grâce à un processus motivationnel de retour à l'équilibre. La théorie de la dissonance cognitive clarifie donc ce qui motive les individus à changer leurs opinions, attitudes, croyances et comportements (Tueanrat & Alamanos, 2022). Aronson (1997) souligne que c'est ce mariage entre le cognitif et le motivationnel qui constitue l'originalité de la théorie de Festinger (p. 128). « *La théorie de la dissonance cognitive propose donc une modélisation des conflits cognitifs pouvant intervenir entre deux ou plusieurs éléments incompatibles présents à un moment donné dans l'univers cognitif de l'individu* » (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007, p. 13).

Bien plus, elle révolutionne la recherche en psychologie sociale en dépassant les théories du renforcement d'après lesquelles une personne récompensée suite à une déclaration ou un comportement tendrait à les reproduire et à se convaincre de la véracité de cette déclaration ou de la valeur de ce comportement (Aronson, 1997). En mettant en exergue comment les personnes essaient de donner du sens à leurs croyances, leur environnement et leurs comportements afin de mener une vie raisonnable ou sensée (au moins dans leur esprit), la théorie de la dissonance cognitive constitue plus une véritable théorie de la construction du sens (Aronson, 1997, p. 129). L'expérience de Festinger et Carlsmith (1959) montre par exemple qu'après avoir réalisé un acte inconfortable, les individus qui reçoivent une récompense de faible valeur (en comparaison de ceux qui en reçoivent une de forte valeur) changent leur attitude pour s'ajuster à l'acte dissonant qu'ils ont préalablement posé. Aronson (1997) explique cette situation en indiquant que le sujet le moins payé pour mentir se trouverait plus en situation de dissonance que le mieux payé, ce dernier pouvant trouver dans la forte valeur d'argent reçue une justification extérieure pour expliquer son mensonge. Par contre, le sujet le moins payé manquerait de justification extérieure suffisante et convaincante,

car la somme dérisoire perçue pour mentir le met en état de dissonance avec le fait qu'il a réellement trouvé la tâche ennuyeuse. Ayant donc besoin de réduire cette inconsistance, il n'aura pas d'autre solution que de trouver une justification en lui-même en se convainquant de ce que l'activité qui lui a paru ennuyeuse au départ est peut-être finalement plus intéressante avec un peu de recul. L'individu finira alors par se convaincre que sa déclaration n'était pas un si grand mensonge, et dans le même processus, finira par se persuader que l'activité était réellement intéressante (Aronson, 1997, p. 130). In fine, la théorie de la dissonance cognitive expose alors les limites des théories du renforcement au regard des résultats de l'étude de Festinger et Carlsmith (1959).

Vaidis et Halimi-Falkowicz (2007) présentent enfin un ensemble d'éléments caractéristiques de la théorie de la dissonance cognitive. D'abord, cette dernière se présente comme contre intuitive dans la mesure où elle conçoit l'homme non plus comme un animal rationnel agissant sur la base de ses convictions, mais comme un animal rationalisant qui justifie son comportement après coup en ajustant ses convictions à ce comportement (p. 11). Par ailleurs, la cognition constitue l'univers de pertinence de la théorie de la dissonance cognitive (Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007). Elle renvoie à tout élément de connaissance, opinion ou croyance qu'a un individu sur lui-même, son environnement ou son comportement. Les différentes cognitions de l'individu entretiennent entre elles des relations qui peuvent être consonantes, dissonantes, neutres. La théorie présente également la dissonance comme un état de motivation quantifiable à travers un taux défini comme le rapport de l'ensemble des cognitions inconsistantes sur la somme de l'ensemble des cognitions inconsistantes et des cognitions consonantes (Brunel & Gallen, 2011, p. 2; Vaidis & Halimi-Falkowicz, 2007, p. 12). Ainsi, plus la dissonance sera forte, plus le travail de réduction sera fort. Il pourra alors modifier le nombre ou l'importance des cognitions incluses dans le taux ou la magnitude de la dissonance cognitive. Harmon-Jones (2012) note à ce titre que Festinger a formulé une théorie qui explique comment les individus sont motivés par l'inconfort qu'engendre la dissonance et comment ils s'engagent dans un travail psychologique pour réduire l'inconsistance (p. 544). La théorie de la dissonance cognitive se caractérise enfin par les différents paradigmes auxquels elle a donné naissance, à l'instar de la soumission forcée, du libre choix, de l'infirmité des croyances ou encore de la justification de l'effort présentés plus haut.

De nombreuses recherches ont fait suite aux travaux de Festinger (1957, Festinger et Carlsmith, 1959) afin d'affiner le champ de pertinence de la théorie (Aronson, 1997) et

fournir des explications alternatives à l'éveil et la réduction de la dissonance cognitive du point de vue des attitudes et des comportements (Miller et al., 2015).

Le modèle du concept de soi ou d'auto-consistance d'Aronson (1969) explique par exemple l'éveil de la dissonance non plus à partir du conflit entre deux cognitions générales, mais rigoureusement à partir de l'incohérence ou du conflit qui se crée entre le comportement posé et le concept que l'individu a de lui-même (Aronson, 1997). Pour Aronson (1997), il existe une distance entre l'inconsistance et l'état de dissonance, modérée par l'estime de soi. Toute personne cherche à préserver trois choses : la consistance, la stabilité et la prédictibilité de son concept de soi ; un sens compétent de soi et enfin un sens de soi moralement bon (Aronson, 1997, p. 131). Ce qui motive donc l'individu à réduire la dissonance, c'est le fait d'avoir fait soit quelque chose qui me confond, soit quelque chose qui me fait me sentir stupide, soit alors quelque chose qui me fait me sentir coupable. Le modèle de l'auto-perception de Bem (1965) a pour sa part proposé une explication non motivationnelle de réduction de la dissonance (Miller et al., 2015). Cette approche soutient que les effets de la dissonance ne résultent pas d'une motivation à réduire l'inconfort psychologique produit par la dissonance cognitive, mais plutôt d'un processus non motivationnel à travers lequel les individus infèrent leurs attitudes à partir de leurs comportements et des circonstances dans lesquelles se produisent ces comportements (Harmon-Jones & Mills, 2019). Le modèle de l'auto-affirmation de Steele (1988) postule quant à lui que l'individu est motivé par le désir de maintenir une bonne image de soi. Le changement d'attitude se produit donc parce que la dissonance menace cette image de soi positive. Contrairement à Festinger pour qui les individus sont motivés à réconcilier leurs cognitions, Steele affirme que les individus sont plutôt motivés à rétablir l'intégrité de leur image de soi (Harmon-Jones, 2012). L'approche « New Look » de Cooper et Fazio (1984) suggère pour sa part que l'inconfort n'est pas dû à une incohérence entre les cognitions de l'individu, mais plutôt au sentiment de culpabilité en raison du fait que le comportement contre-attitudinal réalisé a entraîné une conséquence négative (Harmon-Jones, 2012; Miller et al., 2015). Pour cette approche de la dissonance, la consistance cognitive et l'estime de soi ont donc moins d'importance que les perceptions liées à la responsabilité personnelle et aux conséquences des actes posés (Miller et al., 2015). Le modèle de dissonance basé sur l'action de Harmon-Jones (1999) est une réinterprétation de la théorie originale de Festinger (Harmon-Jones, 2012; Harmon-Jones & Mills, 2019). D'après ce modèle qui admet que l'inconsistance cognitive peut causer l'état affectif négatif de dissonance ainsi que la motivation de réduire cette dissonance, les cognitions ont généralement des implications pour le comportement (tendances à l'action) (Harmon-Jones,

2012). Dans ce cas, lorsque ces cognitions ou tendances à l'action sont inconsistantes l'une avec l'autre, la dissonance se produit dans la mesure où l'exécution des actions non conflictuelles et efficaces s'en trouve perturbée. L'état de dissonance va donc signaler l'existence d'un problème et la dissonance sera réduite pour que l'action efficace puisse se produire ou être exécutée. A titre d'illustration, lorsqu'un individu s'engage dans un cours d'action, toute information inconsistante avec ce cours d'action peut potentiellement éveiller la dissonance et empêcher que l'action soit exécutée. Dans l'optique de maintenir l'engagement dans ce cours d'action avec la cognition inconsistante, l'individu choisit d'accroître la valeur du cours d'action dans lequel il s'est engagé et de réduire celle du cours d'action non choisi (Harmon-Jones & Mills, 2019, pp. 16,17).

La théorie de la dissonance cognitive a été appliquée dans de nombreux domaines afin d'expliquer et prédire la nature motivationnelle de la dissonance qui mène au changement d'attitude et de comportement aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel (Tueanrat & Alamanos, 2022). En marketing, la théorie a été mobilisée dans l'étude des comportements post-décisionnels, l'évaluation post-achat de produits ou encore les intentions de ré-achat chez les consommateurs (Tueanrat & Alamanos, 2022). Au niveau organisationnel, les études se sont davantage focalisées sur la phase d'inconsistance cognitive et sur la phase de réduction de la dissonance, peu d'intérêt ayant été accordé aux deux autres phases que sont l'éveil de la dissonance et celle de la motivation (Hinojosa et al., 2016). Des thématiques telles que la relation entre les comportements de surface et la satisfaction au travail, le conflit éthique chez les avocats, l'écart entre attitudes et comportements au travail, la rationalisation des choix dans la sélection des candidats à un recrutement, entre autres, ont largement eu recours à la théorie de la dissonance cognitive (Hinojosa et al., 2016). S'agissant particulièrement du construit du contrat psychologique, une étude de Gardody (2016) présente la dissonance cognitive comme l'un des phénomènes observés dans la violation du contrat psychologique des employés. La dissonance cognitive est notamment observée lorsque les tendances à l'action générées par l'émotion de colère (rejet ou agression) à la suite d'une expérience de violation du contrat psychologique par l'organisation perçue par l'employé sont incohérentes avec les comportements effectifs de celui-ci (dégradation de la qualité relationnelle) (Gardody, 2016).

En dernière analyse, la théorie de la dissonance cognitive a su contribuer à l'explication des comportements et attitudes des individus au travail en s'appuyant sur la perception ou les cognitions qu'ils ont de leur relation d'emploi avec leurs organisations. Il reste toutefois qu'elle se focalise principalement sur les cognitions de l'individu sans

considérer suffisamment l'effet que pourraient avoir le travail en tant que tel sur l'agent. C'est à une telle préoccupation que tend à répondre notre dernière théorie qui traite des caractéristiques des emplois.

3.4. LA THEORIE DES CARACTERISTIQUES DU TRAVAIL

La théorie des caractéristiques du travail cherche à préciser et systématiser les relations qui existent entre les caractéristiques de l'emploi et les réactions des individus au travail (Fataurochman, 1997; Hackman & Oldham, 1976, p. 255). Mieux, elle vise à spécifier les caractéristiques objectives des emplois qui créent les conditions d'un haut niveau de motivation interne chez les employés (Hackman J. R., 1980).

La théorie postule qu'il se développe chez les individus la motivation interne de réaliser leur travail de manière performante lorsqu'ils ont le sentiment que leur travail a du sens, qu'ils sont responsables des résultats qui en découlent et qu'ils sont informés de l'efficacité de ces résultats de manière fiable et régulière (Hackman J. R., 1980, p. 445). Ces trois états psychologiques sont la résultante de cinq caractéristiques centrales du travail que toute organisation devrait avoir à cœur au moment de la conception des emplois. Ces caractéristiques essentielles comprennent notamment la variété des compétences ou habiletés (le degré auquel l'emploi présente une variété d'activités différentes dans la réalisation du travail, impliquant l'utilisation de différents talents et compétences de la personne), l'identité de la tâche (le degré auquel le travail exige de l'employé de réaliser une tâche complète du début à la fin), l'importance de la tâche (le degré auquel le travail a un impact significatif sur la vie d'autres personnes, qu'elles soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation), l'autonomie de la tâche (le degré auquel le travail fournit une liberté, une indépendance et une discrétion substantielles à l'individu dans la programmation du travail et la définition des procédures nécessaires à sa réalisation), le feedback sur le travail (le degré auquel la réalisation des activités du travail requises fournit à l'individu une information claire et directe sur l'efficacité de son travail) (Hackman & Oldham, 1976; Oldham & Hackman, 2010).

A en croire Barnabé (1994), la recherche sur ce qui peut éveiller l'intérêt pour le travail et les réponses des individus au travail (motivation interne, satisfaction générale et satisfaction vis-à-vis de la croissance personnelle au travail) est au fondement des travaux de Hackman et Oldham (1976) sur la théorie des caractéristiques des emplois. Plutôt que d'expliquer la motivation des employés à partir d'une promesse de récompenses ou la

perspective d'obtenir une sanction positive ou celle d'éviter une sanction négative du supérieur, Hackman et Oldham (1976) se sont demandé s'il n'est pas possible que les employés performant bien au travail tout simplement parce qu'il est bien de le faire ou qu'ils se sentent mal en cas de mauvaise performance (Oldham & Hackman, 2010, p. 464). Les auteurs de la théorie précisent ainsi que *« l'essence de la théorie des caractéristiques du travail est que la présence de certains attributs des emplois accroît la probabilité chez les individus de trouver du sens à leur travail, d'en éprouver la responsabilité des résultats et d'en connaître le feedback donné par les supérieurs. De plus, les personnes possédant les connaissances et les compétences nécessaires pour occuper efficacement leur emploi et qui valorisent les opportunités de croissance personnelle et d'apprentissage seront intérieurement motivées à occuper de tels emplois. Ce qui, dans la durée, devrait résulter dans une plus grande satisfaction globale et des résultats plus élevés au travail »* (Oldham & Hackman, 2010, p. 465).

Hackman et Oldham (1976) précisent davantage les relations entre les différentes caractéristiques des emplois et les résultats susvisés. A ce titre, les trois premières caractéristiques des emplois (variété des compétences, identité de la tâche et importance de la tâche) développent le sentiment d'un travail valorisant ou qui a du sens. Il convient de souligner que ces caractéristiques n'ont toutefois pas besoin d'être simultanément présentes pour créer un effet positif sur l'état psychologique relatif au sentiment d'un travail valorisant ou porteur de sens (Barnabé, 1994; Champoux, 1991; Hackman & Oldham, 1976). Comme le soulignent Barnabé (1994) et Champoux (2011), il suffit que des compromis soient simplement établis entre ces trois premières caractéristiques à travers des scores élevés pour certaines et faibles pour d'autres. L'autonomie apparaît comme plus fortement associée au sentiment de responsabilité à l'égard du travail réalisé ou du résultat obtenu (Barnabé, 1994; Champoux, 1991; Faturochman, 1997; Oldham & Hackman, 2010). Enfin, le feedback sur le travail réalisé serait plus fortement associé au sentiment de connaissance des résultats réels de son travail (Barnabé, 1994; Champoux, 1991). La présence simultanée de ces différentes caractéristiques permet de calculer un score de motivation potentielle (SMP) qui reflète la probabilité pour un emploi de réunir les conditions nécessaires au développement et au maintien d'un niveau de motivation interne élevé chez un employé (Hackman & Oldham, 1976, p. 258).

La théorie admet enfin le rôle des différences individuelles sur leurs différentes réactions en milieu professionnel. C'est à ce titre que Hackman et Oldham (1976) et Oldham et Hackman (2010) reconnaissent le rôle modérateur joué dans la relation entre les

caractéristiques des emplois et les réactions des employés par le besoin de croissance personnelle et les connaissances et habiletés requises pour l'emploi considéré. Par ailleurs, soulignent les auteurs, tous les individus ne réagissent pas positivement aux caractéristiques supposées rendre le travail plus motivant pour les employés (Oldham & Hackman, 2010, p. 464). En effet, un employé qui présente un faible niveau de besoin de croissance personnelle ou des lacunes en compétences requises pour son emploi ne répondra pas aussi positivement aux différentes caractéristiques de l'emploi que son collègue qui en est pourvu (Champoux, 1991). Les personnes dotées d'un besoin de croissance personnelle vont par exemple réagir positivement à l'effort qu'impose un travail plein de défis alors que les personnes dépourvues de cette particularité réagiront négativement à cette caractéristique du travail. Dans la même lancée, un employé qui ne possède pas les connaissances et savoir-faire que requiert son travail fera constamment l'expérience de l'échec, ce qui l'éloignera en fin de compte de tout état de motivation interne (Oldham & Hackman, 2010, p. 464). Ce point qui évoque sommairement la place des différences individuelles dans l'effet de la perception des caractéristiques du travail sur les réactions au travail dans la théorie de Hackman et Oldham (Hackman et Oldham, 1976 ; Oldham et Hackman, 2010) a davantage été précisé par Liu et ses collaborateurs (Liu et al., 2021). Pour ces auteurs, les caractéristiques du travail ont un effet positif sur les besoins psychologiques de base des individus. Ces besoins tirés de la théorie de l'autodétermination correspondent au besoin d'autonomie, au besoin de relation et au besoin de compétence. Ces besoins qui sont favorisés par les caractéristiques du travail impactent en retour positivement la motivation autonome et négativement la motivation contrôlée. Par ailleurs, la relation entre les caractéristiques du travail et ces besoins psychologiques de base est modérée par la personnalité affective de l'employé. Ainsi les caractéristiques du travail tendent à renforcer les besoins psychologiques de base lorsque l'employé est doté d'une forte affectivité positive, et à les opprimer lorsque l'employé a un haut niveau d'affectivité négative. L'affectivité au travail a donc une influence sur les différentes perceptions des caractéristiques du travail (Liu et al., 2021).

L'intérêt de la théorie des caractéristiques des emplois s'est construit autour de la nécessité pour les organisations de motiver les employés en agissant sur le contenu du travail. Un travail qui est perçu par les individus comme valorisant et enrichissant aura donc tendance à produire des états positifs chez l'employé, et partant, améliorer ses comportements et attitudes à l'égard de son travail et de l'organisation. C'est ainsi que les caractéristiques telles que l'identité de la tâche, l'autonomie, le feedback, la variété des compétences, un travail

intéressant apparaissent comme des antécédents significatifs de l'implication organisationnelle (Mathieu & Zajac, 1990; Steers, 1977).

In fine, la théorie des caractéristiques des emplois met en exergue un ensemble de caractéristiques du travail qui développent différents états psychologiques susceptibles d'impacter les réactions individuelles en milieu professionnel.

DEUXIÈME PARTIE: CADRE OPÉRATOIRE

Cette deuxième partie traite des aspects méthodologiques de notre travail. Elle est structurée en trois chapitres : le quatrième chapitre présente la démarche méthodologique de l'étude, le cinquième chapitre est consacré à la présentation des résultats, et enfin le sixième chapitre est consacré à l'interprétation et à la discussion des résultats.

CHAPITRE QUATRIÈME : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

Ce chapitre consiste à présenter la démarche que nous avons suivie afin d'aboutir aux résultats de notre recherche. Y sont alors présentés : le site sur lequel nous avons mené notre étude, les participants ainsi que la technique d'échantillonnage utilisée pour sélectionner ceux-ci, les variables de notre étude, le plan de recherche formulé, nos hypothèses, l'instrument servant à collecter nos données ainsi que la procédure de collecte des données, l'outil de traitement statistique mis à contribution et les difficultés rencontrées tout au long de notre processus de recherche.

4. 1. SITE DE L'ÉTUDE

Notre étude porte sur l'implication au travail des agents de l'Etat camerounais. Aussi, avons-nous choisi de travailler sur les personnels fonctionnaires et les contractuels de l'Etat en activité dans la Fonction publique camerounaise et notamment dans les services centraux de 16 ministères de l'Administration publique. Il nous revient donc de présenter et justifier nos différents choix.

4.1.1. Choix du site de l'étude

Notre choix s'est porté sur les personnels recrutés par la Fonction Publique et en service dans l'Administration centrale de 16 départements ministériels camerounais (MINADER, MINCOMMERCE, MINDCAF, MINEE, MINEFOP, MINEPIA, MINFI, MINHDU, MINESEC, MINEPAT, MINFOPRA, MINPMEESA, MINREX, MINTSS, MINTOUL, MINSANTE). Par conséquent, notre recherche se limite essentiellement aux services centraux de ces ministères représentés dans la ville de Yaoundé.

Cette option méthodologique se fonde essentiellement sur le fait que la ville de Yaoundé est le siège des institutions, et partant, de l'Administration publique camerounaise. A ce titre, Yaoundé symbolise le laboratoire des orientations politiques et des décisions stratégiques mises en œuvre au sein des institutions publiques camerounaises. Il convient de souligner que la Fonction publique est le bras séculier de l'Administration publique camerounaise. Elle apparaît alors comme le cadre par excellence d'expression et d'analyse de la relation de travail entre l'Etat et ses employés.

Par ailleurs, en qualité de siège de l'Administration publique camerounaise, la ville de Yaoundé accueille tous les services publics de l'Etat et favorise la collecte de données sur les agents publics. Les personnels susvisés sont appelés à servir sur l'ensemble du territoire national, y compris dans les services déconcentrés établis à l'échelle des régions, départements et arrondissements. Tout de même, contrairement aux personnels postés dans les services déconcentrés dont la compétence et les expériences de travail se limitent au niveau local, les personnels des services centraux ont une compétence de portée générale vis-à-vis de l'Administration publique.

4.1.2. Présentation de la Fonction Publique d'Etat

La Fonction publique camerounaise est composée de la Fonction publique d'Etat, de la Fonction publique territoriale et de la Fonction publique parlementaire. Notre propos se limite à la Fonction publique d'Etat qui est placée sous l'autorité du Président de la République. Selon les termes de l'article 1 alinéa 1 du Décret N°94/199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la Fonction publique d'Etat, cette dernière se définit comme « l'ensemble des postes de travail correspondant à des niveaux de classification différents. Elle est organisée en corps, cadres, grades et catégories ». La Fonction publique camerounaise compte environ quarante-sept (47) corps de métiers. Les recrutements s'y font de deux manières, à savoir par voie de concours ou alors sur titre, suivant les modalités précisées par les statuts particuliers et spéciaux qui organisent les divers corps au sein desquels sont recrutés les agents publics, dans les tranches d'âge comprises entre 17 ans au moins et 35 ans au plus, sauf dérogation exceptionnelle et à titre individuelle du Premier Ministre. Ces derniers ont la responsabilité de la triple mission de l'Administration publique à savoir : maintenir l'ordre public et social, gérer les services publics et de prendre en charge le développement économique du Cameroun (Droit de la Fonction Publique Camerounaise, 2007-2008). La Fonction publique apparaît par conséquent comme le bras séculier de l'Administration publique camerounaise. Elle naît à la faveur du Décret n°59/70 du 27 décembre 1959 fixant le statut général des fonctionnaires de l'Etat du Cameroun, inspiré du Statut général des fonctionnaires de France.

4.1.3. Les catégories d'agents publics ou personnels de l'Etat

La Fonction publique camerounaise emploie deux catégories d'agents publics. En 2020, ils sont estimés à environ 340 957 personnels. Les deux catégories d'agents publics se répartissent entre les fonctionnaires, régis par le Statut Général de la Fonction Publique de

1994 (SGFP) et les travailleurs de l'Etat relevant du Code du Travail, communément appelés contractuels, régis par le Décret N°78/484 du 9 Novembre 1978 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'Etat relevant du Code du Travail (Article premier). Alors que les fonctionnaires, entendus comme « *toute personne qui occupe un poste de travail permanent et est titularisée dans un cadre de la hiérarchie des Administrations de l'Etat* » (Article 3 alinéa 1 du SGFP), sont vis-à-vis de l'Administration dans une situation statutaire et réglementaire (Art. 3 alinéa 2 du SGFP), les contractuels ou travailleurs de l'Etat, sont quant à eux, sous contrat avec l'Administration publique (Article 2 du Décret N°78/484 du 9 Novembre 1978 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'Etat relevant du Code du Travail).

D'une manière générale, les agents publics sont sujets à un ensemble de droits et devoirs tout au long de leur carrière dans la Fonction publique. Ils jouissent notamment de droits et libertés leur permettant d'adhérer à une association politique ou culturelle, à un syndicat professionnel reconnu légalement, à la liberté de conscience, à l'existence d'un dossier professionnel qu'il peut consulter et, si nécessaire, faire modifier à sa demande (art. 21, 22 et 23 du SGFP et article 3 du Décret N°78/484 du 9 Novembre 1978). Ils jouissent par ailleurs d'un ensemble d'autres droits relatifs à la protection, la rémunération, la pension, la santé, la formation permanente, aux congés et enfin à la participation (article 24 du SGFP et Titre III du Décret de 1978 susvisé). En fait d'obligations, les agents publics sont astreints à celle de servir et de se consacrer au service, à l'obligation de désintéressement, à celle d'obéissance, à la réserve et enfin à la discrétion professionnelle (art. 35 du SGFP).

Au demeurant, l'amélioration de la gestion des personnels de l'Etat est présentée dans la stratégie nationale de développement 2020-2030 (SND30) comme l'un des gages de l'efficacité de l'Administration publique camerounaise (SND30, 2020, pp. 99-100).

4.2. PARTICIPANTS ET TECHNIQUES D'ECHANTILLONNAGE

Deux cent deux agents publics ont participé à notre étude. Nous avons eu recours à deux techniques d'échantillonnage : l'échantillonnage par choix raisonné. L'échantillonnage par choix raisonné a été utilisé dans cette étude pour sélectionner les participants parmi les personnels de l'Etat en poste et en activité dans les services centraux des départements ministériels de l'Administration publique camerounaise, qu'ils soient régis par le Statut Général de la Fonction publique de 1994 ou par Décret N°78/484 du 9 Novembre 1978. A ce titre, ont été exclus de cette étude, les agents publics postés dans les services déconcentrés de

l'Administration publique. Mais aussi, et conformément à l'article 10 alinéa 1 du Statut Général susvisé qui stipule que le présent statut ne s'applique pas aux personnels recrutés et gérés directement par l'Assemblée Nationale, aux agents des collectivités publiques locales, des organismes parapublics et des établissements publics à caractère administratif, culturel, scientifique, industriel et commercial n'ayant pas la qualité de fonctionnaire, aux auxiliaires de l'Administration, aux magistrats, aux militaires, aux fonctionnaires de la Sûreté nationale et de l'Administration pénitentiaire, ces derniers ont été exclus de notre étude. Nous avons donc veillé à chaque fois de nous y tenir en administrant notre questionnaire, étant entendu que l'Administration peut poster toute catégorie d'agent confondue dans un département ministériel de son choix pour nécessité de service. Nous avons interrogé tout participant disponible et disposé à remplir notre questionnaire, parmi les agents respectant les critères d'inclusion présentés plus haut dans la méthode d'échantillonnage par choix raisonné.

Il convient de souligner que les critères d'inclusion et d'exclusion sus-énoncés étaient prévus d'avance et ont guidé de bout en bout la construction de notre échantillon dont les tableaux ci-dessous présentent les caractéristiques sociodémographiques par type d'agents publics ou de contrat, âge, sexe, poste occupé, ancienneté, niveau d'étude, ministère utilisateur.

- **Répartition suivant le type de contrat ou d'agent public**

Tableau 3

Répartition en fonction du type de contrat avec l'Etat

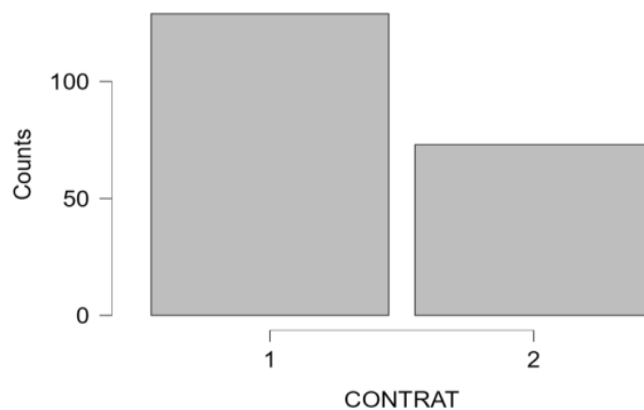
Type d'agents publics	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
1	129	63.861	63.861	63.861
2	73	36.139	36.139	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

N.B. : Type d'agents publics ou contrat avec l'Etat : 1= Fonctionnaire 2= Contractuel

Il ressort de l'examen de ce tableau que 63,86% de notre échantillon se constitue de fonctionnaires et que 36,139% sont des personnels contractuels relevant du Code du Travail. Cette réalité est tout conforme à la situation de la Fonction publique Camerounaise où les fonctionnaires sont plus représentés que les contractuels. Le graphique ci-dessous illustre cette distribution.

Figure 1

Graphique de distribution par type d'agent public



N.B. : Type d'agents publics ou contrat avec l'Etat : 1= Fonctionnaire 2= Contractuel

- **Répartition de l'échantillon en fonction de l'âge**

Tableau 4

Répartition en fonction de l'âge

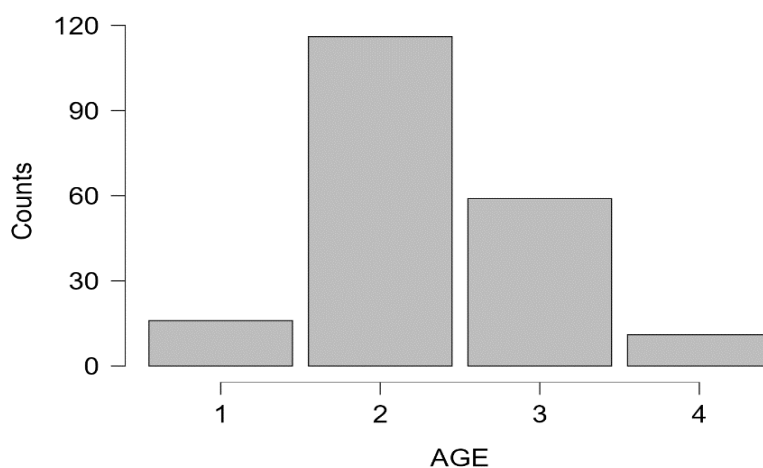
AGE	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
1	16	7.921	7.921	7.921
2	116	57.426	57.426	65.347
3	59	29.208	29.208	94.554
4	11	5.446	5.446	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

N.B. Toutes les variables ont plus de 10 valeurs distinctes - 1= 18-30 ans ; 2=31-40 ans ; 3=41-50 ans ; 4=51-60 ans

A l'observation, 7, 921% des participants sont compris dans la tranche d'âge de 18-30 ans, 57,426% dans 31-40 ans, 29,208% ont entre 41-50 ans et 5,446% sont âgés d'entre 51-60 ans. 65,347% des participants sont donc âgés de 40 ans au plus. On observe donc que la valeur modale est 57,426% soit 116 agents publics âgés entre 31 et 40 ans. L'écart-type est de 0,699. Cette tranche d'âge est plus donc plus importante dans notre échantillon contrairement à la réalité nationale où la population active se recrute plus parmi les 15 à 29 ans selon les estimations de la Banque Mondiale pour l'année 2018. Ceci est illustré par le graphe ci-après.

Figure 2

Graphique de distribution des âges



N.B. : 1= 18-30 ans ; 2=31-40 ans ; 3=41-50 ans ; 4=51-60 ans

- **Répartition en fonction du sexe**

Tableau 5

Répartition en fonction du sexe

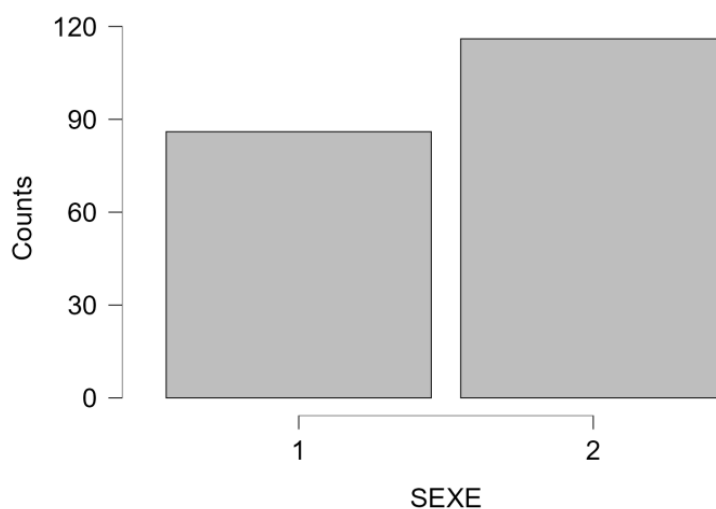
SEXE	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
1	86	42.574	42.574	42.574
2	116	57.426	57.426	100.000
Missing	0	0.000		
Total	202	100.000		

N.B. : 1= Homme ; 2= Femme

Ainsi, l'échantillon se répartit entre 42,574% d'hommes et 57,426% de femmes. Ce résultat contraste avec la situation nationale pour ce qui concerne la population en âge de travailler où les hommes sont majoritaires à environ 53,07% selon les estimations de la Banque Mondiale pour l'année 2018. Ce qu'illustre le graphique ci-dessous.

Figure 3

Graphique de distribution par sexe



N.B. : 1= Homme ; 2= Femme

- **Répartition suivant le poste occupé**

Tableau 6

Répartition en fonction du poste occupé

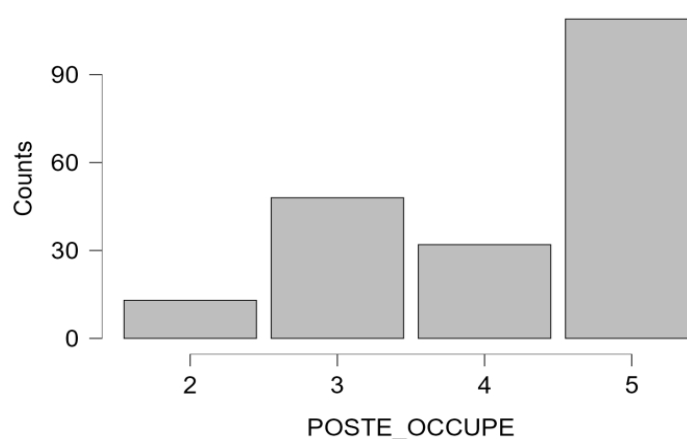
POSTE_OCCUPE	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
2	13	6.436	6.436	6.436
3	48	23.762	23.762	30.198
4	32	15.842	15.842	46.040
5	109	53.960	53.960	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

N.B. : 1=Directeur et assimilés ; 2=Sous-directeur et assimilés ; 3=Chef service et assimilés ; 4=Chef de bureau et assimilés ; 5=Cadre

Les cadres sont les plus représentés dans notre échantillon avec 53,96% de répondants, suivis respectivement par 23,76% de Chefs services et assimilés, 15,84% de Chefs de bureaux et assimilés et enfin 6,43 Sous-directeurs et assimilés. Le graphe ci-dessous illustre cette répartition.

Figure 4

Graphique par poste occupé



N.B. : 1=Directeur et assimilés ; 2=Sous-directeur et assimilés ; 3=Chef service et assimilés ; 4=Chef de bureau et assimilés ; 5=Cadre

- **Répartition en fonction de l'ancienneté**

Tableau 7

Répartition en fonction de l'ancienneté

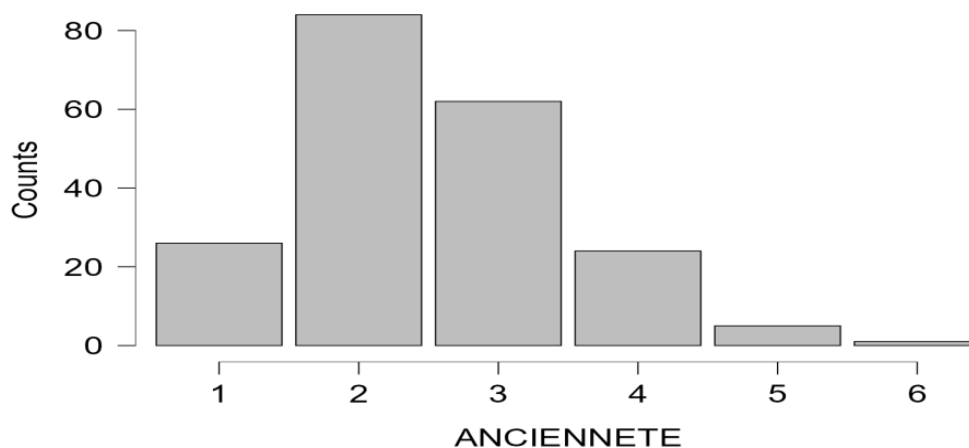
ANCIENNETE	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
1	26	12.871	12.871	12.871
2	84	41.584	41.584	54.455
3	62	30.693	30.693	85.149
4	24	11.881	11.881	97.030
5	5	2.475	2.475	99.505
6	1	0.495	0.495	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

N.B. : Toutes les variables ont plus de 10 valeurs distinctes. 1=moins de 5 ans ; 2=5 à 10 ans ; 3=11 à 15 ans ; 4=16 à 20 ans ; 5=21 à 25 ans ; 6=26 à 30 ans

La description sur la base de l'ancienneté montre que 41,584% des participants ont 5 à 10 ans d'expérience au sein de la Fonction publique. Les autres participants se répartissent entre 11 à 15 ans (30,693%), moins de 5 ans (12,871%), 16 à 20 ans (11,881%), 21 à 25 ans (2,475%) et 26 à 30 ans (0,495%). La valeur modale de cette distribution de 41,584% soit 84 agents publics ayant une ancienneté de 5 à 10 ans de service. L'écart-type est de 0,979. Le graphe ci-dessous illustre cette répartition.

Figure 5

Graphique ancienneté



N.B. : Toutes les variables ont plus de 10 valeurs distinctes. 1=moins de 5 ans ; 2=5 à 10 ans ; 3=11 à 15 ans ; 4=16 à 20 ans ; 5=21 à 25 ans ; 6=26 à 30 ans

- **Répartition selon le niveau d'étude**

Tableau 8

Répartition par niveau d'étude

NIVEAU_D_ETUDE	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
1	2	0.990	0.990	0.990
2	84	41.584	41.584	42.574
3	81	40.099	40.099	82.673
4	26	12.871	12.871	95.545
5	7	3.465	3.465	99.010
6	2	0.990	0.990	100.000
Manquantes	0	0.000		

Total	202	100.000
-------	-----	---------

N. B. : 1=Doctorat ; 2=Master ; 3=Licence ; 4=BACC ; 5=Probatoire ; 6= BEPC ; 7=CEPE/CEP

Ce tableau montre que 41,564% des participants sont titulaires d'un master et 40,099% sont titulaires d'une licence. 12,871% des participants ont un niveau d'étude égal au baccalauréat. 3,465 sont titulaires du probatoire. Les valeurs les plus petites sont le niveau CEPE/CEP (0,99%) et Doctorat (0,99%).

Les différents tableaux ci-dessus montrent que 86 participants sont de sexe masculin et 116 de sexe féminin. Leur âge varie entre les classes 18-30 ans et 51-60 ans, pour une moyenne d'âge de 39,75 ans. En ce qui concerne le nombre d'années d'expérience, il ressort que 84 participants ont moins de 5 années d'ancienneté dans la fonction publique, 62 ont entre 5 et 10 années d'ancienneté, 24 ont entre 11 et 15 ans d'ancienneté professionnelle, 5 en sont à 16-20 ans et 1 seul participant est classé dans la classe de 26 à 30 ans d'ancienneté au service de l'Administration publique.

4.3. VARIABLES DE L'ETUDE

Notre étude présente deux types de variables, notamment une variable dépendante et une variable indépendante.

4.3.1. Variable dépendante (VD)

La variable dépendante, objet de notre étude est l'implication organisationnelle. La conceptualisation de référence dans le cadre de notre recherche est le modèle tridimensionnel théorisé par Allen et Meyer (1990 ; 1996). Ce modèle présente l'implication organisationnelle comme un état psychologique qui caractérise la relation entre l'organisation et le salarié avec des implications sur la décision de ce dernier d'en rester membre ou non, de s'absenter ou non et d'afficher différents autres comportements au bénéfice ou en défaveur de l'organisme employeur (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993). Cet état psychologique peut, par ailleurs, prendre trois formes distinctes :

La première est l'implication organisationnelle affective qui correspond à l'attachement émotionnel, à l'identification à l'égard de l'organisation. C'est donc un état de désir dans la mesure où l'employé reste membre de son organisation parce qu'il le veut.

La deuxième forme est l'implication continue ou de continuité qui correspond à la prise de conscience par l'employé des coûts associés à son départ. C'est un état de nécessité qui motive l'employé à rester membre de son organisation parce qu'il en a besoin.

La troisième forme est l'implication normative qui renvoie à un sentiment d'obligation morale qui pousse l'employé à rester membre de son organisation. C'est donc un état d'obligation associé à un besoin de réciprocité que l'employé expérimente comme un devoir de maintenir sa relation d'emploi avec l'organisation.

Considérant ce qui précède, les indicateurs suivants de l'implication organisationnelle ont été retenus dans notre étude : le désir d'être assidu ou de ne pas s'absenter et le désir de rester membre de son organisation pour l'implication affective ; le besoin ou la nécessité d'être assidu ou de ne pas s'absenter et le besoin ou la nécessité de rester membre de son organisation pour l'implication continue ; le devoir ou l'obligation d'être assidu ou de ne pas s'absenter et le devoir ou l'obligation de rester membre de son organisation pour l'implication normative. Ces indicateurs constituent les plus caractéristiques de l'implication organisationnelle et représentent l'inverse des indicateurs du déficit d'implication que sont l'absentéisme, les intentions de départ volontaire ou intentions de turnover et le turnover (Paillé, 1996).

4.3.2. Variable indépendante (VI)

Notre variable indépendante est le construit de contrat psychologique. La littérature indique que cette variable a longtemps été opérationnalisée en fonction de sa nature qui peut être transactionnelle, relationnelle ou équilibrée (Rousseau, 2000) ou de ses caractéristiques qui sont la tangibilité des promesses (tangible ou intangible), leur portée (limitée ou étendue), leur objet (économique ou relationnelle), le cadre temporel (court terme ou long terme), la symétrie des échanges (égalité ou inégalité), etc. (Rousseau & McLean Parks, 1993).

Ces différentes opérationnalisations ont souvent posé des problèmes de validité et de fiabilité en raison de la multiplicité des outils développés par les auteurs sans que l'attention soit portée à la qualité de ces outils (Guerrero, 2004; Guerrero, 2005; Rogard & Perez Becerra, 2015). Des résultats inconsistants caractérisent par exemple l'orientation portée sur la nature du contrat psychologique du fait de la grande variété des items développés pour évaluer cette variable (Guerrero, 2004; Freese & Schalk, 2008).

Dans le cadre de notre étude, nous suivrons l'orientation de Freese et Schalk (2008), Guerrero (2005) et Rogard et Perez Beccera (2015) qui recommandent d'opérationnaliser le

contrat psychologique du point de vue de l'évaluation par les parties prenantes, de la réalisation de leurs obligations réciproques. Nous souscrivons par ailleurs à la précaution formulée par Rousseau (1989) et reprise par Guerrero (2004) ainsi que Freese et Schalk (2008), selon laquelle le contrat psychologique est fondamentalement idiosyncrasique et centré sur les perceptions de l'employé. Dans ce cas, trois situations qui constituent les dimensions du contrat psychologique peuvent alors se présenter au terme de l'évaluation cognitive que fait l'employé entre les promesses perçues et celles qui ont été réalisées : une situation dans laquelle les obligations de l'employeur sont perçues comme ayant été respectées (contrat psychologique respecté, réalisé ou rempli) ; une situation de rupture ou de brèche dans laquelle les obligations de l'employeur sont perçues comme n'ayant pas été respectées (contrat psychologique non respecté, non réalisé ou rompu) et enfin une situation dans laquelle les obligations de l'employeur sont perçues comme ayant été dépassées, ou tout simplement remplies au-delà de ce qui était espéré (contrat psychologique sur-réalisé ou dépassé).

De manière spécifique, un contrat psychologique respecté a comme indicateurs la perception par l'employé de l'organisation comme un partenaire fiable ; le caractère clair ou non ambigu des obligations remplies par l'organisation/employeur, la cohérence ou la congruence entre les promesses de l'organisation et leur réalisation, la réciprocité entre les obligations de l'organisation et celles de l'employé. En d'autres termes, il y a un haut niveau de confiance et de loyauté, une forte implication, une bonne disposition à toujours agir dans le sens des intérêts de l'organisation et une absence de ressentiment ou de sentiment négatif à l'égard de l'organisation (Dulac, 2005 ; Gardody, 2016 ; Guerrero, 2005 ; Turnley & Feldmann, 1999a, 1999b).

Un contrat psychologique perçu comme étant brisé ou rompu a pour indicateurs la perception par l'employé de l'organisation comme un partenaire incapable de tenir ses promesses (non fiable), du caractère ambigu, inconsistant et opaque du choix des obligations que l'organisation a remplies, du caractère asymétrique et non réciproque des obligations remplies par l'organisation et les siennes propres. Dit autrement, il s'observe une perte de confiance en l'organisation et ses représentants, une baisse de la loyauté (Robinson & Rousseau, 1994 ; Turnley & Feldmann, 1999a,b), baisse de l'implication envers l'organisation, un cynisme dans le traitement des intérêts de l'organisation, des dénonciations, des départs volontaires, de la négligence, et du ressentiment ou des sentiments négatifs à l'égard de l'organisation (Dulac, 2005; Gardody, 2016; Guerrero, 2005; Turnley & Feldman, 1999 a; Turnley & Feldmann, 1999 b). Un contrat psychologique non rempli, brisé ou rompu,

a alors pour indicateurs la perception par l'employé que l'organisation n'est pas crédible ou fiable, les promesses sont ambiguës. De plus, il existe une incohérence entre les obligations de l'organisation et leur réalisation, une faible réciprocité perçue entre les contributions de l'employé et les rétributions de l'organisation. Au final, les niveaux de confiance et de loyauté sont faibles, l'implication est diminuée, notamment la tendance à vouloir quitter l'entreprise ou une moindre mobilisation (Guerrero, 2005, p. 116), des interprétations peuvent mener à des sentiments négatifs tels que la colère, l'anxiété, la trahison, la tristesse, les comportements anti-citoyens (Dulac, 2005; Gardody, 2016; Morrison & Robinson, 1997).

Le contrat psychologique sur-réalisé ou dépassé, peu étudié par les chercheurs (Guerrero, La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone, 2005), a pour indicateurs la perception ou le sentiment que l'organisation est fiable et tient des promesses au-delà de ce qui est attendu. Seulement les promesses remplies sont perçues comme ambiguës et incohérentes. Elles ne sont pas congruentes avec le niveau de réalisation attendu des obligations perçues et donc dépassent forcément les promesses ou obligations espérées par l'employé. Cette situation peut être source d'inconfort pour l'employé et affecter négativement la relation d'emploi et les attitudes et comportements de celui-ci au travail (Liu et al., 2020; Robinson & Morrison, 2000). Le dépassement des promesses serait donc perçu négativement par l'employé et devrait entraîner des effets négatifs sur la relation d'emploi. Ce résultat a été empiriquement trouvé par Liu et al. (2020) dans le cas de la relation entre le dépassement des promesses et les comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet contrairement à l'effet positif postulé dans leur hypothèse, ces auteurs ont plutôt observé une influence négative du dépassement des promesses sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ce résultat est contraire à celui de l'étude de Vantilborgh et al. (2016), qui conclut à l'existence d'une relation positive entre un haut niveau de ressources offertes par l'organisation et des affects positifs chez l'employé. Ces affects positifs apparaissent comme négativement liés à une perception de brèche chez le salarié.

4.4. HYPOTHÈSES DE L'ÉTUDE

4.4.1. Hypothèse générale

L'hypothèse générale de notre étude se formule ainsi : **L'implication organisationnelle des agents publics varie proportionnellement en fonction du degré de réalisation perçue du contrat psychologique.** Cette hypothèse est inspirée de la littérature qui montre que la perception qu'a l'employé de la réalisation de son contrat psychologique

par l'organisation détermine son implication organisationnelle vis-à-vis de celle-ci, notamment le désir, la nécessité ou l'obligation de ne pas quitter l'organisation (Ampofo et al., 2022; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008; Zhao et al., 2007).

Considérant que la réalisation du contrat psychologique compte trois situations possibles (respect, rupture et dépassement des obligations) et que l'implication organisationnelle compte trois modalités (affective, normative et continue), nous formulons ci-dessous des hypothèses spécifiques.

4. 4.2. Hypothèses spécifiques

Nos hypothèses spécifiques découlent de l'opérationnalisation de nos variables présentées plus haut selon les modèles de Rogard et Perez Beccera (2015) pour le contrat psychologique et d'Allen et Meyer (1996) pour l'implication organisationnelle. Nous formulons par conséquent les prédictions ci-après :

Hypothèse spécifique 1 : L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.

H.S.1.a. L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les relations interpersonnelles. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les relations interpersonnelles est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.

H.S.1.b. L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les opportunités de formation. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les opportunités de formation est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.

H.S.1.c. L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur la rémunération attractive. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur la

rémunération attractive est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.

***H.S.1.d.** L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les responsabilités au travail. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les responsabilités au travail est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

***H.S.1.e.** L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur l'emploi stable. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les l'emploi stable est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

***H.S.1.f.** L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur l'indépendance politique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur l'indépendance politique est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

***H.S.1.g.** L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur le travail intéressant. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur le travail intéressant est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

Hypothèse spécifique 2 : L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.

***H.S.2.a.** L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les relations interpersonnelles. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les relations interpersonnelles est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

H.S.2.b. *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les opportunités de formation. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les opportunités de formation est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

H.S.2.c. *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur la rémunération attractive. . Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur la rémunération attractive est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

H.S.2.d. *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les responsabilités au travail. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les responsabilités au travail est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

H.S.2.e. *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur l'emploi stable. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur l'emploi stable est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

H.S.2.f. *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur l'indépendance politique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur l'indépendance politique est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

H.S.2.g. *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur le travail intéressant. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur le travail intéressant est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

Hypothèse spécifique 3 : L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé est supérieur à

celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.

H.S.3.a. L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les relations interpersonnelles. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les relations interpersonnelles est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.

H.S.3.b. L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les opportunités de formation. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les opportunités de formation est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.

H.S.3.c. L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur la rémunération attractive. . Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur la rémunération attractive est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.

H.S.3.d. L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les responsabilités au travail. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les responsabilités au travail est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.

H.S.3.e. L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur l'emploi stable. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les responsabilités au travail est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.

H.S.3.f. L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur l'indépendance politique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur l'indépendance politique est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.

H.S.3.g. L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur le travail intéressant. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur le travail intéressant est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.

4.5. PRESENTATION DE L'INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNÉES

Cette présentation repose sur le choix du questionnaire comme instrument de collecte, l'élaboration de notre outil et enfin sa validation dans le cadre de notre étude.

4.5.1. Choix du questionnaire comme instrument de collecte de données

S'il existe quelques travaux ayant eu recours à un guide d'entretien à l'instar de Gardody (2016). La littérature sur l'étude du contrat psychologique privilégie largement l'usage du questionnaire comme instrument de collecte des données depuis la première étude empirique de Rousseau (1990). En effet, la grande majorité des auteurs a utilisé un questionnaire pour mesurer le contrat psychologique (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Guerrero, 2005; Robinson & Morrison, 2000; Rogard & Perez Becerra, 2015; Rousseau, 2000; Turnley & Feldman, 1999 a). L'usage du questionnaire a tout aussi été plébiscité comme instrument de collecte des données par les travaux traitant de l'implication au travail (Allen & Meyer, 1990 ; Meyer & Allen, 1991 ; Mowday et al., 1979).

Cette primauté accordée au questionnaire par la recherche sur le contrat psychologique et sur l'implication au travail tient sans doute aux caractéristiques de cet instrument particulier. Pour Delhomme et Meyer (2002), ces caractéristiques se rapportent à l'anonymat des participants, la rapidité d'administration, l'accès quasi immédiat aux calculs, la possibilité d'aborder plusieurs aspects à la fois et la facilité de traitement des informations recueillies. Toutes choses qui ont justifié notre choix de recourir au questionnaire pour collecter nos données.

4.5.2. Élaboration de l'instrument de collecte des données

Notre étude est quantitative et repose sur l'utilisation d'un questionnaire afin de collecter des informations auprès des agents publics camerounais. Les informations collectées visent notamment à étudier l'influence du contrat psychologique sur l'implication

organisationnelle de nos participants. Notre questionnaire présente une note introductive, un instrument de mesure du contrat psychologique regroupant d'une part les items des obligations de la Fonction publique envers ses employés, d'autre part les obligations des agents publics envers la fonction publique, un outil d'évaluation de l'implication organisationnelle et enfin les données sociodémographiques de nos participants.

➤ **Note introductive**

Une note introductive à l'attention de nos participants a été insérée dans notre questionnaire. Elle s'énonce ainsi qu'il suit : « *Nous menons une enquête sur la perception qu'ont les agents publics camerounais de leur relation d'emploi avec la Fonction publique. Notre objectif est donc d'étudier vos opinions et réactions face à certaines situations au travail. Conformément aux dispositions de l'article 13 de la loi n°2020/010 du 20 juillet 2020 sur les enquêtes statistiques et les recensements au Cameroun, la confidentialité de vos données sera totalement préservée. Ce questionnaire est anonyme et seul votre avis compte. Il n'y a donc ni bonnes ni mauvaises réponses.* »

➤ **Outil de mesure du contrat psychologique**

Notre enquête s'est inspirée des questionnaires du contrat psychologique de Rogard et Perez Beccera (2015) et Guerrero (2005). Rogard et Perez Beccera (2015) ont adapté l'outil de Guerrero (2005) au secteur public en France qui a, elle-même, traduit et adapté la version actualisée du *Psychological Contract Index* de Rousseau (1998) pour le contexte francophone. L'outil du Contrat psychologique utilisé permet de mesurer la réalisation des promesses des parties en tenant compte de la rupture ou brèche et du dépassement de celles-ci (Cf. Figure ci-dessous). Sa particularité est donc de rendre possible la mesure de la réalisation de manière aussi bien directe (consigne 2) qu'indirecte (score soustractif entre consigne 1 et consigne 2). Mais dans le cadre de cette recherche nous nous sommes limités à la méthode indirecte qui a l'avantage de mesurer l'existence perçue d'une promesse ou obligation pour l'employé ainsi que son niveau d'exécution perçue (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Freese & Schalk, How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures, 2008; Mullenbach-Serayre, 2009; Robinson, 1996). A ce titre, un résultat égal à zéro (0) indique un respect perçue des obligations. Un résultat supérieur à zéro (>0) indique une brèche, donc une rupture perçue des obligations. Enfin un résultat inférieur à zéro (< 0) indique une brèche inverse, donc un dépassement perçue des obligations. Cette technique s'aligne sur celle de

Robinson (1996, p. 582) pour qui des scores inférieurs à zéro (< 0) indiquent un très haut niveau de respect perçu des promesses ; un score supérieur à zéro (> 0) indique un très haut niveau de non respect ou rupture des promesses ; un score égal à zéro ($= 0$) indique une absence d'écart entre la promesse et sa réalisation.

Figure 6

Extrait de la structure de notre questionnaire

Sous-section 1: Promesses/obligations de la Fonction publique camerounaise envers les agents publics
(N.B. : Les colonnes Consigne 1 et Consigne 2 doivent être remplies pour chaque prestation)

Tout employé espère recevoir un certain nombre de prestations pour entretenir de bonnes relations avec son employeur. Explicites ou implicites, certaines de ces prestations font parties promesses ou obligations dont l'employé espère la réalisation.

Consigne 1 : En tant qu'agent public, à quel point estimez-vous que la Fonction publique a l'obligation de vous fournir les différentes prestations ci-dessous ? Cochez votre réponse dans la partie gauche du tableau. Les réponses notées de ① à ⑤ ont les significations ci-après :

① ② ③ ④ ⑤
Pas du tout obligée Plutôt pas obligée moyennement obligée Plutôt obligée Tout à fait obligée

Consigne 2 : A quel point estimez-vous que la Fonction publique camerounaise a réalisé ces différentes obligations. Cochez votre réponse dans la partie droite du tableau. Les réponses notées de ① à ⑤ ont les significations ci-après :

① ② ③ ④ ⑤
Bien moins que prévu Moins que prévu comme prévu plus que prévu Bien plus que prévu

Liste des prestations 696040314	Consigne 1					Consigne 2				
	Niveau d'obligation					Niveau de réalisation				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1. Un ensemble attractif de rémunérations et rétributions										
2. Des indemnités basées sur les missions et responsabilités de mon poste										
3. Etre traité de manière équitable										
4. Les conditions matérielles nécessaires pour faire mon travail										
5. La possibilité de construire un projet professionnel de carrière										
6. Un travail intéressant										

Notre outil comporte 37 items pour les obligations de l'employeur et 35 items pour les obligations de l'employé. Nous sommes partis du questionnaire de Rogard & Beccera Perez (2015). Nous y avons ajouté quelques items tirés du questionnaire de Guerrero (2005). Par ailleurs, nous avons ajouté quelques items formulés à partir des textes organiques régissant la carrière des fonctionnaires et des contractuels qui ont ressorti certaines spécificités de la Fonction publique camerounaise par rapport à la Fonction publique territoriale française étudiée par Rogard et Beccera Perez. C'est le cas de certaines obligations de l'employé telles que l'item 30 (« *Travailler au moins 15 ans dans la Fonction publique pour bénéficier d'une pension retraite* ») ou encore l'item 31 des obligations de l'employeur (« *Servir d'abord les citoyens et l'Etat au-delà de toute contrainte politique* »).

Les obligations de l'employeur (Fonction publique) sont organisées en 8 facteurs. Chaque item contenu dans les différents facteurs recueille les avis à la fois sur le contenu/existence de l'obligation ou la promesse (Consigne 1) et sur le niveau de réalisation

de celle-ci (Consigne 2). Le facteur **Bonnes relations interpersonnelles** compte 5 items (7 ; 9 ; 11 ; 19 ; 20), exemple de l'item 9 : *Une communication ouverte avec mes supérieurs*. Le facteur **Possibilités d'évolution** compte 7 items (5 ; 15 ; 16 ; 21 ; 34 ; 36 ; 37), avec comme exemple l'item 21 : *Des possibilités pour évoluer dans ma carrière*. Le facteur **Opportunités de formation** compte 3 items (18 ; 25 ; 33), l'item 25 étant : *Bénéficier d'activités de formation permanente*. Le facteur **Rémunération attractive** recense 6 items (1 ; 2 ; 13 ; 22 ; 24 ; 27), notamment l'item 1 : *Un ensemble attractif de rémunérations et rétributions*. Le facteur **Responsabilités au travail** compte 4 items (12 ; 17 ; 23 ; 32) dont l'item 23 : *Un emploi qui comporte des défis à relever*. Le facteur **Sécurité de l'emploi** se constitue de 4 items (3 ; 10 ; 26 ; 28) avec l'item 10 qui porte sur *Un emploi sécurisé et garanti*. Le facteur **Indépendance politique** qui ne compte que 2 items (30 ; 31), avec comme exemple l'item 30 : *L'indépendance de mon poste vis-à-vis du pouvoir politique*. Le facteur **Travail intéressant**, 6 items (4 ; 6 ; 8 ; 14 ; 29 ; 35), exemple item 8 : *Un travail utile et qui a du sens*. Un item unique est également ajouté à la suite des obligations de l'employeur. Il vise à tester la validité convergente des mesures et réalisation du contrat psychologique (Guerrero, 2005, p. 124).

Les obligations de l'employé sont elles aussi regroupées en 7 facteurs. **La Conscience professionnelle** compte 10 items (1 ; 3 ; 5 ; 6 ; 11 ; 12 ; 27 ; 28 ; 31 ; 35), l'item 35 soulignant par exemple la promesse d' « être rigoureux dans la réalisation du travail ». Le facteur **Performances au travail** regroupe 3 items (4 ; 20 ; 33) parmi lesquels « Atteindre les minima de performance requis », item 4. Le facteur **Bon relationnel ou esprit d'équipe** compte 5 items (2 ; 13 ; 17 ; 25 ; 32) avec l'item « Aider les autres dans leur travail » comme exemple. Le facteur **Apprentissage ou souci de se former** se constitue de 3 items (9 ; 15 ; 34) dont « Acquérir les compétences que l'on attend de moi », item 15, représente un exemple. Le facteur **Citoyenneté** (comportements hors rôle) comporte 6 items (14 ; 18 ; 19 ; 21 ; 26 ; 29), dont l'item 14 : « Travailler tard pour finir le travail demandé ». Le facteur **Disponibilité à la Mobilité** compte 4 items (8 ; 10 ; 16 ; 22) dont l'item 16 qui promet d' « accepter un changement de fonction ». Le facteur **Loyauté** enfin compte 3 items (7 ; 23 ; 24) dont l'item 23 « Rester loyal à la Fonction publique » constitue un exemple.

➤ Outil de mesure de l'implication au travail (Implication organisationnelle)

L'implication organisationnelle a été mesurée à partir de l'outil d'Allen et Meyer (Allen & Meyer, 1996), traduit en français par Belghiti-Mahut et Briole (2004). L'outil

mesure trois dimensions de l'implication organisationnelle des employés, notamment les dimensions affectives, continues et normatives. Les réponses renseignent sur le degré d'accord du participant avec les affirmations indiquant son implication vis-à-vis de la Fonction publique sur une échelle à 5 pas, 1 correspondant à Pas du tout d'accord et 5 à Tout à fait d'accord. L'implication organisationnelle affective compte ainsi 6 items (IA1 ; IA2 ; IA3 ; IA4 ; IA5 ; IA6) et traduit le désir qu'a l'agent public de ne pas s'absenter au travail ou de maintenir sa relation d'emploi avec la fonction publique camerounaise, comme dans l'exemple de l'item « Je me sens attaché affectivement à la fonction publique camerounaise ». L'implication organisationnelle normative comprend également 6 items (items 7 à 12) et traduit l'obligation ou la responsabilité sentie par l'agent public de ne pas s'absenter ou de ne pas quitter la fonction publique, à l'exemple de : « Je ressens une obligation de rester dans la fonction publique camerounaise ». L'implication de continuité enfin compte elle aussi 6 items (13 à 18) et traduit la nécessité que ressent l'agent public de poursuivre sa relation d'emploi avec la fonction publique. C'est le cas par exemple de l'item : « Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter la Fonction publique camerounaise ».

4.5.3. Pré-test et validation du questionnaire

Notre questionnaire a fait l'objet d'un pré-test et une validation pour notre recherche. Considéré comme une étape importante dans la validation d'un instrument de collecte de données, le pré-test permet de vérifier si l'outil aidera effectivement à recueillir l'information recherchée et d'évaluer son applicabilité ainsi que sa clarté (Mvessomba, 2013).

Comme souligné plus haut, nous nous sommes inspiré des questionnaires du contrat psychologique de Rogard et Perez Beccera (2015) et Guerrero (2005) dont la validité a déjà bien été admise en littérature avec des coefficients alpha de Cronbach respectifs de 0,8772 pour les obligations de l'employeur et 0,9436 pour celles du salarié et de 0,857 pour les obligations de l'employeur et 0,867 pour les obligations de l'employé. Ce qui traduit un bon niveau de cohérence interne.

Par ailleurs, nous avons sollicité 8 agents publics du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural au mois de janvier 2022, à qui nous avons soumis notre questionnaire, par l'entremise d'un responsable que nous connaissons dans ce département ministériel. Après nous avoir introduit auprès de ses collaborateurs, 8 ont bien voulu se prêter à l'exercice et nous ont installé dans la salle de conférence à l'effet de remplir le questionnaire. L'exercice a duré environ 40 minutes. Cet élément qui a été souligné par l'ensemble des

participants. En outre, une participante de culture anglophone a signalé qu'elle ne comprenait pas tous les mots dans les items, mais qu'elle se fiait au sens général de la phrase pour donner ses réponses. Par ailleurs, l'item 8 des obligations de l'employeur (« *Un travail utile et qui a du sens* ») était répété à un numéro d'item ultérieur. In fine, il apparaissait que les questions étaient comprises par les participants, lesquels présentaient les mêmes caractéristiques que ceux de notre échantillon.

- **Fiabilité de l'outil de contrat psychologique**

Tableau 9

Alpha de Cronbach par dimension de notre échelle du contrat psychologique

Obligations Fonction publique				Obligations agents publics			
Dimensions	α Cronbach		Nombre d'items	Dimensions	α Cronbach		Nombre d'items
	promesse	Réalisation			promesse	Réalisation	
Bonnes relations interpersonnelles (RI)	0.820	0.789	5	Conscience professionnelle (CS)	0.880	0.886	10
Possibilités d'Evolution (E)	0.882	0.835	7	Performances au travail (PF)	0.649	0.687	3
Opportunités de formation (F)	0.722	0.688	3	Bon relationnel (Esprit d'Equipe) (EE)	0.764	0.758	5
Rémunération attractive (REM)	0.852	0.830	6	Apprentissage (souci de se former) (AP)	0.726	0.632	3
Responsabilités au travail (RES)	0.774	0.730	4	Citoyenneté (comportements hors rôle) (CIT)	0.836	0.762	6
Sécurité de l'emploi (SEC)	0.808	0.657	4	Disponibilité à la mobilité (MOB)	0.709	0.707	4
Indépendance politique (IP)	0.606	0.627	2	Loyauté (LO)	0.714	0.777	4
Travail intéressant (TI)	0.855	0.838	6				

Les coefficients alpha de Cronbach présentés dans le tableau ci-dessus indiquent que l'outil du contrat psychologique utilisé a une bonne consistance interne et un bon niveau de fiabilité.

- **Fiabilité de l'outil d'implication organisationnelle**

Les valeurs obtenues dans le cadre de notre étude sont exprimées ci-dessous.

Tableau 10

Statistiques de fiabilité de l'échelle de l'implication organisationnelle

Estimate	IA		IN		IC	
	McDonal d's ω	Cronbach's α	McDonald's ω	Cronbach's α	McDonald's ω	Cronbach's α
Point estimate	0.880	0.880	0.843	0.843	0.680	0.664
95% CI lowerbound	0.880	0.880	0.843	0.843	0.615	0.584
95% CI upperbound	0.880	0.880	0.876	0.876	0.746	0.732

N.B. : IA : Implication affective ; IN : Implication Normative ; IC : Implication continue

Le tableau ci-dessus indique des résultats de coefficients alpha de Cronbach de 0,88 pour l'implication affective, 0,84 pour l'implication normative et de 0,66 pour l'implication continue. Ces valeurs attestent de la fiabilité de notre échelle et d'une bonne consistance interne entre les items. Il convient de souligner que le score obtenu pour la dimension implication continue est en général admis dans les études sur l'implication au travail, les scores variant entre diverses études telles que Dockel (2003) qui obtient un score alpha de 0,61 ou encore Menezes et ses collaborateurs (2015) qui ont un alpha de Cronbach de 0,66. C'est le cas également de Commeiras et ses collaborateurs (2009) dont la fiabilité de l'outil est attestée avec un alpha de Cronbach de 0,63 pour la dimension continue de l'implication organisationnelle.

4.6. PROCÉDURE DE COLLECTE DES DONNÉES

Nous avons administré notre questionnaire à nos participants de Juin à Novembre 2022 dans les services centraux de onze (11) départements ministériels (MINCOMMERCE, MINDCAF, MINEFOP, MINEE, MINESEC, MINH DU, MINEPIA, MINEPAT, MINREX, MINTOUL, MINSANTE). Cette phase s'est rallongée en raison des procédures administratives en vigueur dans l'Administration publique qui impliquait le fait d'obtenir à chaque fois la mise en place d'un chronogramme de passage dans les différentes structures

internes de ces départements ministériels, après l'autorisation d'enquête délivrée par le ministre compétent. Ensuite, il fallait s'ajuster à la disponibilité des agents publics qui acceptaient de participer à l'enquête pour organiser l'administration du questionnaire.

Dans chaque bureau dans lequel nous étions reçus, nous devions nous présenter en tant qu'étudiant –chercheur en psychologie à l'Université de Yaoundé I, expliciter l'objet de notre visite et faire valoir non seulement l'autorisation d'enquête ministérielle, mais aussi le chronogramme de passage dans le service concerné. Les agents qui s'engageaient à participer à l'enquête recevaient donc un questionnaire à remplir par leurs propres soins. Si certains enquêtés remplissaient séance tenante l'outil soumis et nous le remettaient quelques 38 minutes après, la majorité nous proposait de le rendre dans un délai d'une semaine ou de nous informer par voie téléphonique de la date à laquelle nous pouvions passer le récupérer.

Il convient d'indiquer que de nombreux participants nous ont par ailleurs servi de relai pour soumettre le questionnaire à leurs collègues de bureaux ou parents en service dans les services d'autres départements ministériels à Yaoundé. Dans ce cas, nous insistions sur la nécessité de récupérer nous-mêmes ces questionnaires auprès de ce type de participants pour nous assurer qu'ils remplissaient effectivement les critères d'inclusion de notre étude.

4.7. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Les difficultés rencontrées sont essentiellement liées à l'obtention des autorisations d'enquêtes délivrées par les administrations et l'organisation des conditions de facilitation de recrutement des participants au sein des administrations.

De manière plus spécifique, nous avons soumis des demandes au sein de plusieurs départements ministériels au mois de septembre 2021. Malgré le suivi régulier que nous avons effectué, seuls 6 ministères ont réagi à notre demande soit en nous délivrant l'autorisation sollicitée (MINEPAT, MINMIDT, MINAT) soit en nous contactant par téléphones pour rencontrer les agents en charge de ces dossiers (MINFI, MINFOPRA, MINADER, MINTSS, MINSANTE), sans pour autant que nous sachions, au moment où nous avons collecté nos derniers questionnaires, quelle suite y avait été réservée.

Par ailleurs, parmi les ministères qui nous ont accordé des autorisations, la collecte n'a été effective qu'au sein du MINEPAT, département ministériel dans lequel le Directeur des Affaires Générales avait mis à notre disposition un chronogramme de passage dans les structures ainsi qu'un agent chargé de nous accompagner dans le processus de recrutement des participants. Au MINMIDT, il nous avait été demandé de soumettre un certain nombre

d'exemplaires de notre questionnaire qui devaient être redistribués aux personnels de ce département ministériel. Malheureusement, les questionnaires que nous avons déposés au service compétent du MINMIDT en octobre 2021 n'ont jamais été retournés, malgré près de douze mois de rendez-vous par le responsable de la structure.

Nous inquiétant des délais qui s'écoulaient sans grand retour du processus de collecte des données, nous avons engagé parallèlement, aussi bien au sein des ministères que nous avons déjà approchés que dans les ministères où nous avons des proches, des démarches individuelles qui ont paradoxalement fourni des résultats plus probants. C'est ainsi qu'en plus des questionnaires du MINEPAT, nous avons pu recueillir un nombre important de retours au MINREX et au MINTOUL, complétés par les autres issus de quelques autres ministères tel que décrit plus haut. Nous avons donc collecté nos derniers questionnaires au mois de décembre 2022, pour un total d'environ treize (13) mois de terrain. Au final, sur les 211 questionnaires obtenus nous n'avons pu en retenir que 202, après le retrait des 9 qui sont revenus remplis seulement à moitié.

4.8. PRÉSENTATION DE L'OUTIL DE TRAITEMENT STATISTIQUE

Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que celles collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants d'agents publics ont ainsi pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO : rompu ; RE : réalisé ; D : dépassé). Par conséquent, nous avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance (ANOVA) qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication (affective, continue et normative) au travail. L'ensemble de nos données ont été traitées d'abord sous le logiciel CSPro 7.0 pour le dépouillement de nos questionnaires et sous le logiciel JASP version 16 sous Windows pour l'analyse inférentielle.

Le présent chapitre visait à présenter l'approche méthodologique qui a orienté notre étude. Nous ainsi tour à tour indiqué le site de l'étude, les participants, les variables, les hypothèses, l'instrument de collecte des données, les difficultés rencontrées au cours de cette phase. Notre questionnaire était alors formé d'une échelle du contrat psychologique et de l'implication organisationnelle, dont les données ont été traitées statistiquement par l'ANOVA. Le Chapitre suivant servira à en exposer les résultats.

CHAPITRE CINQUIÈME: PRÉSENTATION DES DONNÉES ET ANALYSE DES RESULTATS

Le présent chapitre présente les résultats que nous avons obtenus au terme du traitement statistique effectués sur nos données. Nous exposerons d'abord les résultats de statistique descriptive et ensuite les résultats de statistique inférentielle. La première section présentera donc les résultats de statistique descriptive relatifs au contrat psychologique et à l'implication organisationnelle. La seconde section exposera les résultats de l'analyse de variance effectuée pour tester nos hypothèses.

5.1. RESULTATS DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE

Cette section présente les résultats relevant de l'analyse descriptive aussi bien du contrat psychologique que de l'implication organisationnelle.

5.1.1. Le contrat psychologique de l'agent public camerounais

Il rapporte d'une part les obligations perçues de la Fonction publique en tant qu'employeur et d'autre part les obligations de l'agent public lui-même en tant qu'employé. Il s'agit en effet de présenter la répartition des réponses des participants sur les différentes modalités de notre instrument de collecte de données.

5.1.1.1. Les obligations de la Fonction publique

Les obligations de l'employeur sont rangées dans différents facteurs dont les résultats sont présentés ci-dessous.

- **Les bonnes relations interpersonnelles**

Tableau 11

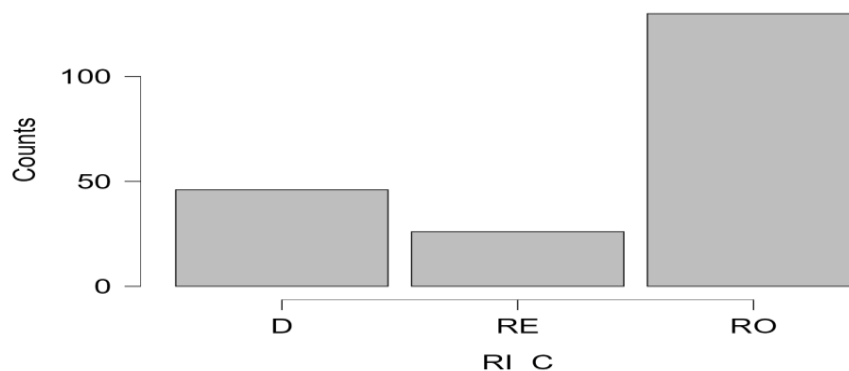
Répartition des participants selon l'évaluation de l'obligation des bonnes relations interpersonnelles (RI)

RI_C				
RI_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	46	22.772	22.772	22.772
RE	26	12.871	12.871	35.644
RO	130	64.356	64.356	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

Il ressort de ce tableau que 22,772% des participants estiment que la Fonction publique a dépassé ses obligations. Dit autrement, ils estiment avoir reçu plus que prévu du point de vue des bonnes relations interpersonnelles que devait leur garantir leur employeur. 12,871% estiment que la Fonction publique a réalisé les obligations y relatives de manière conforme à ce qu'ils attendaient. 64,356 répondants estiment que la Fonction publique a rompu ce contrat en exécution ses obligations à un niveau inférieur à ce qui était prévu. Les obligations liées à cette dimension sont donc perçues par la majorité de notre échantillon comme étant rompues (Cf. figure ci-dessous).

Figure 7

Diagramme de distribution des scores selon le facteur RI_C



- Les possibilités d'évolution

Tableau 12

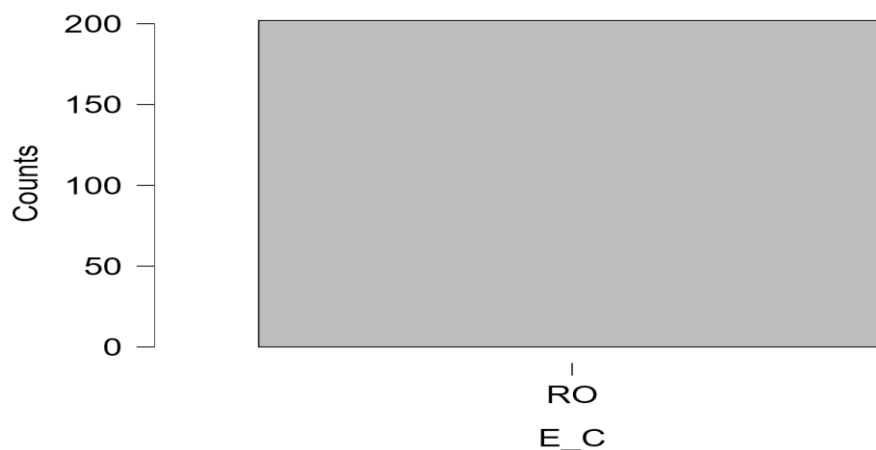
Répartition des participants selon l'évaluation de l'obligation de possibilités d'évolution (E)

E_C				
E_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
RO	202	100.000	100.000	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

Il ressort du tableau que l'ensemble de notre échantillon (100%) considère que leur contrat psychologique avec la fonction publique relatif aux possibilités d'évolution dans la carrière est rompu. Dit autrement, la Fonction publique a manqué, selon leur perception, à ses obligations de leur assurer toutes les possibilités d'évolution souhaitées. Cette information est clairement démontrée par la figure ci-dessous.

Figure 8

Diagramme de distribution selon le facteur E_C



- Les opportunités de formation

Tableau 13

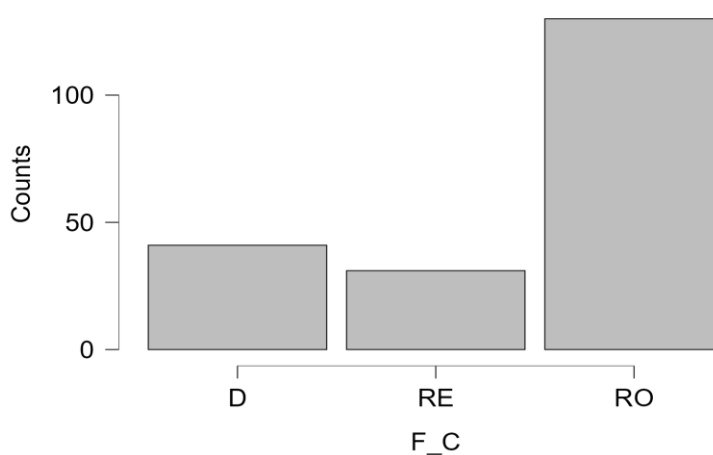
Répartition des participants selon l'évaluation de l'obligation d'opportunités de formation (F)

F_C				
F_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	41	20.297	20.297	20.297
RE	31	15.347	15.347	35.644
RO	130	64.356	64.356	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

Il ressort que 20,297% des participants ont perçu que la fonction publique leur a offert plus que ce qu'ils attendaient du point de vue de la formation. 15,347% estiment que le niveau d'exécution de cette dimension par leur employeur est respecté. 64,35% des participants estiment par contre que la réalisation de ces obligations est inférieure à ce qui était attendu. Ces résultats sont confirmés par la figure ci-dessous.

Figure 9

Diagramme de distribution selon le facteur F_C



- **La rémunération attractive**

Tableau 14

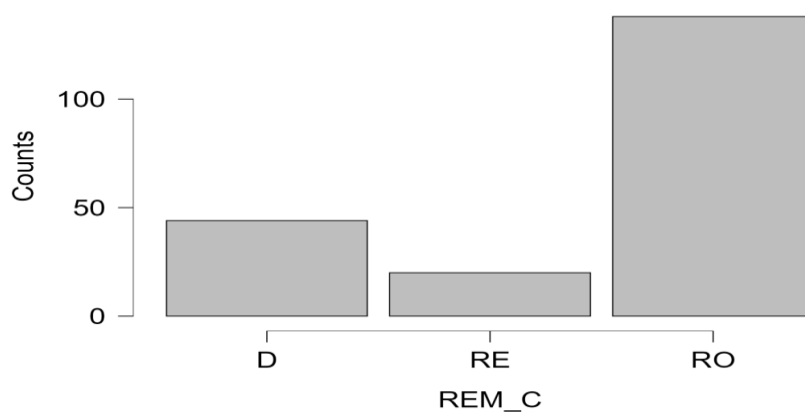
Répartition des participants selon l'évaluation de l'obligation d'une rémunération attractive (REM)

REM_C				
REM_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	44	21.782	21.782	21.782
RE	20	9.901	9.901	31.683
RO	138	68.317	68.317	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

D'après les résultats du tableau ci-dessus, 21,782% de nos participants estiment que la Fonction publique a dépassé ses obligations, 9,901% estiment qu'elle les a réalisées de manière conforme à leurs attentes et 68,317%estiment qu'elle les a rompues. La distribution de ces scores transparait clairement dans la figure ci-dessous.

Figure 10

Diagramme de distribution selon les obligations de rémunération attractive (REM_C)



- **Les responsabilités au travail**

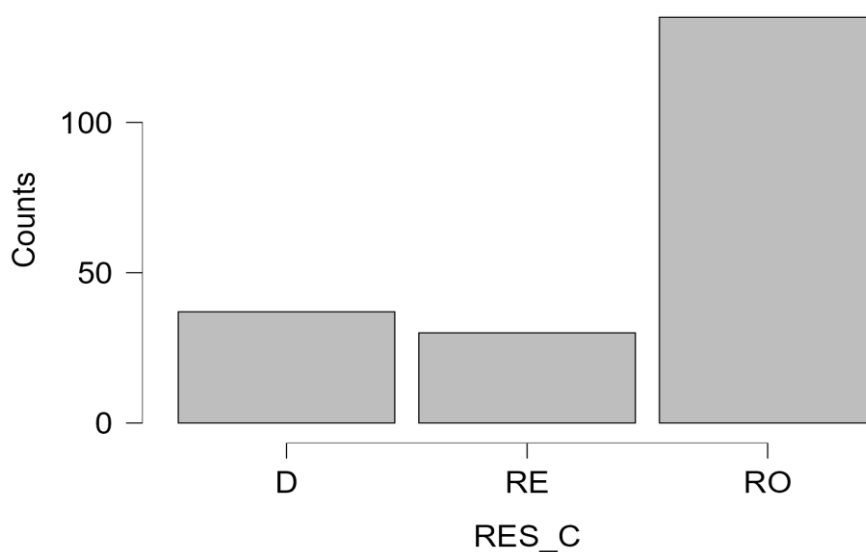
Tableau 15

Répartition des participants selon l'évaluation de l'obligation d'assurer à ses employés des responsabilités au travail (RES)

RES_C				
RES_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	37	18.317	18.317	18.317
RE	30	14.851	14.851	33.168
RO	135	66.832	66.832	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

Le tableau ci-dessus indique que 18,317% des agents publics de notre échantillon perçoivent que la Fonction publique a dépassé ses obligations relatives aux responsabilités attendues au travail. 14,851% estiment que ces obligations ont été respectées et 66,832% estiment qu'elles ont été sous-réalisées et sont donc en dessous de leurs attentes. Cette distribution est schématisée dans la figure ci-dessous.

Figure 11 *Diagramme de distribution selon les obligations de responsabilité au travail (RES_C)*



- La sécurité de l'emploi

Tableau 16

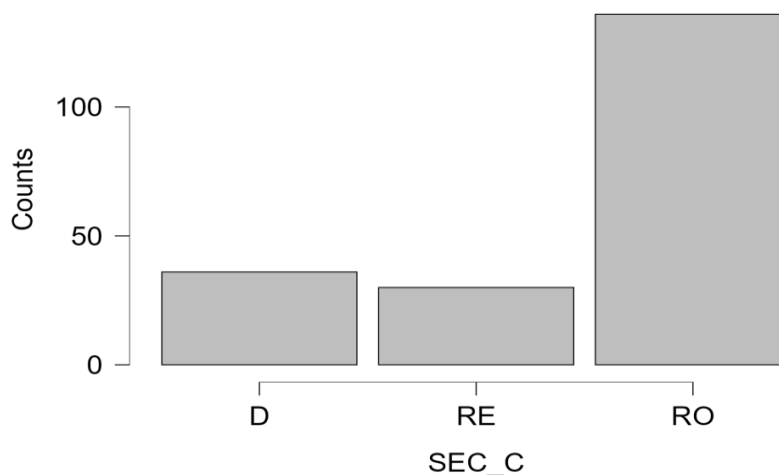
Répartition des participants selon l'évaluation de l'obligation de sécurité de l'emploi (SEC)

SEC_C				
SEC_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	36	17.822	17.822	17.822
RE	30	14.851	14.851	32.673
RO	136	67.327	67.327	100.000
Missing	0	0.000		
Total	202	100.000		

Le tableau ci-dessus montre que 17,822% des participants ont perçu que la Fonction publique a dépassé ses obligations liées à la sécurité de l'emploi. 14,851% estiment que la Fonction publique a tenu ses promesses en remplissant ses obligations comme prévu. 67,327% des agents publics enquêtés ont perçu une exécution insuffisante de l'obligation de sécurité de l'emploi.

Figure 12

Diagramme de distribution selon les obligations de sécurité de l'emploi (SEC_C)



- **L'indépendance politique**

Tableau 17

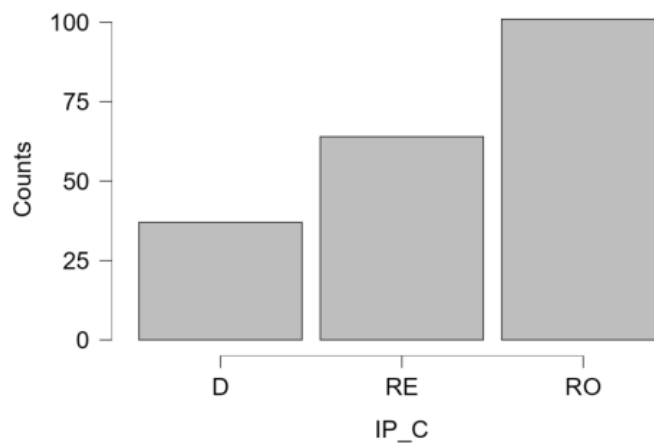
Répartition des participants selon leur évaluation du niveau d'exécution des obligations relevant de l'indépendance politique

IP_C				
IP_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	37	18.317	18.317	18.317
RE	64	31.683	31.683	50.000
RO	101	50.000	50.000	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

Le tableau ci-dessus montre que 18,317% des répondants estiment que la Fonction publique a dépassé ses obligations liées leur indépendance politique. Pour 31,683% ces obligations ont été congruentes avec leurs attentes. 50% estiment qu'elles ont par contre été dépassées. La distribution de ces scores est schématisée dans la figure ci-dessous.

Figure 13

Diagramme de distribution selon les obligations d'indépendance politique (IP_C)



- **Le travail intéressant**

Tableau 18

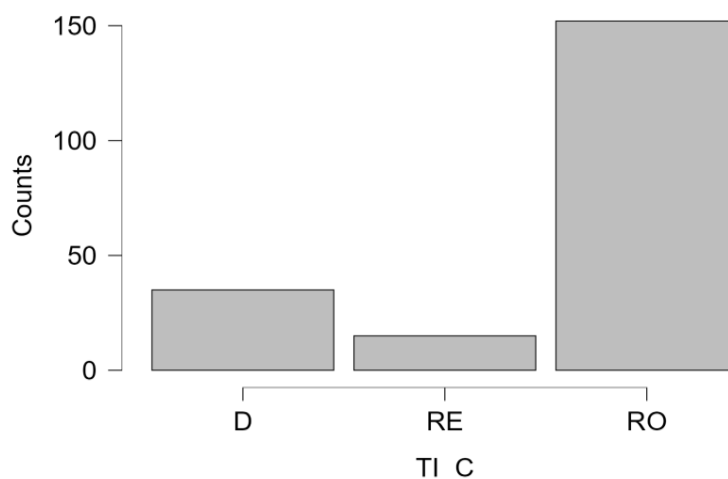
Répartition des participants selon leur évaluation du niveau d'exécution des obligations relevant d'un travail intéressant (TI_C)

TI_C				
TI_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	35	17.327	17.327	17.327
RE	15	7.426	7.426	24.752
RO	152	75.248	75.248	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

Le tableau 18 ci-dessus indique que 17,327% des participants perçoivent que la Fonction publique leur a fourni plus que ce qui était prévu en ce qui concerne les obligations relatives à un travail intéressant, 7,426% estiment qu'elle les a juste remplies de manière conforme à ce qui était promis. 75,248% sont d'avis que la Fonction publique leur a donné bien moins que ce qui était promis. La distribution de ces scores est schématisée par la figure ci-dessous.

Figure 14

Diagramme de distribution selon les obligations de travail intéressant



5.1.1.2. Les obligations de l'agent public

En vertu du principe de mutualité et de réciprocité, l'agent public a également des obligations à respecter dans le cadre de son contrat psychologique avec la Fonction publique.

L'analyse descriptive de ces obligations en fonction de notre échantillon est présentée ci-dessous.

- **La conscience professionnelle**

Tableau 19

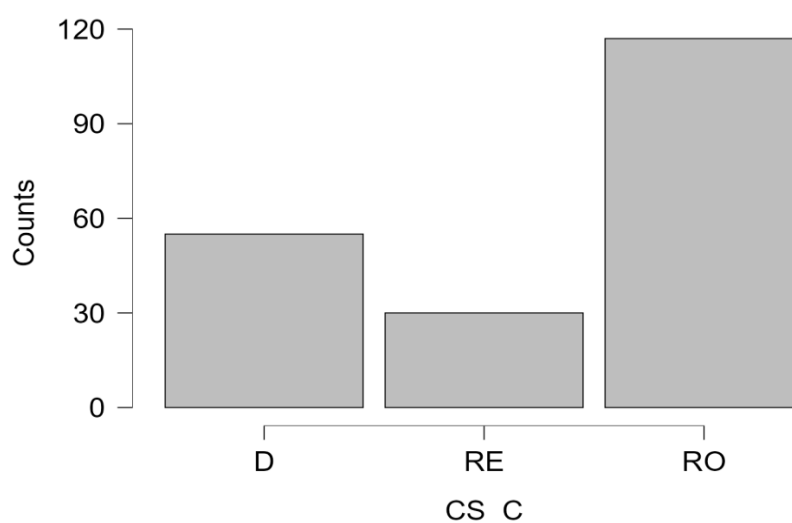
Répartition des participants en fonction de l'exécution de leurs propres obligations de Conscience professionnelle (CS_C)

CS_C				
CS_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	55	27.228	27.228	27.228
RE	30	14.851	14.851	42.079
RO	117	57.921	57.921	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

Les résultats de ce tableau indiquent que 27,228% des agents publics enquêtés estiment avoir dépassé leurs obligations en matière de conscience professionnelle. 14,851% estiment les avoir rempli de manière conforme à leurs promesses. 57,921% estiment quant à eux n'avoir pas tenu leurs propres promesses. Ce que schématise la figure ci-dessus.

Figure 15

Diagramme de distribution des participants selon l'obligation de conscience professionnelle



- **Les performances au travail**

Tableau 20

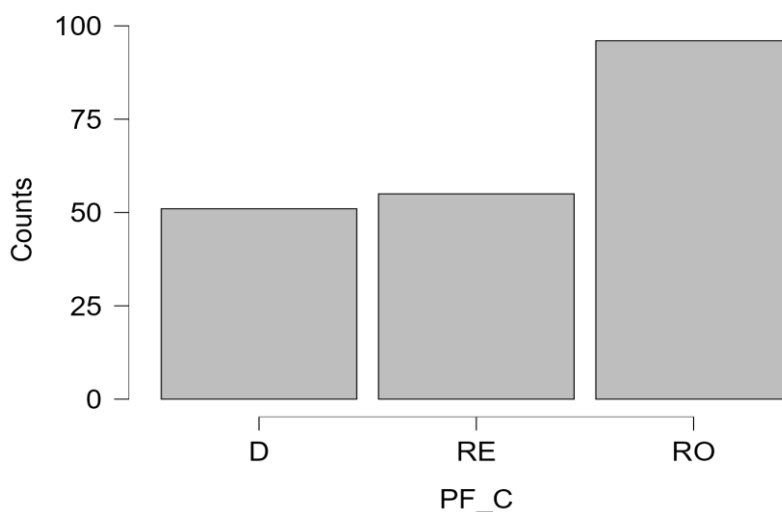
Répartition des répondants en fonction de leur niveau d'exécution de l'obligation de performances au travail (PF_C)

PF_C				
PF_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	51	25.248	25.248	25.248
RE	55	27.228	27.228	52.475
RO	96	47.525	47.525	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

Les résultats de ce tableau montrent que 25,248% des participants estiment avoir dépassé leurs promesses de respecter leurs obligations relatives aux performances professionnelles. 27,228% estiment avoir rempli leurs obligations conformément à leurs promesses. 47,525% perçoivent un niveau d'exécution inférieur par rapport à ce qu'ils avaient promis. Le graphique ci-dessous illustre cette répartition.

Figure 16

Diagramme de distribution selon les obligations de performance professionnelle de l'agent public



- **L'esprit d'équipe**

Tableau 21

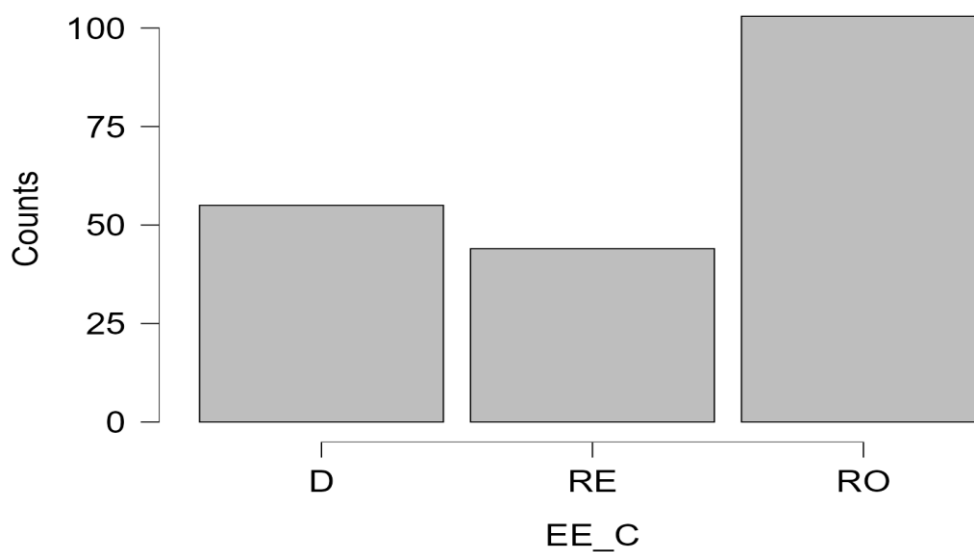
Répartition des participants en fonction de leur niveau de réalisation des obligations de bon relationnel ou esprit d'équipe (EE_C)

EE_C				
EE_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	55	27.228	27.228	27.228
RE	44	21.782	21.782	49.010
RO	103	50.990	50.990	100.000
Missing	0	0.000		
Total	202	100.000		

Il ressort des résultats de ce tableau que 27,228 agents publics de notre échantillon estiment avoir dépassé leurs obligations, 21,782 pensent les avoir respectées de manière conformes à ce qu'ils ont promis et 50,99% estiment avoir rompu leurs promesses vis-à-vis de la Fonction publique relativement aux obligations d'esprit d'équipe. La distribution de ces scores est schématisée dans la figure ci-dessous.

Figure 17

Diagramme de distribution selon l'esprit d'équipe



- **Obligation d'apprentissage ou souci de se former**

Tableau 22

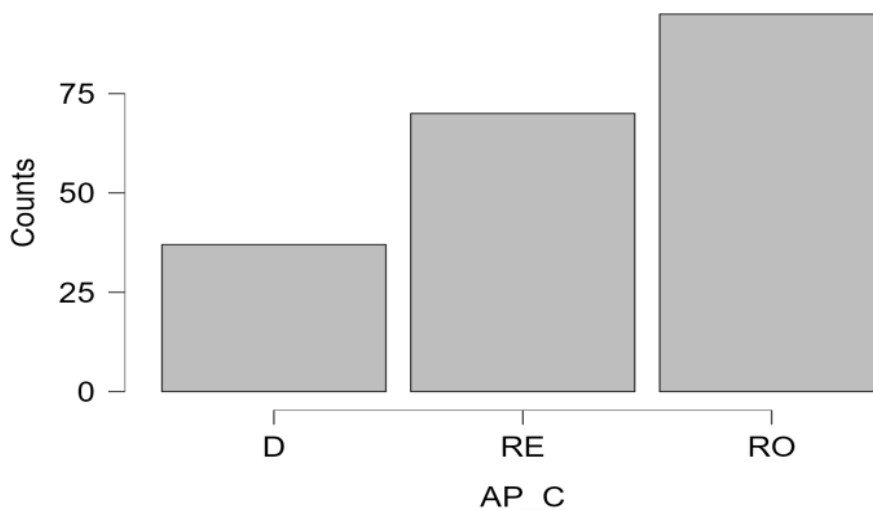
Répartition des participants selon le niveau d'exécution perçu de leurs obligations de se former ou d'apprentissage (AP_C)

AP_C				
AP_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	37	18.317	18.317	18.317
RE	70	34.653	34.653	52.970
RO	95	47.030	47.030	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

Ces résultats montrent que 18,317% de répondants estiment avoir dépassé leurs obligations, 34,653% estiment les avoir réalisées et 47,030% estiment les avoir rompues. La figure ci-dessous schématise cette distribution.

Figure 18

Diagramme de distribution selon les obligations d'apprentissage ou souci de se former



- **La citoyenneté organisationnelle**

Tableau 23

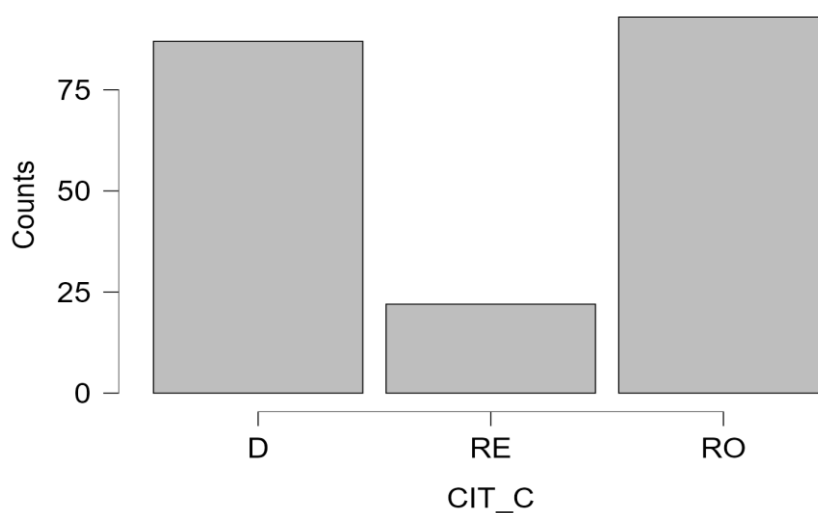
Répartition des participants en fonction de l'exécution de leurs obligations relatives à la citoyenneté organisationnelle

CIT_C				
CIT_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	87	43.069	43.069	43.069
RE	22	10.891	10.891	53.960
RO	93	46.040	46.040	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

Considérant les résultats du tableau ci-dessus, 43,069% des participants ont donné à la Fonction publique bien plus que ce qu'ils ont promis en termes de citoyenneté. Seulement 10,891 estiment avoir respecté strictement leurs obligations. 46,040% estiment avoir rompu leur contrat psychologique en ce qui concerne l'obligation de citoyenneté organisationnelle. Le graphique ci-dessous illustre cette répartition.

Figure 19

Diagramme de distribution pour les obligations de citoyenneté organisationnelle



- **La mobilité**

Tableau 24

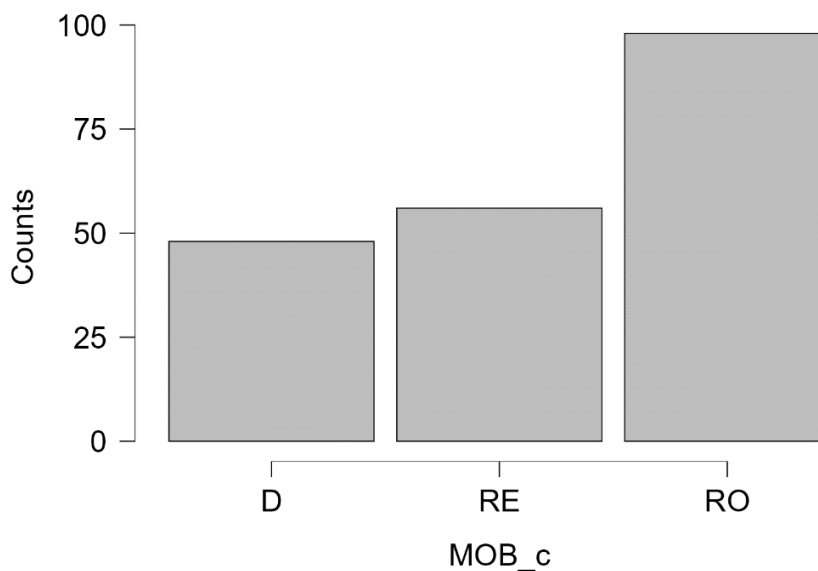
Répartition des participants en fonction des obligations de mobilité

MOB_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	48	23.762	23.762	23.762
RE	56	27.723	27.723	51.485
RO	98	48.515	48.515	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

Il ressort de ces résultats que les obligations en termes de disponibilité à la mobilité sont dépassées par 23,762% de nos participants, réalisées par 27,723% et non réalisées ou rompues par 48,515%. Cette distribution est présentée graphiquement dans la figure ci-dessous.

Figure 20

Diagramme de distribution pour les obligations de mobilité



- **La loyauté**

Tableau 25

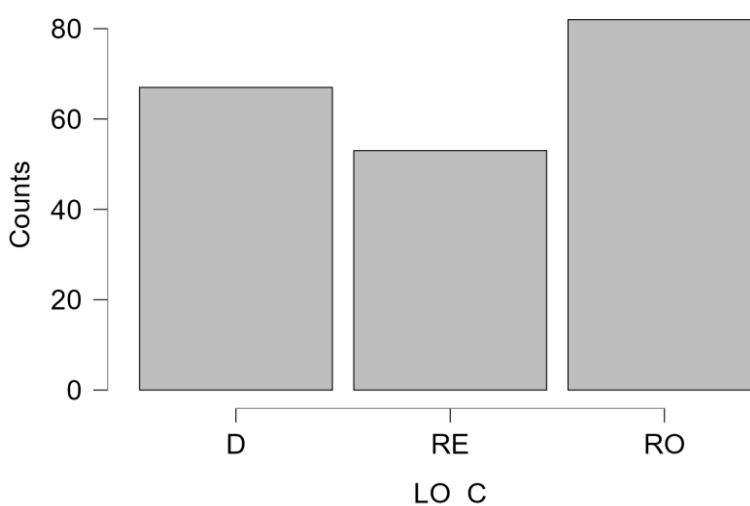
Répartition des participants en fonction de leur niveau d'exécution perçu des obligations relatives à la loyauté

LO_C				
LO_C	Effectifs	Fréquences	Fréquences valides	Fréquences cumulées
D	67	33.168	33.168	33.168
RE	53	26.238	26.238	59.406
RO	82	40.594	40.594	100.000
Manquantes	0	0.000		
Total	202	100.000		

Les résultats de ce tableau relatifs à l'obligation de loyauté des agents publics envers la Fonction publique montrent que sur les 202 participants de notre échantillon, 33,168% estiment avoir dépassé la promesse de leurs obligations, 26,238 estiment avoir respecté leur contrat psychologique et 40,594 pensent l'avoir rompu. La figure ci-dessous en donne une représentation graphique.

Figure 21

Diagramme de distribution pour les obligations relatives à la loyauté



5.1.2. L'implication organisationnelle

Les résultats rapportant les réponses des participants sur l'échelle de l'implication au travail, notamment l'implication organisationnelle envers la Fonction publique collectées à partir de l'échelle d'Allen et Meyer (1996), sont présentés ci-dessous pour les différentes dimensions affective, normative et continue.

5.1.2.1. L'implication organisationnelle affective

Cette section présente les résultats de l'implication affective des participants dans la Fonction publique.

Tableau 26

Implication affective des agents publics

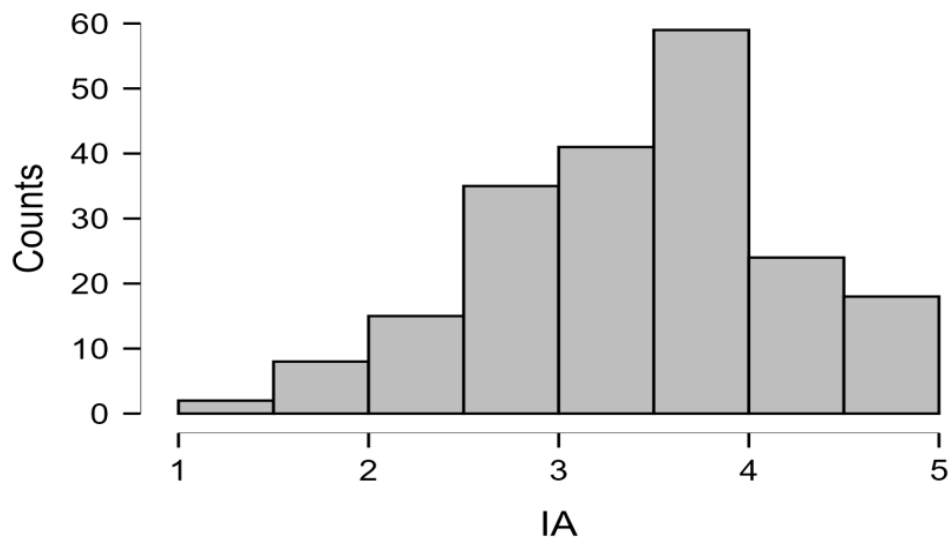
	Valides	Manquantes	Moyenne	Ecart-Type	Asymétrie	Ecart-Type d'asymétrie	Minimum	Maximum
IA	202	0	3.445	0.775	-0.394	0.171	1.290	4.860

Le tableau ci-dessus montre que le score moyen de l'implication affective des agents publics interrogés s'élève à $M=3,445$. Ce score est légèrement supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à 5 pas. Ce qui signifie que l'implication affective de ces agents à l'égard de la Fonction publique n'est pas très élevée. La dispersion des scores des participants autour de la moyenne, représentée par un écart-type de $ET=0,775$, semble importante.

Par ailleurs, les données sont normalement distribuées au regard de l'indice d'asymétrie (-0,394). En effet, les valeurs d'aplatissement comprises entre -2 et +2 indiquent une distribution normale de données (Curran, Finch, & West, 1996). Cela est symbolisé dans le diagramme présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 22

Diagramme de distribution de l'implication affective



5.1.2.2. L'implication organisationnelle normative

Cette section présente les données sur l'implication normative des participants dans la Fonction publique.

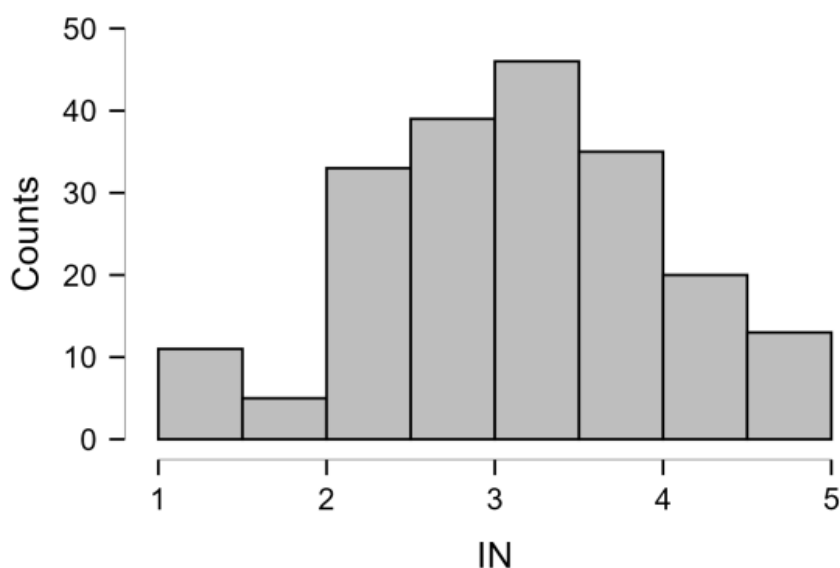
Tableau 27

Implication normative des agents publics

	Valides	Manquantes	Moyenne	Ecart-Type	Minimum	Maximum
IN	202	0	3.221	0.856	1.170	5.000

Le tableau ci-dessus montre que le score moyen de l'implication normative des agents publics interrogés s'élève à $M=3,221$. Ce score est légèrement supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à 5 pas. Ce qui signifie que l'implication normative de ces agents à l'égard de la Fonction publique n'est pas très élevée. La dispersion des scores des participants autour de la moyenne, représentée par un écart-type de $ET=0,856$, semble importante.

Par ailleurs, le graphique ci-dessous de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation de l'implication normative sont légèrement concentrés au centre.

Figure 23*Diagramme de distribution de l'implication normative***5.1.2.3. L'implication organisationnelle continue**

Cette section présente les données sur l'implication continue des participants dans la Fonction publique

Tableau 28*Implication continue des agents publics*

	Valides	Manquantes	Moyenne	Ecart-Type	Asymétrie	Ecart-Type d'Asymétrie	Minimum	Maximum
IC	202	0	3.195	0.678	0.019	0.171	1.170	5.000

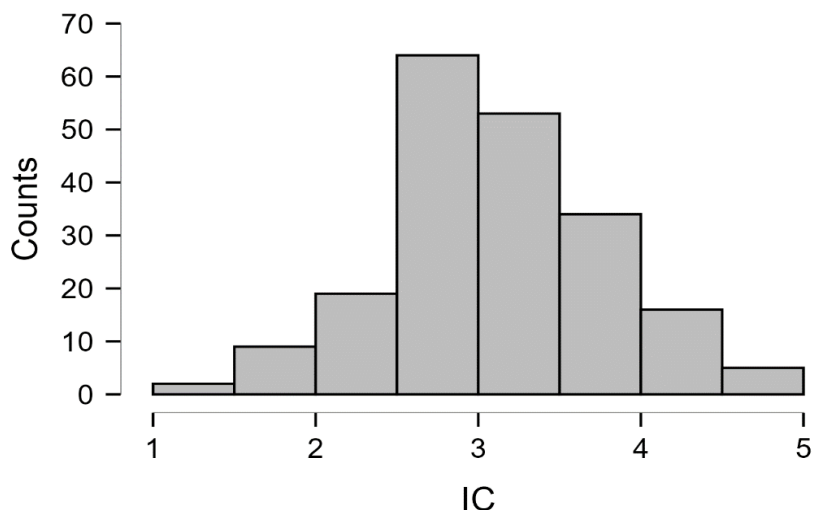
Le tableau ci-dessus montre que le score moyen de l'implication continue des agents publics interrogés s'élève à $M=3,195$. Ce score est légèrement supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à 5 pas. Ce qui signifie que l'implication continue de ces agents à l'égard de la Fonction publique n'est pas très élevée. La dispersion des scores des participants autour de la moyenne, représentée par un écart-type de $ET=0,678$, semble importante.

Par ailleurs, les données sont normalement distribuées au regard de l'indice d'aplatissement (0,019). En effet, les valeurs d'aplatissement comprises entre -2 et +2 indiquent une distribution normale de données (Curran et al., 1996). Cela est symbolisé dans le graphique présenté dans la figure ci-dessous. Ce graphique de distribution de scores montre

que les scores obtenus dans l'évaluation de l'implication continue sont légèrement concentrés légèrement sur la droite.

Figure 24

Distribution des scores de l'implication continue



5.2. RESULTATS DE L'ANALYSE INFÉRENTIELLE

La présente analyse a pour objectif de présenter les résultats obtenus à partir du test de nos hypothèses. On vérifiera donc si les variations des moyennes sur les dimensions de l'implication organisationnelle des participants sont déterminées par le niveau d'exécution perçu de ses obligations par la Fonction publique. A cet effet, nous avons réalisé des tests de comparaisons des moyennes à travers l'analyse de la variance (ANOVA) à un facteur et des tests post hoc qui ont permis d'apporter plus de précisions si nécessaire.

5.2.1. Rappel de notre hypothèse générale

L'implication organisationnelle des agents publics varie en fonction du degré perçu de réalisation du contrat psychologique. Cette hypothèse est inspirée de la littérature qui montre que la perception qu'a l'employé de la réalisation de son contrat psychologique par l'organisation détermine son implication organisationnelle vis-à-vis de celle-ci, notamment le désir, la nécessité ou l'obligation de ne pas quitter l'organisation (Ampofo et al., 2022; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008; Zhao et al., 2007). Cette hypothèse s'est déclinée en trois grandes hypothèses spécifiques dont nous présentons ci-après les résultats.

5.2.1.1. Test de l'hypothèse spécifique 1

Cette hypothèse spécifique se formule comme suit : **L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour une dimension jugée réalisé du contrat psychologique est supérieur à celui du contrat psychologique jugé dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique perçu comme rompu.** Sa vérification va s'effectuer sur les huit (7) dimensions des obligations de la Fonction publique vis-à-vis de ses employés qu'il a été possible de tester (Bonnes relations interpersonnelles, opportunités de formation, rémunération attractive, responsabilités au travail, sécurité de l'emploi, indépendance politique et travail intéressant). Nous aurons donc 7 sous-hypothèses spécifiques. Il convient de souligner que la vérification portant sur l'obligation des possibilités d'évolution n'ayant pas été possible. En effet, pour cette dernière obligation, tous les participants se classent dans un seul profil de réalisation perçue, notamment le contrat psychologique rompu. La comparaison des moyennes par ANOVA n'était donc pas possible.

A travers l'analyse de la variance, nous allons vérifier **si le niveau moyen des variations observées sur les dimensions de l'implication organisationnelle des agents publics diffère donc en fonction du degré de réalisation perçue des obligations de la Fonction publique.** Les scores des participants sur notre variable indépendante ont été transformés pour obtenir des moyennes dégageant trois profils selon le degré de réalisation perçue du contrat psychologique susvisé (dépassé, réalisé, rompu). Nous procéderons par conséquent à une comparaison post hoc pour déterminer s'il existe une différence significative entre ces différents profils, chaque fois que nécessaire.

Sous-hypothèse spécifique 1.a : *L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les relations interpersonnelles. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les relations interpersonnelles est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication affective augmente selon le degré de réalisation perçue du contrat psychologique basé sur les relations interpersonnelles. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication organisationnelle affective se présentent sous la forme numérique, tandis que celles collectées dans l'évaluation du degré

de réalisation du contrat psychologique se présentent sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (Réalisé, RE ; Dépassé, D ; Rompu, RO).

Nous avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents (Dépassé, Réalisé, Rompu) dans l'évaluation de l'implication affective.

Tableau 29

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les relations interpersonnelles

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
RI_C	3.773	2	1.886	3.210	0.042	0.031
Residuals	116.950	199	0.588			

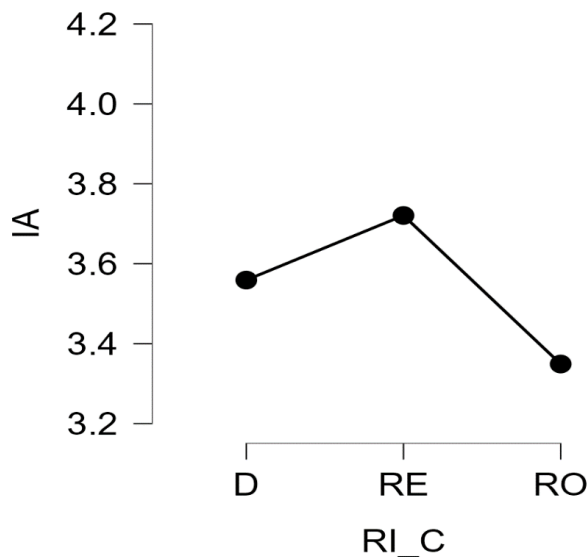
N.B. Somme des Carrés Type III ; df : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication affective varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique. Cet effet est statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 3,210; p = 0,042$). La contribution du degré de réalisation du contrat psychologique centré sur les relations interpersonnelles dans l'explication des scores d'évaluation de l'implication organisationnelle affective s'élève à 3,1% de la variance expliquée. Autrement dit, la perception qu'ont les agents publics du niveau d'exécution par la Fonction publique de son contrat psychologique fait varier leur implication organisationnelle vis-à-vis d'elle. Ce qui nous amène à valider notre sous-hypothèse.

Le graphique de la figure ci-dessus montre que le niveau moyen d'implication affective est plus élevé chez les travailleurs dont le contrat psychologique centré sur les relations interpersonnelles est perçu comme étant réalisé, c'est-à-dire que les attentes apparaissent congruentes avec la réalité des situations de travail. Leur niveau moyen d'implication affective est alors supérieur à celui de leurs collègues dont le contrat psychologique est jugé dépassé et plus encore que celui des travailleurs dont le contrat psychologique basé sur les relations interpersonnelles est jugé rompu, leurs scores d'implication étant les plus faibles.

Figure 25

Implication affective en fonction la réalisation perçue du contrat psychologique centré sur les relations interpersonnelles



- **Comparaisons post hoc de Tuckey du niveau d'implication en fonction du degré de respect du contrat psychologique**

L'ANOVA étant significatif, il importe de déterminer quels groupes précis sont significativement différents les uns des autres, en analysant les différences entre les modalités.

Tableau 30

Comparaisons planifiées Post Hoc de Tukey appliquées à l'implication affective et les bonnes relations interpersonnelles

		Différence des Moyennes	Erreur Type	t	p_{Tukey}
D	RE	-0.162	0.188	-0.859	0.667
	RO	0.210	0.132	1.597	0.249
RE	RO	0.372	0.165	2.257	0.064

N.B. : Valeur de p ajustée pour comparaison d'une famille de 3.

Le tableau des comparaisons planifiées montre que l'écart de niveau d'implication entre les travailleurs dont le contrat psychologique est jugé réalisé et ceux dont le contrat psychologique est jugé rompu est élevé sans être statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 2,257, p = 0,06$). Autrement dit, les agents publics dont le contrat psychologique est réalisé ne s'impliquent pas dans la fonction publique de manière supérieure par rapport à ceux dont le

contrat psychologique est jugé dépassé ou encore rompu. Ce test s'avère par conséquent infructueux.

Sous-hypothèse spécifique 1.b : *L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les opportunités de formation. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les opportunités de formation est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication affective au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur les opportunités de formation. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu.

Tableau 31

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les opportunités de formation

Cases	Somme des Carrés	Ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
F_C	0.437	2	0.218	0.361	0.697	0.004
Résidus	120.287	199	0.604			

N.B. :Somme des Carrés de Type III ;Ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication affective ne varie pas selon le degré de réalisation du contrat psychologique ($F_{(2,199)} = 0,361$; $p = 0,697$). Cette sous-hypothèse est donc rejetée.

Sous-hypothèse spécifique 1.c : *L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur la rémunération attractive. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur la rémunération attractive est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication affective au travail augmente selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur la rémunération attractive. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par

rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que celles collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présentent sous la forme catégorielle.

Tableau 32

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur la rémunération attractive

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
REM_C	0.011	2	0.006	0.009	0.991	9.137e-5
Résidus	120.712	199	0.607			

N.B. Somme des Carrés de Type III ; ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication affective au travail ne varie pas selon le degré de réalisation du contrat psychologique ($F_{(2,199)} = 0,009$; $p = 0,991$). Cette sous-hypothèse est donc rejetée.

Sous-hypothèse spécifique 1.d : *L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les responsabilités au travail. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les responsabilités au travail est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication affective au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur les responsabilités au travail. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que celles collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présentent sous la forme catégorielle.

Tableau 33

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les responsabilités au travail

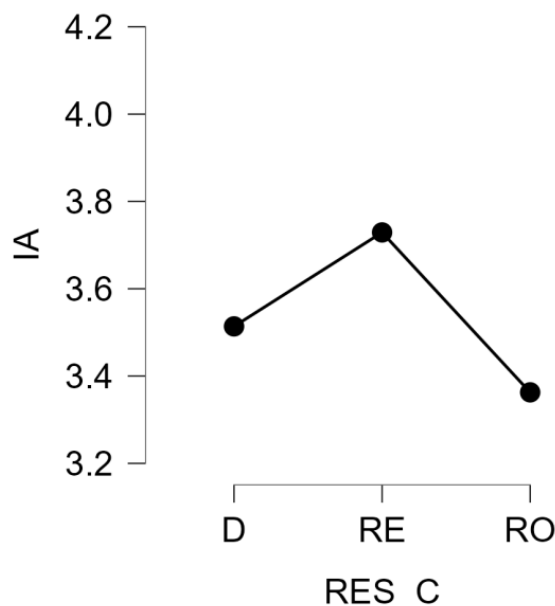
Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
RES_C	3.510	2	1.755	2.979	0.053	0.029
Résidus	117.213	199	0.589			

N.B. Somme des Carrés de Type III ; ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication affective au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique. Cet effet est jugé statistiquement significatif à ($F_{(2,199)} = 2,979 ; p = 0,053$). La contribution du degré de réalisation du contrat psychologique centré sur les responsabilités au travail dans l'explication des scores obtenus dans l'évaluation de l'implication au travail s'élève à 2,9% de la variance expliquée. Ce résultat nous permet de valider notre sous-hypothèse.

Figure 26

Implication affective en fonction la réalisation perçue du contrat psychologique centré sur les responsabilités au travail



Le graphique de la figure ci-dessus montre que le niveau moyen d'implication affective est plus élevé chez des travailleurs dont le contrat psychologique centré sur les

responsabilités au travail est perçu comme étant réalisé, c'est-à-dire que les attentes apparaissent congruentes avec la réalité des situations de travail. Les personnels de la Fonction publique dont le contrat psychologique est jugé rompu obtiennent les scores d'implication plus faibles que ceux dont le contrat psychologique est jugé réalisé et dépassé.

- **Comparaisons post hoc de Tuckey du niveau d'implication en fonction du degré de respect du contrat psychologique**

Tableau 34

Comparaisons planifiées Post Hoc de Tukey appliquées à l'implication affective et les responsabilités au travail

		Différence Moyenne	Erreur Type	t	p _{Tukey}
D	RE	-0.215	0.189	-1.141	0.490
	RO	0.151	0.142	1.061	0.539
RE	RO	0.366	0.155	2.365	0.050

N.B. Valeur de p ajustée pour comparaison d'une famille de 3

Le tableau des comparaisons planifiées montre que l'écart de niveau d'implication entre les travailleurs dont le contrat psychologique est jugé réalisé et ceux dont le contrat psychologique est jugé rompu est élevé et statistiquement significatif ($t_{(2,199)} = 2,365$; $p = 0,05$). Par contre, l'écart entre le contrat psychologique réalisé et le contrat psychologique dépassé n'est pas significatif. Autrement dit, ce test apparaît infructueux.

Sous-hypothèse spécifique 1.e : *L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur l'emploi stable. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les l'emploi stable est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication affective au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur l'emploi stable. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que celles collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présentent sous la forme catégorielle.

Tableau 35

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur l'emploi stable ou sécurisé

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
SEC_C	1.515	2	0.758	1.265	0.285	0.013
Résidus	119.208	199	0.599			

N.B. Somme des Carrés Type III ; ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication affective varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique sans être statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 1,265$; $p = 0,285$). Autrement dit, cette sous-hypothèse est rejetée.

Sous-hypothèse spécifique 1.f : *L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur l'indépendance politique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur l'indépendance politique est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication affective au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur l'indépendance politique. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que celles collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présentent sous la forme catégorielle.

Tableau 36

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur l'indépendance politique

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
IP_C	0.140	2	0.070	0.115	0.891	0.001
Résidus	120.583	199	0.606			

N.B. : Somme des Carrés de Type III ; ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication affective varie en fonction du degré de réalisation du contrat psychologique sans être statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 0,115 ; p = 0,891$). Autrement dit, cette sous-hypothèse est rejetée.

Sous-hypothèse spécifique 1.g : *L'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur le travail intéressant. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur le travail intéressant est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication affective au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur le travail intéressant. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que celles collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présentent sous la forme catégorielle. Nous avons naturellement choisi de faire recours à l'analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication affective.

Tableau 37

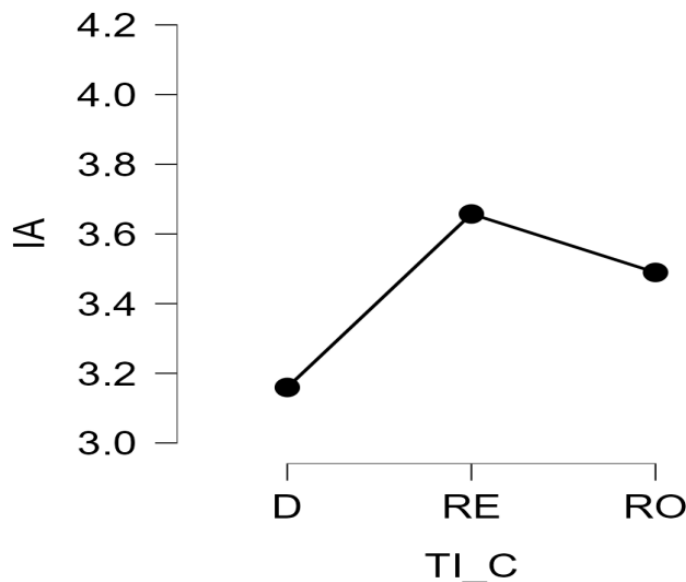
Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication affective et aux obligations de la Fonction publique centrées sur le travail intéressant

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
TI_C	3.831	2	1.916	3.261	0.040	0.032
Résidus	116.892	199	0.587			

N.B. : Somme des Carrés de Type III ; ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication affective varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique. Cet effet est statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 3,261 ; p = 0,04$). La contribution du degré de réalisation du contrat psychologique centré sur le travail intéressant dans l'explication des scores obtenus dans l'évaluation de l'implication affective s'élève à 3,2% de la variance expliquée. Ce qui nous permet de valider notre sous-hypothèse.

Figure 27 Implication affective en fonction la réalisation perçue du contrat psychologique centré sur le travail intéressant



Le graphique ci-dessus montre que le niveau moyen d'implication affective est plus élevé chez des travailleurs dont le contrat psychologique centré sur le travail intéressant est perçu comme étant réalisé, c'est-à-dire que les attentes apparaissent congruentes avec la réalité des situations de travail. Les personnels de la Fonction publique dont le contrat psychologique est jugé dépassé obtiennent les scores d'implication au travail les plus faibles.

- **Comparaisons post hoc de Tuckey du niveau d'implication en fonction du degré de respect du contrat psychologique**

Tableau 38

Comparaisons planifiées Post Hoc de Tukey appliquées à l'implication affective et le travail intéressant

		Différence Moyenne	Erreur Type	t	p _{tukey}
D	RE	-0.498	0.237	-2.105	0.091
	RO	-0.330	0.144	-2.297	0.059
RE	RO	0.168	0.207	0.809	0.698

N.B. Valeur p ajustée pour comparaison d'une famille de 3

Le tableau des comparaisons planifiées montre que l'écart de niveau d'implication entre les agents publics dont le contrat psychologique est jugé réalisé et ceux dont le contrat psychologique est jugé dépassé est négativement élevé sans être significatif. Le niveau

d'implication entre ceux dont le contrat psychologique est perçu comme étant réalisé et ceux dont le contrat psychologique est jugé rompu est très faible et non significatif. Autrement dit, ce test de différence s'avère infructueux.

En conclusion, notre hypothèse spécifique est invalidée. Les résultats de notre étude indiquent qu'il existe un effet du contrat psychologique sur l'implication organisationnelle affective des agents publics. Seulement cet effet psychologique n'est pas significatif pour la plupart des dimensions du contrat psychologique malgré la tendance avérée. Les sous-hypothèses validées ont par ailleurs présenté des résultats infructueux à la suite des tests de comparaisons par paires réalisés à l'effet de déterminer les différences entre chacun des trois profils de contrat psychologique identifiés. Ces résultats sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 39

Récapitulatif des résultats de l'hypothèse spécifique 1

Résultats sous ANOVA					Test des comparaisons multiples
Sous-hypothèses	Statistique (F)	Score des Significativité (p)	Décision	% de variance expliquée	Décision finale après Test des comparaisons Post Hoc de Tuckey
a. sur les relations interpersonnelles	3,210	0,042	Sous-hypothèse validée	3,1	Pas de différence significative entre au moins une paire de comparaisons parmi les 3 groupes. Test infructueux.
b. sur les opportunités de formation	0,361	0,697	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
c. sur la rémunération attractive	0,009	0,991	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
d. sur les responsabilités au travail	2,979	0,053	Sous-hypothèse validée	2,9	Pas de différence significative entre au moins une paire de comparaisons parmi les 3 groupes. Test infructueux.
e. sur l'emploi stable	1,265	0,285	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
f. sur l'indépendance politique	0,115	0,891	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
g. sur le travail intéressant	3,261	0,040	Sous-hypothèse validée	3,2	Pas de différence significative entre au moins une paire de comparaisons parmi les 3 groupes. Test infructueux.

Décision finale sur l'hypothèse spécifique 1 : Il est apparu qu'il existe un effet du contrat psychologique sur l'implication affective des agents publics. Seulement cet effet n'a pas été statistiquement significatif pour la majorité des dimensions du contrat psychologique. Par ailleurs, les comparaisons par paire se sont avérées infructueuses pour le cas de la sous-hypothèse qui a été validée. Considérant ce qui précède, notre hypothèse spécifique est rejetée.

5.2.1.2. Test de l'hypothèse spécifique 2

Cette hypothèse spécifique se formule comme suit : **L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour une dimension jugée réalisée du contrat psychologique est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.**

Sa vérification va s'effectuer sur les huit (7) dimensions des obligations de la Fonction publique vis-à-vis de ses employés qu'il a été possible de tester (Bonnes relations interpersonnelles, opportunités de formation, rémunération attractive, responsabilités au travail, sécurité de l'emploi, indépendance politique et travail intéressant). Nous aurons donc 7 sous-hypothèses spécifiques. Il convient de souligner que la vérification portant sur l'obligation des possibilités d'évolution n'ayant pas été possible. En effet, pour cette dernière obligation, tous les participants se classent dans un seul profil de réalisation perçue, notamment le contrat psychologique rompu. La comparaison des moyennes par ANOVA n'était donc pas possible.

Sous-hypothèse spécifique 2.a : *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les relations interpersonnelles. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les relations interpersonnelles est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication continue au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur les relations interpersonnelles. Il est inférieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous avons naturellement choisi de faire recours à l'analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication continue.

Tableau 40

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les bonnes relations interpersonnelles

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
RI_C	0.145	2	0.073	0.157	0.855	0.002
Résidus	92.328	199	0.464			

N.B. : Somme des Carrés de Type II ; ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication de continuité ne varie pas selon le degré de réalisation du contrat psychologique centré sur les relations interpersonnelles ($F_{(2,199)} = 0.157$; $p > 0,85$). Autrement dit, cette sous-hypothèse est rejetée.

Sous-hypothèse spécifique 2.b : *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les opportunités de formation. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les opportunités de formation est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication continue varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur les opportunités de formation. Il est inférieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication continue au travail.

Tableau 41

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les opportunités de formation

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
F_C	0.357	2	0.179	0.386	0.680	0.004
Résidus	92.117	199	0.463			

N.B. : Somme des Carrés de Type II ; ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication continue au travail ne varie pas selon le degré de réalisation du contrat psychologique ($F_{(2,199)} = 0,386$; $\eta^2 = 0,68$). Autrement dit, cette sous-hypothèse est rejetée.

Sous-hypothèse spécifique 2.c : *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur la rémunération attractive. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur la rémunération attractive est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication continue varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur la rémunération attractive. Il est inférieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication continue au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication continue.

Tableau 42

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur la rémunération attractive

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
REM_C	0.394	2	0.197	0.426	0.654	0.004
Résidus	92.079	199	0.463			

N.B. : Somme des carrés de Type III ; ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication continue au travail ne varie pas selon le degré de réalisation du contrat psychologique ($F_{(2,199)} = 0,426 ; p = 0,65$). Autrement dit, cette sous-hypothèse est rejetée.

Sous-hypothèse spécifique 2.d : *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les responsabilités au travail. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les responsabilités au travail est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication de continuité au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur les responsabilités au travail. Il est inférieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication continue au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication de continuité.

Tableau 43

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les responsabilités au travail

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
RES_C	1.876	2	0.938	2.061	0.130	0.020
Résidus	90.597	199	0.455			

N.B. : Somme des carrés de Type III ; ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication continue varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique sans être statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 2,061 ; p = 0,13$). Autrement dit, cette sous-hypothèse est rejetée.

Sous-hypothèse spécifique 2.e : *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur l'emploi stable. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur l'emploi stable est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication continue au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur la sécurité ou stabilité de l'emploi. Il est inférieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication continue au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication continue au travail.

Tableau 44

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur l'emploi stable et sécurisé

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
SEC_C	0.941	2	0.470	1.023	0.361	0.010
Résidus	91.533	199	0.460			
<i>N.B. : Somme des carrés de Type III</i>						

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication continue au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique sans être statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 1,023 ; p = 0,36$). Autrement dit, cette sous-hypothèse est rejetée.

Sous-hypothèse spécifique 3.f : *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur l'indépendance politique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur l'indépendance politique est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication de continuité au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur l'indépendance politique. Il est inférieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication continue au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication continue au travail.

Tableau 45

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur l'indépendance politique

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
IP_C	2.319	2	1.160	2.560	0.080	0.025
Résidus	90.155	199	0.453			

N.B. : Somme des carrés de Type III

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication continue au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique sans être statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 2,560 ; p = 0,80$). Autrement dit, cette sous-hypothèse est rejetée.

Sous-hypothèse spécifique 3.g : *L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur le travail intéressant. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur le travail intéressant est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication continue au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur un travail intéressant. Il est inférieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication normative au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication normative au travail.

Tableau 46

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication continue et aux obligations de la Fonction publique centrées sur un travail intéressant

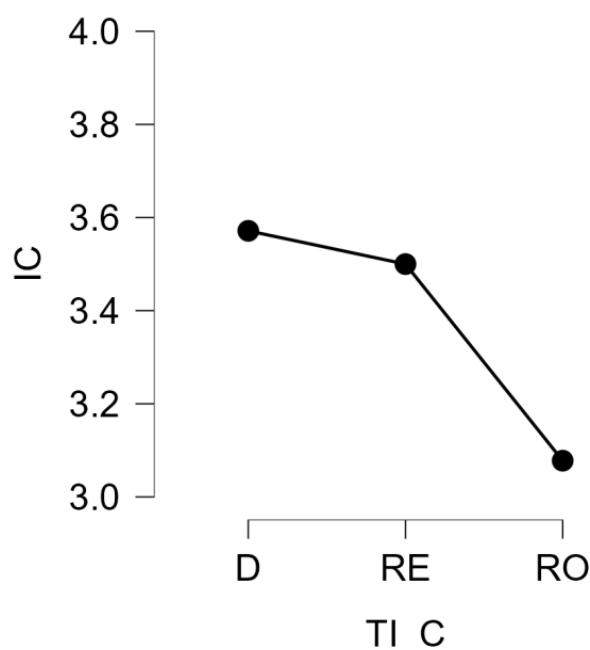
Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
TI_C	8.442	2	4.221	9.995	< .001	0.091
Résidus	84.032	199	0.422			

N.B. : Somme des carrés de Type III

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication continue varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique. Cet effet est statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 9,995 ; p < 0,001$). La contribution du degré de réalisation du contrat psychologique centré sur un travail intéressant dans l'explication des scores obtenus dans l'évaluation de l'implication continue dans la Fonction publique s'élève à 9,1% de la variance expliquée. Ce résultat nous fonde par conséquent à valider notre hypothèse.

Figure 28

Niveau moyen d'implication continue en fonction la réalisation perçue du contrat psychologique centré sur l'indépendance politique



Le graphique de la figure ci-dessus montre que le niveau moyen d'implication continue est plus élevé chez des travailleurs dont le contrat psychologique centré sur le travail

intéressant est perçu comme étant dépassé, c'est-à-dire que les attentes apparaissent inférieures avec la réalité des situations de travail. Les travailleurs dont le contrat psychologique est jugé rompu obtiennent les scores d'implication les plus faibles.

- **Comparaisons post hoc de Tuckey du niveau d'implication en fonction du degré de respect du contrat psychologique**

Tableau 47

Comparaisons planifiées Post Hoc de Tukey appliquées à l'implication continue et le travail intéressant

		Différence des Moyennes	Erreur standard	t	p_{Tukey}
D	RE	0.071	0.201	0.356	0.932
	RO	0.494	0.122	4.051	< .001
RE	RO	0.422	0.176	2.400	0.045

N.B. : Valeur de p ajustée pour comparaison d'une famille de 3

Le tableau des comparaisons planifiées ci-dessus montre que l'écart de niveau d'implication continue entre les travailleurs dont le contrat psychologique est jugé rompu et ceux dont le contrat psychologique est jugé réalisé est élevé et statistiquement significatif ($t_{(2,199)} = 2,4$; $p = 0,045$). De même, l'écart de niveau entre les agents publics dont le contrat est perçu comme dépassé est statistiquement différent de celui des agents dont le contrat est perçu comme rompu ($t_{(2,199)} = 4,051$; $p < 0,001$). Toutefois, la différence entre le contrat psychologique dépassé et le contrat psychologique n'est pas significative. Ce test est donc en définitive infructueux.

L'ensemble des résultats de notre deuxième hypothèse spécifique sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 48

Récapitulatif des résultats de l'hypothèse spécifique 2

Hypothèse spécifique 2 : L'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu.					
Résultats sous ANOVA					Test des comparaisons multiples
Sous-hypothèses	Statistique (F)	Score des Significativité (p)	Décision	% de variance expliquée	Décision finale après Test des comparaisons Post Hoc de Tuckey
a. sur les relations interpersonnelles	0,157	0,855	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
b. sur les opportunités de formation	0,386	0,680	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
c. sur la rémunération attractive	0,426	0,654	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
d. sur les responsabilités au travail	2,061	0,130	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
e. sur l'emploi stable	1,023	0,361	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
f. sur l'indépendance politique	2,560	0,080	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
g. sur le travail intéressant	9,995	< .001	Sous-hypothèse validée	3,2	Pas de différence significative entre au moins une paire de comparaisons parmi les 3 groupes. Test infructueux.

Décision finale sur l'hypothèse spécifique 2 : Il est apparu qu'il existe un effet du contrat psychologique sur l'implication continue des agents publics. Seulement cet effet n'a pas été statistiquement significatif pour la majorité des dimensions du contrat psychologique. Par ailleurs, les comparaisons par paire se sont avérées infructueuses pour le cas de la sous-hypothèse qui a été validée. Considérant ce qui précède, notre hypothèse spécifique est rejetée.

5.2.1.3. Test de l'hypothèse spécifique 3

Cette hypothèse spécifique se formule comme suit : **L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.**

Sa vérification va s'effectuer sur les huit (7) dimensions des obligations de la Fonction publique vis-à-vis de ses employés qu'il a été possible de tester (Bonnes relations interpersonnelles, opportunités de formation, rémunération attractive, responsabilités au travail, sécurité de l'emploi, indépendance politique et travail intéressant). Nous aurons donc 7 sous-hypothèses spécifiques. Il convient de souligner que la vérification portant sur l'obligation des possibilités d'évolution n'ayant pas été possible. En effet, pour cette dernière obligation, tous les participants se classent dans un seul profil de réalisation perçue, notamment le contrat psychologique rompu. La comparaison des moyennes par ANOVA n'était donc pas possible.

Hypothèse spécifique 3.a : *L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les relations interpersonnelles. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les relations interpersonnelles est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication normative varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur les relations interpersonnelles. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que celles collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présentent sous la forme catégorielle.

Tableau 49

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les bonnes relations interpersonnelles

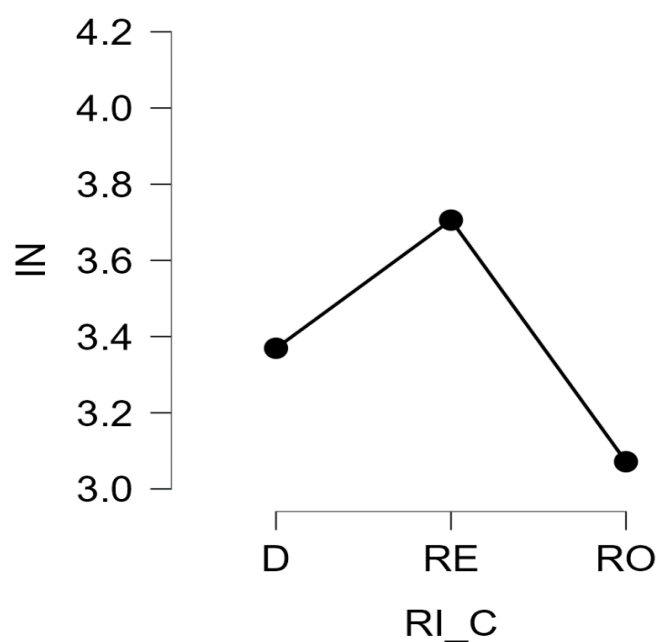
Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
RI_C	10.029	2	5.015	7.272	< .001	0.068
Résidus	137.228	199	0.690			

N.B. : Somme des Carrés de Type III ; ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication continue au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique. Cet effet est statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 7,272 ; p < 0.001$). La contribution du degré de réalisation du contrat psychologique basé sur les relations interpersonnelles dans l'explication des scores obtenus dans l'évaluation de l'implication normative organisationnelle s'élève à 6,8% de la variance expliquée. Ce résultat nous permet ainsi de valider notre sous-hypothèse.

Figure 29

Implication normative en fonction la réalisation perçue du contrat psychologique centré sur les relations interpersonnelles



Le graphique de la figure ci-dessus montre que le niveau moyen d'implication normative est plus élevé chez des travailleurs dont le contrat psychologique centré sur les relations interpersonnelles est perçu comme étant réalisé, c'est-à-dire que les attentes apparaissent congruentes avec la réalité des situations de travail. Les travailleurs dont le contrat psychologique est jugé rompu obtiennent les scores d'implication au travail les plus faibles.

- **Comparaisons post hoc de Tuckey du niveau d'implication en fonction du degré de respect du contrat psychologique**

Tableau 50

Comparaisons planifiées Post Hoc de Tukey appliquées à l'implication normative et les bonnes relations interpersonnelles

		Différence des Moyennes	Erreur Standard	t	p _{Tukey}
D	RE	-0.336	0.204	-1.651	0.227
	RO	0.298	0.142	2.091	0.094
RE	RO	0.634	0.178	3.556	0.001

N.B. : Valeur de p ajustée pour comparaison d'une famille de 3

Le tableau des comparaisons planifiées montre que seul l'écart de niveau d'implication entre les travailleurs dont le contrat psychologique est jugé rompu et ceux dont le contrat psychologique est jugé réalisé est élevé et statistiquement significatif ($t_{(2,199)} = 3,556 ; p = 0.001$). Les autres moyennes ne sont pas statistiquement différentes. Par conséquent, ce test est déclaré infructueux.

Sous-hypothèse spécifique 3.b : *L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les opportunités de formation. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les opportunités de formation est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication normative au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur les opportunités de formation. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique

jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication organisationnelle normative se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication normative au travail.

Tableau 51

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les opportunités de formation

Cases	Somme des Carrés	Ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
F_C	1.639	2	0.819	1.120	0.328	0.011
Résidus	145.619	199	0.732			

N.B. : Somme des Carrés de Type III

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication normative au travail ne varie pas selon le degré de réalisation du contrat psychologique ($F_{(2,199)} = 1,120 ; p = 0,32$). Par conséquent, cette sous-hypothèse n'est pas validée.

Sous-hypothèse spécifique 3.c : *L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur la rémunération attractive. . Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur la rémunération attractive est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication normative au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur la rémunération attractive. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication normative au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois

profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication normative au travail.

Tableau 52

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur la rémunération attractive

Cases	Somme des Carrés	Ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
REM_C	0.349	2	0.175	0.237	0.790	0.002
Résidus	146.908	199	0.738			
<i>N.B. : Somme des carrés de Type III</i>						

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication normative au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique sans être statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 0,237 ; p = 0,79$). Cette sous-hypothèse est donc invalidée.

Sous-hypothèse spécifique 3.d : *L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur les responsabilités au travail. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les responsabilités au travail est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication normative au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur les responsabilités au travail. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication normative au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous

avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication normative au travail.

Tableau 53

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur les responsabilités au travail

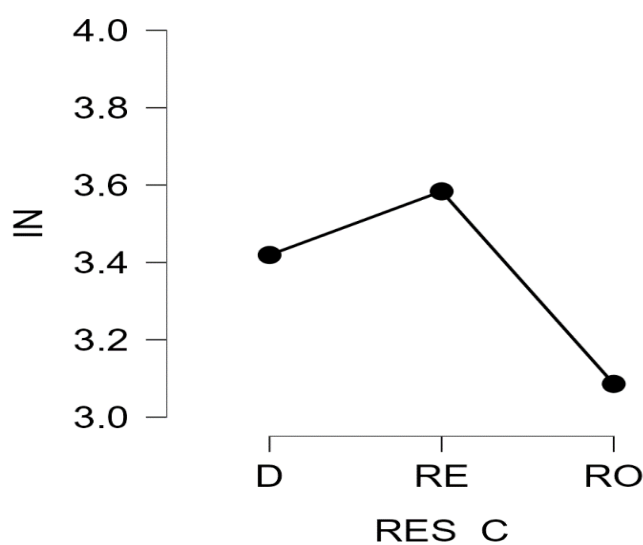
Cases	Somme des Carrés	Ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
RES_C	7.860	2	3.930	5.610	0.004	0.053
Résidus	139.398	199	0.700			

N.B. : Somme des carrés de Type III ; Ddl : Degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication normative organisationnelle varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique. Cet effet est statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 5,610 ; p = 0,004$). La contribution du degré de réalisation du contrat psychologique centré sur les responsabilités au travail dans l'explication des scores obtenus dans l'évaluation de l'implication normative organisationnelle s'élève à 5,3% de la variance expliquée. La sous-hypothèse est par conséquent validée.

Figure 30

Niveau moyen d'implication normative en fonction la réalisation perçue du contrat psychologique centré sur les responsabilités au travail



Le graphique de la figure ci-dessus montre que le niveau moyen d'implication normative est plus élevé chez des travailleurs dont le contrat psychologique centré sur les responsabilités au travail est perçu comme étant réalisé, c'est-à-dire que les attentes apparaissent congruentes avec la réalité des situations de travail. Les travailleurs dont le contrat psychologique est jugé rompu obtiennent les scores d'implication les plus faibles.

- **Comparaisons post hoc de Tuckey du niveau d'implication en fonction du degré de respect du contrat psychologique**

Tableau 54

Comparaisons planifiées appliquées à l'implication normative et les responsabilités au travail

		Différence des Moyennes	Erreur Standard	t	p _{Tukey}
D	RE	-0.164	0.206	-0.800	0.704
	RO	0.333	0.155	2.145	0.083
RE	RO	0.498	0.169	2.946	0.010

N.B. : Valeur de p ajustée pour comparaison d'une famille de 3

Le tableau des comparaisons planifiées montre que l'écart de niveau d'implication normative entre les travailleurs dont le contrat psychologique est jugé rompu et ceux dont le contrat psychologique est jugé réalisé est élevé et statistiquement significatif ($t_{(2,199)} = 2,946$; $p = 0.01$). Cependant, les deux autres paires de comparaisons n'ont pas été statistiquement différents. Par conséquent, ce test est infructueux.

Sous-hypothèse spécifique 3.e : *L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur l'emploi stable. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur les responsabilités au travail est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication normative au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur la sécurité ou stabilité de l'emploi. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication

normative au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication normative au travail.

Tableau 55

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur l'emploi stable et sécurisé

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
SEC_C	4.098	2	2.049	2.848	0.060	0.028
Résidus	143.160	199	0.719			

N.B. : Somme des carrés de Type III ; ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication normative au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique sans être statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 2,848 ; p = 0,06$). Cette sous-hypothèse est par conséquent rejetée.

Sous-hypothèse spécifique 3.f : *L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur l'indépendance politique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur l'indépendance politique est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication normative au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur l'indépendance politique. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication normative au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du

degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous avons naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication normative au travail.

Tableau 56

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur l'indépendance politique

Cases	Somme des Carrés	ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
IP_C	2.806	2	1.403	1.933	0.147	0.019
Résidus	144.451	199	0.726			

N.B. : Somme des carrés de Type III ; ddl : degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication normative au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique sans être statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 1,933 ; p = 0,147$). Cette sous-hypothèse est donc rejetée.

Sous-hypothèse spécifique 3.g : *L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique basé sur le travail intéressant. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé basé sur le travail intéressant est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.*

L'objectif de cette analyse est de montrer que le niveau moyen d'implication normative au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique basé sur un travail intéressant. Il est supérieur pour un contrat psychologique jugé réalisé, par rapport à un contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à un contrat psychologique jugé rompu. Les données collectées dans l'évaluation du niveau d'implication normative au travail se présentent sous la forme numérique, tandis que ceux collectées dans l'évaluation du degré de réalisation du contrat psychologique se présente sous la forme catégorielle. Trois profils différents et indépendants de travailleurs ont pu être identifiés selon le degré de réalisation perçu du contrat psychologique (RO, rompu ; RE, réalisé ; D, dépassé). Nous avons

naturellement choisi de faire recours à une analyse de variance qui autorise la comparaison des moyennes obtenues par plusieurs groupes différents dans l'évaluation de l'implication normative au travail.

Tableau 57 :

Résultat de l'analyse de la variance appliquée à l'implication normative et aux obligations de la Fonction publique centrées sur un travail intéressant

Cases	Somme des Carrés	Ddl	Carrés Moyens	F	p	η^2
TI_C	3.759	2	1.879	2.606	0.076	0.026
Résidus	143.499	199	0.721			

N.B. : Somme des carrés de Type III ; Ddl : Degré de liberté

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le niveau moyen d'implication normative au travail varie selon le degré de réalisation du contrat psychologique sans être statistiquement significatif ($F_{(2,199)} = 2,606 ; p = 0,076$). En conclusion, cette sous-hypothèse n'est pas validée.

L'ensemble des résultats de cette sous-hypothèse sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 58

Récapitulatif des résultats de l'hypothèse spécifique 3

Hypothèse spécifique 3 : L'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu.					
Résultats sous ANOVA				Test des comparaisons multiples	
Sous-hypothèses	Statistique (F)	Score des Significativité (p)	Décision	% de variance expliquée	Décision finale après Test des comparaisons Post Hoc de Tuckey
a. sur les relations interpersonnelles	7,272	< ,001	Sous-hypothèse validée	6,8	Pas de différence significative entre au moins une paire de comparaisons parmi les 3 groupes. Test infructueux.
b. sur les opportunités de formation	1,120	0,328	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
c. sur la rémunération attractive	0,237	0,790	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
d. sur les responsabilités au travail	5,610	0,004	Sous-hypothèse validée	5,3	Pas de différence significative entre au moins une paire de comparaisons parmi les 3 groupes. Test infructueux.
e. sur l'emploi stable	2,848	0,060	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
f. sur l'indépendance politique	1,933	0,147	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
g. sur le travail intéressant	2,606	0,076	Non significatif	N/A	Sous-hypothèse rejetée
Décision finale sur l'hypothèse spécifique 3 : Il est apparu qu'il existe un effet du contrat psychologique sur l'implication normative des agents publics. Seulement cet effet n'a pas été statistiquement significatif pour la plupart des dimensions du contrat psychologique. Par ailleurs, les comparaisons par paire se sont avérées infructueuses pour le cas des sous-hypothèses qui ont été validées. Considérant ce qui précède, notre hypothèse spécifique est rejetée.					

Pour terminer, il convient de retenir ce qui suit :

- notre **hypothèse spécifique 1** qui postule que l'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique ; autrement dit, que le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu, est infirmée ;
- notre **hypothèse spécifique 2** qui postule que l'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique ; autrement dit, que le niveau moyen d'implication continue estimé pour un contrat psychologique réalisé est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu, est infirmée ;
- notre **hypothèse spécifique 3** qui postule que l'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique ; autrement dit, que le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu, est finalement infirmée.

En conclusion, notre hypothèse générale selon laquelle la réalisation perçue du contrat psychologique oriente l'implication envers la Fonction Publique n'a pas pu être validée.

Ce chapitre avait pour objectif de faire l'analyse des données de notre étude et présenter les résultats obtenus à la suite de ces analyses. Cette présentation s'est faite en deux moments. Il s'est d'abord agi de relever les résultats de statistique descriptive sur chacune des deux variables de notre étude, notamment l'implication organisationnelle dans la Fonction publique et la réalisation perçue par des agents publics du contrat psychologique. Il s'est agi ensuite de présenter les résultats issus des analyses inférentielles testant nos hypothèses. De manière générale, l'observation tirée des résultats descriptifs indique que le contrat psychologique est en général perçu par les agents publics comme étant rompu aussi bien par la Fonction publique que par l'agent public lui-même. Mais de manière particulière, l'obligation d'assurer les possibilités d'évolution est perçue par la totalité de notre échantillon comme étant rompue, contrairement aux autres obligations qui se partagent entre les 3 niveaux réalisé (RE), rompu (RO) et dépassé (D). Son test n'a donc pas été possible. L'analyse inférentielle quant à elle révèle qu'une tendance générale de variation de l'implication des agents publics en fonction

du contrat psychologique est à relever. Toutefois, la plupart de ces variations ne sont pas statistiquement significatives. Bien plus, les tests de comparaisons post hoc aux ANOVA significatives, destinés à dégager des différences entre les 3 familles d'agents identifiées en fonction du degré de réalisation du contrat psychologique, sont apparus infructueux. Ces résultats seront par conséquent discutés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE SIXIÈME: SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre vise à discuter les résultats des analyses faites sur les données de notre étude. A ce titre, notre revue de la littérature et les théories présentées dans les chapitres deuxième et troisième serviront de jalons à cette discussion. A titre de rappel, l'objectif de notre recherche était d'étudier l'influence du contrat psychologique sur l'implication organisationnelle des agents publics envers la Fonction Publique d'Etat. Ce chapitre est organisé en deux sections. La première est consacrée à l'interprétation des résultats issus de l'analyse descriptive du contrat psychologique et de l'implication au travail des personnels de la Fonction publique d'Etat camerounais et la seconde est consacrée à la discussion des résultats obtenus aux tests d'hypothèse.

6.1. INTERPRETATION DES RESULTATS

Cette section explique respectivement les résultats descriptifs portant sur l'étude de l'implication au travail et du contrat psychologique des employés de la Fonction publique camerounaise.

6.1.1. Le contrat psychologique des personnels de la Fonction publique d'Etat au Cameroun

Les résultats de l'analyse descriptive indiquent que le contrat psychologique des agents publics camerounais se décline en deux sections dont l'une contient les obligations de la Fonction publique d'Etat (l'employeur) et l'autre les obligations propres de l'agent public (l'employé). Cette description est conforme à la littérature qui souligne la mutualité et la réciprocité du contrat psychologique dans la relation d'emploi (Guerrero, 2005; Rogard & Perez Becerra, 2015; Rousseau, 2000). Il est ressorti que ce construit est effectivement présent chez les agents publics tel que démontré par les scores descriptifs du contrat psychologique obtenus dans cette étude. Conformément à la littérature en effet, les personnels interprètent les informations contenues dans les documents de politique générale, les discours des autorités publiques, la culture et les usages observés dans l'Administration publique comme des promesses pour déterminer, de manière subjective et unilatérale, non seulement les obligations de la Fonction publique, mais aussi leurs propres obligations. C'est également l'argument développé dans la conception du contrat psychologique défendue par Lemire et Martel (2007), Mullenbach-Serayre (2009) ou encore Rousseau (1989).

Il ressort également de nos résultats d'analyse de statistiques descriptives que l'évaluation du contrat psychologique entraîne trois cognitions distinctes qui traduisent la perception que se fait l'agent public du niveau d'exécution par la Fonction publique de ses obligations. Le niveau d'exécution ou de réalisation de contrat psychologique qui encadre leur relation d'emploi, peut alors entraîner trois résultats possibles dans l'esprit de l'employé public. Il est soit réalisé ou rempli, c'est-à-dire que la Fonction publique a tenu ses promesses de manière congruente avec ce qu'espérait l'agent public. Soit rompu, brisé ou sous-réalisé, c'est-à-dire que la Fonction publique a exécuté ses promesses de manière inférieure aux obligations perçues par l'agent public. Soit alors comme dépassé ou sur-réalisé, c'est-à-dire que la Fonction publique a exécuté ses promesses de manière supérieure aux obligations perçues par l'agent public. Ce résultat va dans le même sens que celui des études antérieures sur l'évaluation de la réalisation du contrat psychologique (Turnley et al., 2003; Van den Heuvel & Schalk, 2009). Ces trois modalités ou profils de réalisation du contrat psychologique (Réalisé :RE ; Rompu :RO ; Dépassé :D) également mis en exergue sous forme catégorielle par notre étude, rendent compte de l'évaluation cognitive que fait l'agent public de la réalisation par la Fonction publique de ses obligations.

Notre étude a par ailleurs montré que le contrat psychologique des agents publics camerounais apparaît en général comme étant rompu ou sous-réalisé aussi bien par la Fonction publique que par l'agent public lui-même. Autrement dit, nos participants estiment que leur employeur ne respecte pas en général les obligations contenues dans leur contrat psychologique. Ce résultat va dans le sens de Robinson et Rousseau (1994) qui soulignent que la violation du contrat psychologique constitue plus une norme dans la relation d'emploi qu'une exception. Toutefois l'observation systématique pour 7 dimensions d'un groupe qui perçoit que le contrat psychologique est dépassé est également conforme à la littérature. En effet, Conway et Briner (2002) ont démontré que la rupture ou brèche et le dépassement des promesses du contrat psychologique apparaissent régulièrement dans une relation d'emploi, et potentiellement pour tout type d'obligation incluse dans ce contrat psychologique. Le contrat psychologique étant dans l'œil de l'employé (Rousseau, 1989), il semble donc que les employés tiennent plus compte des promesses non tenues par leur employeur que celles qui ont été réalisées.

Cette observation est en particulier intéressante pour la dimension *possibilités d'évolution dans la carrière* qui comprend sept (7) items et pour laquelle l'analyse de congruence a classé la totalité de nos participants dans le groupe unique de contrat psychologique rompu. L'explication serait que les possibilités d'évolution dans la carrière au

sein d'une organisation se classent dans les éléments relationnels ou socio-émotionnels d'un contrat psychologique (Bakiti B. M., 2014; Rousseau, 2004; Rousseau, 2000). En effet, les agents publics camerounais semblent valoriser une relation de travail socio-émotionnelle, laquelle valorise le désir d'une relation contractuelle de long terme dans la Fonction publique, en regard des éléments purement transactionnels ou de court terme de la relation.

Cette observation s'aligne ainsi avec les résultats de Bakiti (2014) sur le sujet. Les agents publics sont donc d'abord des carriéristes qui tiennent à se développer sur tous les plans des caractéristiques de leur travail au sein de la Fonction publique (Njengoué Ngamaleu & Dang Olinga, 2019), étant entendu que le succès dans le développement de la carrière implique le développement psychologique du succès social. C'est donc la recherche d'une congruence entre la carrière dans un travail sécurisé et de long terme et la réussite sociale pour couvrir ses besoins physiologiques, psychologiques et sociaux.

In fine, l'agent public camerounais est donc inscrit dans la logique d'une relation sociale avec la Fonction Publique (Tioumagneng & Njifen, 2019), à laquelle se greffent des éléments transactionnels qui ne sont valorisés que dans la mesure où ils contribuent à son bien être privé, notamment en termes de pouvoir d'achat et d'amélioration de conditions de vie (Njengoué Ngamaleu & Dang Olinga, 2019).

6.1.2. L'implication au travail des personnels de la Fonction publique d'Etat au Cameroun

Les résultats d'analyses des statistiques descriptives ont montré que l'implication au travail, notamment l'implication organisationnelle, est un construit qui s'applique aux agents publics camerounais. Cette réalité a déjà été démontrée dans divers travaux réalisés en contexte camerounais et au sein de l'Administration publique (Abé Bitha, 2020; Bakiti B. M., 2014; Bikoï, 2009; Tioumagneng & Njifen, 2019). Les trois dimensions de l'implication organisationnelle sont en effet perçues et vécues par les participants de notre étude, mais à un niveau qui est relativement moyen, juste au-dessus de la moyenne théorique ($M=3$) d'une échelle à 5 pas. Les indices de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type) indiquent que ces dimensions se manifestent à des niveaux différents chez les agents publics, la plus importante étant l'implication affective ($M=3,445$; $ET=0,775$), suivie de l'implication normative ($M=3,221$; $ET=0,856$) et de l'implication continue ($M=3,195$; $ET=0,678$). De manière claire, l'agent public se sent lié à la Fonction publique d'abord par la force du désir, ensuite un peu moins par obligation morale et dans une moindre mesure encore par nécessité. Ces résultats diffèrent par contre de ceux de Bakiti (2014) où la majorité de son échantillon

apparaît comme impliqué de manière continue ou calculée, le reste se répartissant par ordre d'importance entre les impliqués normativement et les impliqués affectivement. Cette différence s'explique peut-être par les revalorisations des indemnités salariales et des cotisations sociales intervenues à partir de 2018 dans l'Administration publique d'une part, ainsi que les aménagements opérés par la Fonction publique pour faciliter les actes de carrière des agents publics (informatisation de certaines procédures, automatisation des avancements, etc.).

La prégnance de l'implication affective indique que les agents publics sont en majorité impliqués par un attachement émotionnel et l'identification aux valeurs de la Fonction publique. Contrairement aux résultats de Bakiti (2014) où la dimension continue (sacrifices perçus et manque d'alternative) apparaît comme la plus valorisée par les agents publics tel que relevé plus haut, l'importance de la dimension affective chez les agents publics camerounais a déjà également été soulignée par Tioumagneng et Njifen (2019) qui ont observé une corrélation significative entre l'implication dans l'administration publique et la fierté d'appartenir à celle-ci, la volonté de rester dans l'administration, l'amour officiel pour leur travail et enfin la perception de l'administration comme une grande famille. C'est ce profil d'implication qui domine également à 39,369% sur 475 participants dans l'étude d'Abé Bitha (2020) sous la notion de « passionnés ». Ces derniers restent par conséquent attachés à leur organisation malgré les déceptions vécues. Tous ces éléments rentrent ainsi dans la dimension affective de l'implication telle que conceptualisée par Meyer et ses collaborateurs (Meyer, 2016; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993; Meyer & Herscovitch, 2001).

Si l'implication affective est plus observée chez les personnels de la Fonction publique camerounaise, cela n'exclut pas qu'ils sont aussi impliqués en raison des pressions normatives, la responsabilité et les devoirs qui les obligent à tout faire pour atteindre les buts et objectifs de la Fonction publique. De ce point de vue, ils estiment qu'il est moral de rester dans la Fonction publique. A un plus faible niveau enfin, ils sont impliqués de manière continue, c'est-à-dire suivant la conscience des coûts associés au fait de quitter la Fonction publique. C'est donc par nécessité pour ne pas perdre ce qu'ils ont durement sacrifié et par manque d'alternatives sûres qu'ils vont rester dans la Fonction publique.

Au-delà de toutes ces considérations, les agents publics camerounais sont en général impliqués, même si cela est à un niveau relativement faible. La logique d'implication des agents publics camerounais est donc à la fois celle de l'affectivité, de la responsabilité morale et enfin de la rationalité économique. Toutes choses qui contribuent à soutenir le caractère tridimensionnel de l'implication organisationnelle mis en exergue par Allen et Meyer (1996;

1990) sous la forme de trois états à savoir le désir de rester membre de la Fonction publique (implication affective), l'obligation de rester membre de la Fonction publique (implication normative) et la nécessité de rester membre de la Fonction publique (implication continue). Les trois formes sont simultanément présentes chez les agents publics.

6.2. DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ANALYSE INFERENTIELLE

L'hypothèse générale de notre travail de recherche postulait que la réalisation perçue du contrat psychologique oriente l'implication envers l'organisation. L'objectif poursuivi était alors d'étudier l'influence du contrat psychologique sur l'implication organisationnelle des agents publics envers la Fonction publique d'Etat. Autrement dit, plus les participants perçoivent que la Fonction publique a tenu ses promesses en termes d'exécution de ses obligations de manière congruente avec ce qu'ils espéraient, plus ils s'impliquent au travail.

Cette hypothèse a été déclinée en trois hypothèses spécifiques mettant en relation la réalisation du contrat psychologique respectivement avec l'implication organisationnelle affective, l'implication organisationnelle continue et l'implication organisationnelle normative.

Nous faisons donc la synthèse et la discussion de cette hypothèse à partir de nos trois hypothèses spécifiques et leurs sous-hypothèses spécifiques.

Il est apparu que la plupart de nos hypothèses postulant que le degré de réalisation perçu du contrat psychologique fait varier l'implication organisationnelle de l'agent public, notamment dans les dimensions affectives, continues et normatives, n'ont pas été validées.

Il convient de souligner que ces résultats vont dans le même sens que Singh (2018) qui n'a trouvé aucune relation significative entre la réalisation du contrat psychologique perçue par l'employé et l'implication organisationnelle des employés. Toutefois, ce résultat tranche avec la plupart des travaux qui attestent de l'influence du contrat psychologique sur l'implication au travail (Agarwal, 2011; Angraeni et al., 2017; Bal et al., 2008; Guerrero, 2005; Zhao et al., 2007). La différence dans les résultats peut s'expliquer par la variété des outils et méthodes utilisés pour mesurer le contrat psychologique ainsi que l'implication organisationnelle, ce qui contribue à influencer les résultats entre les études (Freese & Schalk, How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures, 2008; Guerrero, 2005).

Par ailleurs, une explication générale de l'absence de variations significatives entre le contrat psychologique et l'implication organisationnelle pourrait être liée au fait que

l'évaluation de la réalisation, la sous-réalisation ou la sur-réalisation du contrat psychologique est un événement qui se produit à un moment donné de la relation d'emploi entre l'employé et son organisation, tel qu'explicité par Conway et Briner (2002). En effet, le contrat psychologique est globalement un schéma mental du processus d'échange social entre l'employé et l'organisation (Conway & Briner, 2002; Blau, 1964; Cook, 2020; Rousseau, 2001), alors que son évaluation se produit sur la base d'un événement particulier au travail ou en relation avec le travail (Conway & Briner, 2002). La distance qui sépare la survenue de l'événement présumé et son évaluation pourrait donc expliquer ces résultats.

Ces premières explications peuvent être complétées par la discussion des résultats séparés de chaque hypothèse spécifique.

6.2.1. Contrat psychologique et implication affective dans la Fonction publique camerounaise

Notre première hypothèse spécifique postule que l'implication affective augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication affective estimé pour un contrat psychologique réalisé est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu. Cette hypothèse spécifique a été vérifiée à partir de 7 sous-hypothèses spécifiques implication notamment les 7 dimensions du contrat psychologique testées sous ANOVA.

- **Hypothèses rejetées pour comparaisons post hoc non significatives malgré des ANOVA significatives**

Il en est ressorti que seulement trois des sept (7) sous-hypothèses formulées à partir des 7 dimensions du contrat psychologique ont présenté un effet significatif sur l'implication affective. Il s'agit de la dimension *relations interpersonnelles* ($F_{(2,199)} = 3,210; p = 0,042$), la dimension *responsabilités au travail* ($F_{(2,199)} = 2,979; p = 0,053$) et la dimension *travail intéressant* ($F_{(2,199)} = 3,261; p = 0,04$). Toutefois, les comparaisons planifiées post hoc n'ont pas détecté de différence significative entre les trois profils différents et indépendants d'agents publics identifiés en fonction du degré de réalisation perçu du contrat psychologique : réalisé, dépassé ou rompu. Ce qui a infirmé notre hypothèse spécifique. Les effets significatifs des obligations pour l'organisation d'assurer de bonnes relations interpersonnelles, les responsabilités au travail ainsi que les conditions d'un travail intéressant

sur l'implication affective dans la Fonction publique s'expliquent à partir de l'importance observée dans notre étude que les agents publics de notre échantillon accordent à l'aspect relationnel ou socio-émotionnel de leur contrat psychologique avec l'Administration publique. Cela concorde donc avec la littérature qui montre que les obligations relationnelles du contrat psychologique influencent davantage la relation d'emploi lorsqu'elles sont valorisées par l'employé que les obligations d'ordre transactionnel (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). Par contre, le résultat sur le travail intéressant ne va pas dans le même sens que Rogard et Perez Beccera (2015) pour qui le travail intéressant n'est pas une dimension pour laquelle les agents publics espèrent une réalisation particulière.

Par ailleurs, malgré les effets significatifs trouvés, les comparaisons planifiées post hoc n'ont pas établi de différence significative entre les 3 familles d'agents publics catégorisés selon leur évaluation du contrat psychologique. Toutes les valeurs p associées aux comparaisons multiples par paires sont supérieures au niveau de significativité. Cette absence de différence significative pourrait simplement être expliquée par la taille réduite de nos groupes de participants classés par niveau de réalisation perçue du contrat psychologique. Dans ce cas, la puissance statistique de notre test de comparaisons multiples n'aura peut-être pas été assez élevée pour détecter les différences. Dans un autre sens, l'explication pourrait également découler du fait que l'effet global détecté dans chaque relation entre les dimensions étudiées du contrat psychologique et l'implication organisationnelle affective est faible. Autrement dit, la valeur p est égale ou proche au niveau de la significativité.

- **Hypothèses rejetées avec ANOVA non significatives**

Les résultats apparus comme non significatifs nous ont également amené à rejeter l'hypothèse spécifique et les sous-hypothèses y relatives, notamment celles étudiant l'influence des dimensions *opportunités de formation*, *rémunération attractive*, *emploi stable* et *indépendance politique*. Les résultats relatifs à la rémunération attractive s'expliquent dans le sens où cette dimension implique une logique calculée et de nécessité qui ne favorisent pas un attachement affectif et le désir d'une relation de long terme. Concernant les opportunités de formation, ce résultat pourrait sembler normal au premier abord dans la mesure où les formations sont censées développer l'employabilité des employés. Or dans la Fonction publique camerounaise, les formations offertes par l'Administration visent à renforcer les compétences des agents publics dans les domaines relatifs au service public.

Cette dimension pourrait tout de même infiltrer la logique calculée dans la mesure où un grand nombre de formations dans la Fonction publique se déroulent à l'étranger et sont financées entièrement soit par l'Etat soit par des programmes de coopération boursière. C'est souvent l'occasion pour les agents publics de visiter des pays étrangers et de constituer une épargne substantielle sur les indemnités qui leur sont reversées à cet effet. En accord avec Rogard et Perez Beccera (2015), le manque de justice dans l'attribution des formations pourrait également concourir à ce résultat, étant entendu que les agents publics espèrent bénéficier des mêmes opportunités que leurs collègues, ce qui n'est pas toujours le cas. Le résultat sur l'emploi stable n'est pas consistant avec ceux de Singh (2018) et Guerrero (2005) qui a trouvé une relation significative entre l'implication affective et cette dimension relationnelle du contrat psychologique. L'indépendance politique mérite d'être davantage étudiée comme le relevaient Rogard et Perez Beccera (2015). En effet, sa pertinence et sa mesure mérite d'être étudiées davantage, les agents publics de notre échantillon semblent intégrer que la politique se mêle au travail public, même s'ils espèrent une distinction claire entre les deux en validant dans la majorité que la Fonction publique y a failli.

6.2.2. Contrat psychologique et implication organisationnelle continue dans la Fonction publique

Notre deuxième hypothèse spécifique postule que l'implication continue diminue proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication continue, estimé pour un contrat psychologique réalisé est inférieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même inférieur à celui du contrat psychologique rompu. Cette hypothèse spécifique a été vérifiée à partir de 7 sous-hypothèses spécifiques implication notamment les 7 dimensions du contrat psychologique testées sous ANOVA.

- **Hypothèse rejetée pour comparaisons post hoc non significatives malgré une ANOVA significative**

Il en est ressorti que seulement une des sept (7) sous-hypothèses formulées à partir des 7 dimensions du contrat psychologique qui a présenté un effet significatif sur l'implication continue. Il s'agit de la dimension *travail intéressant* ($F_{(2,199)} = 9,995 ; p < 0,001$). Les comparaisons planifiées post hoc ont établi une différence significative entre deux paires parmi les trois groupes d'agents publics identifiés en fonction du degré perçu de réalisation du

contrat psychologique (réalisé, dépassé et rompu). De manière spécifique, une différence significative a été trouvée entre les profils contrat psychologique dépassé et le contrat psychologique rompu ($t=4,051$; $p < ,001$) et entre les profils contrat psychologique réalisé et contrat psychologique rompu ($t=2,4$; $p=,045$).

Cependant, aucune différence n'a toutefois été trouvée pour la paire de profils « contrat psychologique dépassé et contrat psychologique réalisé ». Cette observation nous a conduit à infirmer notre sous-hypothèse spécifique. On note tout de même que la dimension *travail intéressant* une fois encore a présenté une ANOVA significative, avec un effet (êta-carré) de 9,1%, bien supérieur aux 3,1% d'effet observé sur l'implication affective.

Ce résultat semble inclure des éléments transactionnels dans la conception d'un travail intéressant selon les agents publics camerounais. Cette conception s'aligne avec les travaux de Morin et Cherré (2004) qui notent l'importance d'une rétribution susceptible de soutenir les besoins de l'employé dans la mesure d'un travail intéressant et son impact sur l'implication organisationnelle. En effet, la théorie des caractéristiques du travail postule qu'il se développe chez les individus la motivation interne de réaliser leur travail de manière performante lorsqu'ils ont le sentiment que ce travail a du sens, qu'ils sont responsables des résultats qui en découlent et qu'ils sont informés de l'efficacité de ces résultats de manière fiable et régulière (Hackman J. R., 1980, p. 445). Les caractéristiques d'un tel travail comprennent notamment la variété des compétences ou habiletés, l'identité de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie de la tâche, le feedback sur le travail (Hackman & Oldham, 1976; Oldham & Hackman, 2010).

Il semble que l'agent public au Cameroun considère que le travail devrait avoir un impact significatif sur sa propre vie, en plus de l'impact que son travail porte sur la vie d'autres personnes internes ou extérieures à la Fonction publique comme préconisé par la théorie de Hackman et Oldham (1976). Autrement dit, le travail intéressant influence plus l'implication continue des agents publics camerounais parce que ces derniers estiment que leur travail ne peut être intéressant que s'il leur permet, au-delà des compétences acquises, de l'autonomie au travail et du feedback reçu, de pouvoir profiter effectivement de rétributions pécuniaires et sociales de leurs efforts au travail. Il se pose donc un problème de justice organisationnelle qui fait que les agents publics s'impliquent plus sur la base de la nécessité (implication continue) dans la Fonction publique plutôt que sur la base du désir de contribuer à la réalisation du travail et des objectifs de la Fonction publique (implication affective). Ceci pourrait être une première approche de réponse à la suggestion formulée par Rogard et Perez Beccera (2015) d'élucider comment l'intérêt du travail est perçu par les agents publics.

- **Hypothèses sur l'implication continue rejetées avec ANOVA non significatives**

Les résultats apparus comme non significatifs nous ont également amené à rejeter l'hypothèse spécifique et les sous-hypothèses y relatives, notamment celles étudiant l'influence des dimensions *opportunités de formation, rémunération attractive, emploi stable et indépendance politique*. Les résultats portant sur la rémunération attractive en particulier interrogent dans la mesure où cette dimension impacte en général la dimension continue de l'implication organisationnelle. Cette absence de significativité, même chez les agents publics impliqués sur une base continue rappelle l'observation de Rogard et Perez Beccera (2015) selon laquelle l'attente d'un salaire élevé et lié aux performances ne serait pas perçue comme une obligation dans l'Administration publique. Ceci en raison du fait que la rémunération des agents publics est basée sur des critères bien définis d'avance tels que le grade, l'ancienneté et le corps et la catégorie. Ces critères ne peuvent donc être considérés comme étant sous le contrôle immédiat de la Fonction publique.

Cette explication n'exclut pas toutefois fois que d'un point de vue général, les agents publics espèrent une rémunération globalement attractive constituée de diverses indemnités attrayantes s'additionnant au salaire de base.

Ce résultat est enfin conforme avec les résultats descriptifs observés qui montrent qu'un nombre important des agents publics de notre échantillon sont impliqués affectivement et normativement. Ce qui réduit la taille de l'échantillon des impliqués de continuité, rendant difficile tout résultat significatif de ce point de vue. Dans la logique de ces impliqués par continuité, le fait de rester lié à la Fonction publique malgré les déceptions vécues, est une situation inconsistante qui est réduite par les comportements d'absentéisme et les cognitions de volonté de départ et de recherche d'alternatives ailleurs. Le modèle de dissonance basé sur l'action de Harmon-Jones (1999), une réinterprétation de la théorie originale de Festinger, (Harmon-Jones, 2012; Harmon-Jones & Mills, 2019) l'explique suffisamment. D'après ce modèle en effet, l'inconsistance cognitive peut causer l'état affectif négatif de dissonance ainsi que la motivation de réduire cette dissonance à travers des cognitions qui ont généralement des implications pour le comportement (tendances à l'action) (Harmon-Jones, 2012). Dans ce cas, lorsque ces cognitions ou tendances à l'action sont inconsistantes l'une avec l'autre, comme le cas de rester dans la Fonction publique malgré le désir de partir, la dissonance se produit dans la mesure où l'exécution des actions non conflictuelles et efficaces

s'en trouve perturbée (le fait d'abandonner son poste ou de démissionner). L'état de dissonance va donc signaler l'existence d'un problème et la dissonance sera réduite pour que l'action efficace puisse se produire ou soit exécutée (l'action qui préserve le mieux son intérêt dans la situation donnée).

A titre d'illustration, lorsqu'un individu veut s'engager dans un cours d'action, comme l'absentéisme au travail et la volonté de quitter la Fonction publique en abandonnant son poste de travail pour chercher des opportunités ailleurs, toute information inconsistante avec ce cours d'action peut potentiellement éveiller la dissonance et empêcher que l'action soit exécutée. La cognition inconsistante dans le cas d'un agent public camerounais serait alors la conscience du manque d'alternatives d'emploi dans un contexte de rareté du travail, ou encore la conscience qu'il perdra les sacrifices déjà consentis pour obtenir et maintenir un poste de travail dans la Fonction publique sans assurance de trouver une meilleure situation ailleurs. Il choisira par conséquent d'accroître la valeur du cours d'action dans lequel il s'est déjà engagé (travailler dans la Fonction publique) et de réduire celle du cours d'action non choisi (abandonner son poste) (Harmon-Jones & Mills, 2019, pp. 16,17). Ainsi un agent public se dira alors qu'il est plus apaisant et plus avantageux pour lui de maintenir sa relation de travail avec la Fonction publique même si elle est imparfaite, plutôt que de parier sur un choix incertain de partir ou de perdre son emploi sans garantie de trouver mieux pour poursuivre le cours normal de sa vie.

6.2.3. Contrat psychologique et implication normative dans la Fonction publique camerounaise

Notre troisième hypothèse spécifique postule que l'implication normative augmente proportionnellement avec le degré de respect du contrat psychologique. Autrement dit, le niveau moyen d'implication normative estimé pour un contrat psychologique réalisé est supérieur à celui du contrat psychologique dépassé, lui-même supérieur à celui du contrat psychologique rompu. Cette hypothèse spécifique a été vérifiée à partir de 7 sous-hypothèses spécifiques implication notamment les 7 dimensions du contrat psychologique testées sous ANOVA.

- **Hypothèses rejetées pour comparaisons post hoc non significatives malgré des ANOVA significatives**

Il en est ressorti que deux des sept (7) sous-hypothèses formulées à partir des 7 dimensions du contrat psychologique qui incombent à la Fonction publique ont présenté un effet significatif sur l'implication normative. Il s'agit de la dimension *relations interpersonnelles* ($F_{(2,199)} = 7,272 ; p < 0.001$) et la dimension *responsabilités au travail* ($F_{(2,199)} = 5,610 ; p = 0,004$). Toutefois, les comparaisons planifiées post hoc n'ont pas détecté de différence significative entre les trois profils différents et indépendants d'agents publics identifiés en fonction du degré de réalisation perçu du contrat psychologique : réalisé, dépassé ou rompu. Ce qui a infirmé notre hypothèse spécifique. Les effets significatifs des obligations pour la Fonction publique d'assurer de bonnes relations interpersonnelles ainsi que les responsabilités au travail sur l'implication normative s'expliquent à partir des mêmes développements présentés sur l'implication affective, c'est à dire l'importance observée dans notre étude que les agents publics de notre échantillon accordent à l'aspect relationnel ou socio-émotionnel de leur contrat psychologique avec l'Administration publique. Cela concorde donc avec la littérature qui montre que les obligations relationnelles du contrat psychologique influencent davantage la relation d'emploi lorsqu'elles sont valorisées par l'employé que les obligations d'ordre transactionnel (Robinson, Kraatz, & M., 1994). Par contre, le résultat sur le travail intéressant ne va pas dans le même sens que Rogard et Perez Beccera (2015). D'après ces auteurs, le travail intéressant n'est pas une dimension pour laquelle les agents publics espèrent une réalisation particulière.

Par ailleurs, malgré les effets significatifs trouvés, les comparaisons planifiées post hoc n'ont pas établi de différence significative entre les 3 familles d'agents publics catégorisés selon leur évaluation du contrat psychologique. Toutes les valeurs p associées aux comparaisons multiples par paires sont supérieures au niveau de significativité α . Cette absence de différence significative pourrait simplement être expliquée par la taille réduite de nos groupes de participants classés par niveau de réalisation perçu du contrat psychologique. Dans ce cas, la puissance statistique de notre test de comparaisons multiples n'aura peut-être pas été assez élevée pour détecter les différences. Dans un autre sens, l'explication pourrait également découler du fait que l'effet global détecté dans chaque relation entre les dimensions étudiées du contrat psychologique et l'implication organisationnelle normative est faible. Autrement dit, la valeur p est égale ou proche au niveau de la significativité.

- **Hypothèses rejetées avec ANOVA non significatives**

Les résultats apparus comme non significatifs nous ont également amené à rejeter l'hypothèse spécifique et les sous-hypothèses y relatives, notamment celles étudiant l'influence des dimensions *opportunités de formation, rémunération attractive, emploi stable et indépendance politique et travail intéressant*. Les résultats relatifs à opportunités de formation, d'emploi stable et de travail intéressant s'expliquent dans le sens où cette dimension implique une logique d'obligation ou de responsabilité morale qu'éprouve l'agent public de rendre à la Fonction publique ce qu'elle apporte. Ces résultats se rapprochent plus ou moins de ceux de l'implication affective, excepté pour le travail intéressant, dans la mesure où il existe un débat dans la littérature sur la forte corrélation entre l'implication affective et l'implication normative (Biétry, 2012 ; Cohen, 2007; Essama Mengue, 2016). Le résultat sur la rémunération indique un très faible effet voire un effet quasi inexistant sur l'implication normative. En d'autres termes, la rémunération, qui est une donnée de rationalité économique, n'influence pas l'implication normative qui relève plutôt d'une logique de responsabilité et d'obligation envers la fonction publique, sur la base des pressions sociales ressenties par l'agent public. Ceci se comprend également dans la mesure où l'agent public se sent reconnaissant du travail obtenu dans la Fonction publique, malgré les déboires subis, dans un contexte de rareté de l'emploi. Cette réalité contribue sans doute à modérer l'impact de l'injustice vécue par les agents publics sur leurs attitudes et comportements au travail.

6.3. LIMITES DE L'ETUDE

Quelques limites peuvent être soulignées dans notre étude. La première se rapporte à la taille de notre échantillon qui suggère la prudence dans la généralisation de nos observations à l'ensemble du personnel de la Fonction Publique qui compte environ 346 000 personnes selon les données du MINFI.

Par ailleurs, les variables sociodémographiques n'ont pas été contrôlées dans le cadre de notre étude. Des études ont pourtant révélé l'effet modérateur d'une dimension comme l'âge sur la relation entre le contrat psychologique et l'implication au travail, notamment pour ce qui est de l'affective (Bal et al., 2008).

En outre, notre étude souffre des limites généralement soulevées dans la littérature contre l'utilisation de la méthode des scores de différence algébrique pour mesurer l'évaluation du contrat psychologique (Lambert et al., 2003) ou d'autres construits portant sur la congruence personne-organisation, entre autres. Les critiques les plus formulées contre

cette méthode de mesure ont trait à la fiabilité, l'ambiguïté, la confusion des effets, etc. (Cafri et al., 2010; Edwards, 2001).

De plus, le pari de transformer les modalités de notre variable indépendante en variables catégorielles a sans doute diminué la puissance statistique de notre test. Selon Brauer (2002, p. 450) en effet, « *le fait de dichotomiser une variable indépendante continue entraîne une diminution de la puissance statistique du test qui correspond à l'exclusion de 38% des participants. Cette perte de puissance se produit parce que le chercheur introduit artificiellement de l'erreur aléatoire dans les données quand il transforme une variable indépendante continue en variable catégorielle dichotomique* ». Nous aurions sans doute pu obtenir un résultat différent en conservant les variables continues pour procéder à des analyses de régression.

Enfin, notre étude s'est limitée au calcul de l'effet séparé de chaque obligation du contrat psychologique sur les différentes modalités de l'implication au travail des agents publics et n'a pas recherché l'effet combiné ou global de l'ensemble de ces dimensions. Ce qui a sans doute laissé échapper certaines informations susceptibles d'informer davantage sur la relation entre nos deux variables.

Au regard de ces considérations, nous pouvons formuler quelques recommandations pour des recherches futures. Des études futures s'intéressant à l'influence du contrat psychologique sur l'implication organisationnelle pourraient opter pour l'analyse de la régression polynomiale ou encore les scores de surface de réponse (Cafri et al., 2010; Lambert et al., 2003) pour éviter les griefs portés contre les scores de différence algébrique. Ce pourrait être l'occasion d'améliorer l'outil de mesure du contrat psychologique en contexte camerounais ainsi que sa validité prédictive.

Une autre voie d'avancement pourrait être d'étudier davantage la violation du contrat psychologique plutôt que sa réalisation. En effet, contrairement à l'évaluation de la réalisation du contrat qui est une opération purement cognitive, la violation est de l'ordre de l'affectif. Elle entraîne des réactions émotionnelles dont l'impact est plus important sur les comportements et attitudes au travail (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Rousseau, 1994).

Il pourrait également être intéressant d'étudier simultanément le contrat psychologique des agents publics et celui de travailleurs du secteur privé afin de faire avancer le débat sur l'existence ou non d'une différence entre ces deux catégories d'employés relativement à ce construit.

In fine, le contrat psychologique pourrait être mis en relation avec d'autres conséquences attitudinales ou comportementales de la rupture ou de la satisfaction du contrat psychologique, tels que la confiance organisationnelle, les comportements de citoyenneté organisationnelle, le cynisme, la santé psychologique au travail, etc.

6.4. IMPLICATIONS THEORIQUES, PRATIQUES ET SUGGESTIONS

Notre étude apporte des éclairages supplémentaires dans la littérature sur le contrat psychologique et l'implication au travail. En ce qui concerne l'effet du contrat psychologique sur les attitudes et comportements au travail, la plupart des travaux qui mettent en exergue les trois dimensions possibles de l'évaluation du niveau d'exécution perçu du contrat psychologique (la rupture, le respect et le dépassement) maintiennent généralement les variables sous forme quantitative pour procéder à des régressions linéaires. Notre analyse a pris le pari de transformer nos données en variables catégorielles. Si cette démarche a le mérite de la clarté dans la détermination des trois familles d'agents publics issues de l'évaluation du niveau d'exécution par la Fonction Publique du contrat psychologique, elle affecte la puissance du test et limite ainsi les chances de trouver un effet significatif de la variable indépendante sur la variable dépendante (Brauer, 2002). Quoique la régression linéaire et l'analyse de la variance reposent sur le même modèle conceptuel, notre étude n'a donc pas permis de trouver d'effet significatif qui résiste aux comparaisons post hoc susceptibles de valider nos hypothèses.

Sur le plan pratique, notre recherche montre que les agents publics camerounais perçoivent l'existence d'un contrat psychologique dans la relation d'emploi qui les lie à la Fonction Publique. Ce contrat psychologique, plus relationnel que transactionnel, va au-delà des règles formelles qui encadrent la carrière des agents publics et intègre des croyances construites par l'agent public sur la base des caractéristiques de son milieu professionnel, des échanges sociaux qui s'y développent et des expériences vécues sous le prisme des perceptions de justice. Il s'agit donc d'une réalité discrète mais réelle et déterminante dans l'évolution de la relation d'emploi qui existe entre l'agent public et l'Administration. Il apparaît par conséquent utile que l'Etat prenne en compte la variable psychologique ainsi que les croyances des agents publics dans la rédaction des instruments législatifs et réglementaires qui encadrent leur carrière au sein de l'Administration publique, tout en veillant à leur stricte et complète application par les responsables des différentes structures de l'Administration.

Une autre avancée pourrait être la mise en place de cellules psychologiques au sein des administrations dont les prérogatives seront l'étude, le suivi et l'évaluation de la congruence entre les politiques de gestion des ressources humaines de l'Etat et les expériences de travail d'une part, et les aspirations, attitudes et comportements socioprofessionnelles des agents publics, d'autre part.

L'objectif de notre chapitre sixième était de discuter et d'expliquer les résultats issus de l'analyse de nos données. Nous avons donc interprété les résultats descriptifs dans un premier temps avant de discuter, à l'aide des théories et travaux antérieurs ainsi que les explications recueillies après coup auprès des agents publics, les résultats issus de nos analyses inférentielles.

CONCLUSION GENERALE

Le présent travail de recherche était structuré en un cadre théorique et un cadre opératoire qui constituaient respectivement la première partie et la deuxième partie de notre étude. Chaque partie comprenait 3 chapitres. Le chapitre premier qui tenait lieu de problématique de notre étude. Aussi, y avons-nous exposé nos observations à travers des statistiques sur l'ampleur de la faible implication au travail à travers le monde ainsi qu'au Cameroun, et notamment dans la Fonction publique. Ce préalable nous a permis de poser un problème de recherche à la suite duquel notre constat théorique amène en exergue la façon dont l'implication au travail est traitée en psychologie sociale. C'est alors que nous avons pu formuler les questions, objectifs, intérêts ainsi que le type de l'étude que nous avons à mener. Le deuxième chapitre consacré à la revue de la littérature nous a conduit à faire la recension des travaux portant sur le contrat psychologique, l'implication au travail, notamment organisationnelle, ainsi que la relation entre ces deux construits importants de la psychologie sociale du travail et des organisations et du comportement organisationnel. Le troisième chapitre, traitant des théories de référence a présenté celles mobilisées dans notre étude, à savoir l'échange social, la justice organisationnelle, la dissonance cognitive et les caractéristiques de l'emploi. Le quatrième chapitre, intitulé approche méthodologique, a exposé la démarche et les choix que nous avons opérés pour mener à bonne réalisation notre recherche. Le cinquième chapitre a été le lieu de la présentation et de l'analyse des résultats descriptifs et inférentiels issus du traitement statistique et de l'exploitation des données collectées. Le sixième chapitre s'est consacré à la discussion de nos résultats de recherche, en y apportant des explications en lien avec les travaux antérieurs les théories de référence mobilisées pour rendre compte des phénomènes et concepts analysés tout au long de notre étude.

A cet égard, ce travail de recherche a permis de décrire la réalité du contrat psychologique et de l'implication envers la fonction publique chez les personnels de l'Etat, sans toutefois établir un lien significatif entre ces deux construits qui comptent parmi les attitudes et comportements observés dans une relation d'emploi.

Quelques limites ont par contre été soulevées. C'est le cas notamment de la taille de notre échantillon par rapport à la population étudiée, mais surtout du choix que nous avons opéré de transformer les modalités de notre variable indépendante en variables catégorielles, diminuant ainsi la puissance statistique de notre test. En outre, notre étude s'est limitée au

calcul de l'effet séparé de chaque obligation du contrat psychologique de la Fonction publique sur les différentes modalités de l'implication au travail des agents publics et n'a pas recherché l'effet combiné ou global de l'ensemble de ces dimensions. Ce qui a sans doute laissé échapper certaines informations susceptibles d'informer davantage sur la relation entre nos deux variables. Ces différentes considérations pourraient alors être prises en compte et examinées dans le cadre de recherches futures.

Cette recherche a tout de même permis d'apporter quelques éclairages sur le contrat psychologique et l'implication au travail dans le secteur public au Cameroun et de formuler quelques suggestions. C'est le cas de la prise en compte, par l'Etat, de la variable psychologique et les croyances qui s'y rapportent, dans la rédaction des instruments législatifs et réglementaires qui encadrent la carrière des agents publics. Mais au-delà de cette prise en compte, il serait utile de veiller à la stricte et complète application des instruments ainsi formulés par les responsables des différentes structures de l'Administration. Une autre avancée pourrait être la mise en place de cellules psychologiques au sein des administrations, destinées à étudier, suivre et évaluer la congruence entre les politiques de gestion des ressources humaines de l'Etat et les expériences de travail d'une part, et les aspirations, attitudes et comportements socioprofessionnelles des agents publics, d'autre part.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abé Bitha, M. M. (2020). Profils d'implication et performance au travail des salariés du secteur public camerounais: cas des enseignants du secondaire. *Revue Africaine de Management*, 5(2), 130-148.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (Éd.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Adams, J. S., & Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3), 161-164.
- Agarwal, P. (2011). Relationship between psychological contract & organizational commitment in Indian IT industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(2), 290-305.
- Akibodé Pognon, L. (2009). *Valeurs du travail et absentéisme en Afrique. Revue de la Question et Perspectives Africaines*. L'Harmattan.
- Albert, M. (2005). *Absentéisme au travail : l'absence comme moyen de rétablir l'équité au travail lors d'iniquités perçues* [Mémoire de Maîtrise en Gestion des Organisations]. Université du Québec à Chicoutimi.
- Allen, N. J. (2016). Commitment as a multidimensional construct. Dans J. P. Meyer (Éd.), *Handbook of Employee Commitment* (pp. 28-42). Edward Elgar Publishing.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Ampofo, E. T., Ameza-Xemalordzo, E. B., Ampofo, C., & Nkrumah, S. (2022). Psychological contract breach and affective organizational commitment in small-sized hotels. *Anatolia*, 1-14.
- Anderson, N. R., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.

- Anggraeni, A. I., Dwiatmadja, C., & Yuniawan, A. (2017). The role of psychological contract on employee commitment and organisational citizenship behaviour: A study of Indonesian young entrepreneurs in management action. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(0), 1-9.
- Aronson, E. (1997). Back to the Future: Retrospective Review of Leon Festinger's "A Theory of Cognitive Dissonance". *The American Journal of Psychology*, 110(1), 127-137.
- Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 177-181.
- Automatic Data Processing, A. (2019). *The workcroce view in Europe*. ADP.
- Aydin-Küçük, B. (2020). The social and economic exchange relationships in the context of organizational commitment. *MANAS Journal of Social Studies*, 9(4), 2337-2348.
- Bagger, J., Cropanzano, R., & Ko, J. (2006). La justiceorganisationnelle: définitions, modèles et nouveaux développements. Dans A. E. Akremi, S. Guerrero, & J.-P. Neveu (Éds.), *Comportement organisationnel* (Vol. 2, pp. 25-45). de Boeck.
- Bakiti, B. M. (2010). Système de rémunération et motivation des fonctionnaires camerounais: une analyse théorique. *Gestion et Management Publics*, 8, 1-21.
- Bakiti, B. M. (2014). Une analyse qualitative des pratiques de recrutement comme génératrice de l'implication organisationnelle des agents de la fonction publique camerounaise d'Etat. *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 12(1), 14-38.
- Bal, P., Lange, A. H., Jansen, P. G., & Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Banque Mondiale. (2010). *Silencieuse et Fatale. La corruption discrète entrave les efforts de développement de l'Afrique. Un exposé fondé sur les Indicateurs du développement en Afrique*.
- Barnabé, C. (1994). La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham: une recension des écrits. *McGill Journal of Education*, 29(3), 309-324.
- Becker Howard, S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, H. S., & Carper, J. (1956, June). The Elements of Identification with an Occupation. *American Sociological Review*, 21 (3), 341-348.
- Becker, T. (1992, March). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making? *The Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.

- Becker, T. E. (1992, March). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making? *The Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J. (2015). Dual commitment to organizations and professions: different motivational pathways to productivity. *Journal of Management*, 1–24.
- Belghiti-MAhut, S., & Briole, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres: une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du Travail et des Organisations*(12), 145–164.
- Bentein, K., & Guerrero, S. (2008). La relation d'emploi : état actuel de la question. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 63(3), 393–424.
- Bentein, K., & Guerrero, S. (2008). La relation d'emploi : état actuel de la question. *Relations industrielles/Industrial relations*, 63(3), 393–424.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004, Juillet - Septembre). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(53), 69-79.
- Berger, J., Zelditch, M., Anderson, B., & Cohen, B. P. (1972). Structural aspects of distributive justice: A status value-distribution. Dans J. Berger, M. Zelditch, & B. Anderson (Éds.), *Sociological theories in progress* (Vol. 2, pp. 21-45). Houghton Mifflin.
- Biétry, F. (2012, 12-14 septembre). L'implication organisationnelle : un concept à emprunter? *Actes du 23e Congrès de l'AGRH*, (pp. 1-17). Nancy, France.
- Biétry, F., & Laroche, P. (2011, Juillet-Août-Septembre). L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*(81), 19 – 79.
- Bikoï, I. N. (2009). *Représentation sociale de l'administration publique camerounaise et faible implication organisationnelle des fonctionnaires* [Mémoire de Diplôme d'Etudes Approfondies non publié]. Université de Yaoundé I.
- Billong, A. P. (2020). *Sentiment d'invulnérabilité et prise de risque chez les ouvriers de construction camerounais* [Mémoire de master non publié]. Université de Yaoundé I.
- Bitha, M. M. (2020). Profils d'implication et performance au travail des salariés du secteur public camerounais : cas des enseignants du secondaire. *Revue Africaine de Management - African Management Review*, 5(2), 130-148.
- Biya, P. (2002). *Instruction générale n°002 relative à l'organisation du travail gouvernemental*.
- Biya, P. (2007, décembre 31). Message du Chef de l'Etat à la nation à l'occasion de la fin d'année 2007 et du Nouvel an 2008.

- Biya, P. (2012, novembre 27). *Intervention du Chef de l'Etat en Conseil ministériel du 27 novembre 2012*. <https://www.prc.cm/fr/actualites/discours/1640-intervention-du-chef-de-l-etat-en-conseil-ministeriel-le-27-novembre-2012>.
- Biya, P. (2015, décembre 31). Message du Chef de l'Etat à la Nation à l'occasion de la fin d'année 2015 et du nouvel an 2016.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. J. Wiley.
- Bobocel, D. R., & Mu, F. (2016). Organizational justice. Dans J. P. Meyer (Éd.), *Handbook of employee commitment* (pp. 346-360). Edward Elgar publishing.
- Boukar, H., & Hadama, C. (2019). Evaluation du personnel et implication organisationnelle des salariés dans les petites et moyennes entreprises. *Revue Africaine de Management - African Management Review*, 4(3), 124-139.
- Boxtel, J. v. (2011). *Psychological contract fulfillment and intention to leave among nurses of Maxima Medisch Centrum* [Mémoire de Master non publié]. Tilburg University.
- Brauer, M. (2002). L'analyse des variables indépendantes continues et catégorielles: alternatives à la dichotomisation. *L'Année psychologique*, 102, 449-484.
- Brehm, J. W. (1956). Postdecision changes in the desirability of alternatives. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 384-389.
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(42), 230-251.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. (I. The American Psychological Association, Éd.) *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Brunel, O., & Gallen, C. (2011, 18-20 mai). Et si c'était de la dissonance cognitive? 27^{ème} Congrès International de l'Association Française de Marketing, (pp. 1-23). Bruxelles, Belgique.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Buchanan, I. B. (1974, December). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Bureau of Labor Statistics. (2021, octobre). *Bureau of Labor Statistics – US department of Labor (December 2021). State Job openings and Labor turnover. October 2021, News release.* USDL-21-2148.
https://www.bls.gov/news.release/archives/jolts_12082021.pdf

- Cafri, G., Van den Berg, P., & Brannick, M. T. (2010). What have the difference scores not been telling us? A critique of the use of self-ideal discrepancy in the assessment of body image and evaluation of an alternative data-analytic framework. *Assessment, 17*(3), 361-376.
- Castaing, S., & Roussel, P. (2006, 16-17 novembre). L'effet de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective dans la Fonction publique: le rôle modérateur de la motivation à l'égard du service public. *Le travail au coeur de la GRH - XVIIe Congrès de l'AGRH*, (pp. 1-20). Reims, France.
- Champoux, J. E. (1991). A multivariate test of the job characteristics theory of work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 12*, 431-446.
- Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012, 12-14 septembre). L'implication (ou engagement) au travail: quoi de neuf? *Actes du Congrès de l'AGRH*. France.
- Chauvette, M.-C. (2008). Le schéma anticipatoire du contrat psychologique: étude exploratoire du concept et test de son lien avec trois types d'offre d'emploi [Mémoire de maîtrise en Administration des Affaires]. Université de Québec.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower, 503-522*.
- Circadian. (2014). *Shift work and absenteeism: the bottom line*. Circadian.
- Cohen, A. (2007, septembre). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 17*(3), 336-354.
- Colquit, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.
- Commeiras, N., Loubès, A., & Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayons. *Management international, 13*(2), 73-89.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 287-302.
- Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J., & Briner, R. B. (2014). Doing more with less? Employee reactions to psychological contract breach via target similarity or spillover during public sector organisational change. *Journal of British Management, 25*, 737-754.
- Cook, K. S. (2020). Social exchange theory. Dans G. Ritzer, & C. Rojek (Éds.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 1-4). John Wiley & Sons, Ltd.

- Cook, K. S., & Rice, E. (2003). Social exchange theory. Dans J. Delamater (Éd.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 53-76). Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. Dans J. D. Ward (Éd.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 61-88). Springer Science+Business Media Dordrecht.
- Cooper, J., & Fazio, R. (1984). A new look at dissonance. *Advances in Experimental Social Psychology*, 229–268.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. Dans C. L. Cooper, & J. Barling (Éds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 17-34). SAGE publications.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Costa, S. P., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145-169.
- Coyle-Shapiro, J. M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000, november). Consequences of the psychological contract in the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. Dans J. Greenberg, & R. Cropanzano (Éds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119-150). Sateford University Press.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Curran, P., Finch, J., & West, S. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- Décret n°2012/537 du 19 novembre 2012.
- Deepthi, U., & Baral, R. (2013). Understanding the role of generational differences in psychological contract fulfillment and its impact on employees' cognitive responses. *Review of HRM*, 2, 71-84.

- Delhomme, P., & Meyer, T. (2002). *La recherche en psychologie sociale: Projet, méthode et techniques*. Armand Colin.
- Delobbe, N. (2012). Le contrat psychologique, clé pour comprendre la relation d'emploi. *Personnel*, 531(531), 55-57.
- Delobbe, N. (2012). Le contrat psychologique, clé pour comprendre la relation d'emploi. *Personnel*, 531(531), 55-57.
- Deutsch, M., & Krauss, R. M. (1972). *Les théories en psychologie sociale*. De Gruyter.
- Dieuboué, J., Tsachoua, A., Mbonjo, K., Montsi, M., Tsanga, N., & Bollanga, P. (2016, juillet). Evaluation de l'impact des absences maladie sur la disponibilité des ressources humaines de l'entreprise: cas de la société ENEO Cameroun S.A. Douala [Slides PowerPoint]. <http://www.simt-ci.net/congres2/SESSION%202/S2%20C5.pdf>
- Djigou, J. (2018). *Perception de la justice organisationnelle et satisfaction au travail: cas des enseignants des lycées du département de la Menoua* [Mémoire de Master non publié]. Université de Yaoundé I.
- Djoutsa Wamba, L., Takoudjou Nimpa, A., & Wamba, H. (2012). Impact du changement de dirigeant sur la valeur des entreprises camerounaises : effet modérateur de la nature de départ et du contexte économique de l'entreprise. *Revue congolaise de Gestion*, 1-2(15), 9-44.
- Dockel, A. (2003). *The effect of Retention factors on organizational commitment: An investigation of High Technology Employees* [Thèse de doctorat]. University of Pretoria.
- Doise, W., & Valentim, J. (2015). Levels of analysis in social psychology. Dans J. D. Wright (Éd.), *International encyclopedia of social & behavioral sciences* (2nd éd., Vol. 13, pp. 899-903). Elsevier.
- Droit de la Fonction Publique Camerounaise. (2007-2008). *Cours de 3e année en Droit administratif*. Université de Yaoundé II.
- Dulac, T. (2005). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique: revue de la littérature et perspectives de recherche. Dans N. Delobbe, O. Herrbach, DelphineLacaze, & K. Mignonac (Éds.), *Comportement organisationnel. Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (Vol. 1, pp. 71-109). De Boeck.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *The Academy of Management Journal*, 51(6), 1079-1098.

- Dumas, M. (2005). De la gestion de l'absentéisme à la gestion de la santé dans une entreprise de cosmétiques . Dans E. A. Chatillon, & O. Bachelard (Éds.), *Management de la santé et de la sécurité au travail* (pp. 379-393). L'Harmattan.
- Dumesnil, R. C. (2018). *Les facteurs influençant la satisfaction au travail et la performance du personnel en contact en contexte touristique* [Mémoire de Maîtrise en développement du tourisme]. Université du Québec.
- Duvillier, T. (2000). Administration du personnel ou gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique? *Pyramides*, 2, 57-66.
- Edwards, J. R. (2001). Ten difference score myths. *Organizational Research Methods*, 4(3), 265-287.
- Eerde, W. V., & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 575-586.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Emery, Y. (2004). Rémunérer la performance des agents publics par des primes d'équipe: constats, analyses et recommandations. *Ethique publique*, 6(2), non paginé.
- Emery, Y., Wyser, C., Martin, N., & Sanchez, J. (2008). La perception de la performance par les agents publics suisses dans un environnement en rapide évolution. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74(2), 327-344.
- Eriksson, T., & Ferreira, C. (2021). Who pays it forward the most? Examining organizational citizenship behavior in the workplace. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 215-228.
- Essama Mengue, C. A. (2016). *L'engagement organisationnel et les niveaux de soi* [Mémoire de Maîtrise]. Université du Québec.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. Free Press.
- Eurostat. (2020). Marché du travail de l'UE au premier trimestre 2020. Niveau record des absences du travail. Baisse brutale des heures travaillées. *Communiqué de Presse*. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11070758/3-08072020-BP-FR.pdf/977d07eb-a20c-5a7d-c95e-943fb96e41af>
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial relations*, 69(4), 709-731.
- Faturochman, F. (1997). The job characteristics theory: A review. *Buletin Psikologi*, 1-13.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.

- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 203-210.
- Fischer, G.-N. (2020). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*. Paris: Dunod.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory. A referent cognitions model. Dans H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Éds.), *Justice in social relations* (pp. 145-162). Plenum Press.
- Foote, N. N. (1951, February). Identification as the Basis for a Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Chenelière éducation.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 80, 287-322.
- Gardody, J. (2016). La formation et la violation du contrat psychologique: quels processus cognitifs? *Revue interdisciplinaire de management, Homme et Entreprise*, 5(23), 3-26.
- Gellatly, I. R., & Hedberg, L. M. (2016). Employee turnover and absenteeism. Dans J. P. Meyer (Éd.), *Handbook of employee commitment* (pp. 196-207). Edward Elgar Publishing.
- GICAM. (2019). *Rapport d'activité*. GICAM.
- Gillet, N., Forest, J., Girouard, S., & Crevier-Braud, L. (2015). Justice organisationnelle et intention de quitter: le rôle médiateur du bien-être eudémonique. *Revue québécoise de psychologie*, 36(1), 127-144.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gould-Williams, J., & Davis, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.

- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: the dynamics of fairness in the workplace. Dans S. Zedeck (Éd.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 271-327). American Psychological Association.
- Guerrero, S. (2004). Proposition d'n instrument de mesure du contrat psychologique: le PCI. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(53), 55–68.
- 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. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 649-664.
- Gutierrez-Martinez, I. (2007). L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle et professionnelle. *XVIII^e Congrès de l'AGRH*, (pp. 1-19). Fribourg.
- Hackman, J. R. (1980, June). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hansen, S. D., & Griep, Y. (2016). Psychological contracts. Dans J. P. Meyer (Éd.), *Handbook of Employee Commitment* (pp. 119-132). Edward Elgar Publishing.
- Harmon-Jones, E. (2012). Cognitive dissonance theory. Dans V. Ramachandran (Éd.), *The Encyclopedia of human behavior* (pp. 543-549). Elsevier.
- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (2019). An introduction to cognitive dissonance theory and an overview of current perspectives on the theory. Dans E. Harmon-Jones (Éd.), *Cognitive Dissonance: Reexamining a pivotal theory in psychology* (éd. Second Edition, pp. 3-24). American Psychological Association.
- Harrison, D. A., & Price, K. H. (2003). Context of consistency in absenteeism: Studying social and dispositional influence accross multiple settings. *Human Resource Management Review*, 13, 203-225.
- Helm, S., Garnefeld, I., & Tolsdorf, J. (2009). Perceived corporate reputation and consumer satisfaction - An experimental exploration of causal relationships. *Australian Marketing Journal*, 17, 69-74.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.

- Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Coglisier, C., & Gullifor, D. (2016). A Review of Cognitive Dissonance Theory in Management Research: Opportunities for Further Development. *Journal of Management*, 1–30.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 597-606.
- Hrebiniak, L., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.
- Jiang, K. (2016). Strategic human resource management and organizational commitment. Dans J. P. Meyer (Éd.), *Handbook of employee commitment* (pp. 289-304). Edward Elgar Publishing.
- Johns, G. (1981). Difference scores measures of organizational behavior variables: A critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 443-463.
- Joule, R.-V. (1994). Trois applications de la théorie de l'engagement. Dans G. Guingouain, & F. Le Poutier (Éds.), *A quoi sert aujourd'hui la psychologie sociale? Demandes actuelles et nouvelles réponses* (pp. 11-22). Presses Universitaires de Rennes.
- Kante, A. S. (2018). *Le présentéisme professionnel dans un contexte de rareté de l'emploi formel: la place des femmes salariées dans les entreprises industrielles au Mali*. Kante A. S. (2018) [Thèse de doctorat]. Ecole doctorale Abbé Grégoire, CNAM.
- Kickul, J. (2001). Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320–335.
- Kiesler, C. A. (1971). *The Psychology of commitment*. Academic Press.
- Klein, H. J., & Hee, M. P. (2016). Commitment as a unidimensional construct. Dans J. P. Meyer (Éd.), *Handbook of Employee Commitment* (pp. 15-27). Edward Elgar Publishing.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assesment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. Dans H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Éds.), *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions* (pp. 4-36). Routledge/Taylor&Francis Group.

- Ko, J.-W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 961-973.
- Kouadia, A. B. (2019). *L'engagement au travail des employés publics en contexte post-bureaucratique: quelles ancrs dominantes pour quelle publicité?* [Thèse de doctorat]. Université de Lausanne.
- Kouadio, A. B., & Emery, Y. (2017). Employés publics dans les environnements hybrides: quelles ancrs d'engagement et quelles pratiques de GRH? *Revue Gestion et Management Public, 6*(2), 9-35. doi:10.3917/gmp.062.0009
- Kouemo Sopdom, L. B. (2017). *Justice organisationnelle et implication au travail chez les instituteurs contractualisés* [Mémoire de Master non publiée]. Université de Yaoundé I.
- Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review, 17*, 212–237.
- Lambert, L. S., Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2003). Breach and fulfilment of the psychological contract: A comparaison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology, 56*, 895-934.
- Lemire, L., & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines*. Presses de l'Université du Québec.
- Lemire, L., & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines. Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIe siècle*. Presses de l'Université du Québec.
- Lemire, L., & Saba, T. (2005). Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée. *Actes de la XIVe Conférence Internationale de Management stratégique*, (pp. 1-25). Angers.
- Lemoine, C. (2004). Motivation, satisfaction et implication au travail. Dans A. L. Eric Brangier (Éd.), *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques de la psychologie du travail* (pp. 389-414). Presses Universitaires de Nancy.
- Lemoine, C. (2012). Introduction. La psychologie du travail et des organisations: recherche et intervention. Dans J.-L. Bernaud, & C. Lemoine (Éds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (éd. 3ème, pp. 1-11). Dunod.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Dans K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Éds.), *Social exchange* (pp. 27-55). Springer.

- Liu, Y., Liu, H., & Cai, Z. (2020). The impact of psychological contract under- and over-fulfillment on client citizenship behaviors in Enterprise systems projects: From the client's perspective. *Information & Management*, 57, 1-13.
- Liu, Y., Wang, S., Zhang, J., & Li, S. (2021). When and How Job Design Influences Work Motivation: A Self-Determination Theory Approach. *Psychological Reports*, 1–28.
- Malinowski, B. (1932). *Crime and custom in savage society*. Paul, Trench, Trubner.
- Manzoor, A. (2014). A Look at Efficiency in Public Administration: Past and Future. *SAGE Open*, 1-5.
- Markus, B. (2016). Counterproductive work behaviors. Dans J. P. Meyer (Éd.), *Handbook of employee commitment* (pp. 222-234). Edward Elgar Publishing.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mauss, M. (2002). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. (J.-M. Tremblay, Éd.).
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Wardlow, T. R. (1999). A career stage analysis of Police officer work commitment. *Journal of Criminal Justice*, 27(6), 507–516.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 638-641.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 638-641.
- McInnis, K. J. (2012). *Psychological contracts in the workplace: A mixed methods design project* [Thèse de doctorat non publiée]. University of Western Ontario.
- McInnis, K. J., Meyer, J. P., & Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165-180.
- Menezes, I. G., Bastos, A. V., Duran, V. R., Tainã, & Almeida, K. (2015). Organizational Commitment: Towards an integrated concept Linking the attitudinal and behavioral approaches. *International Journal of Management Sciences*, 6(4), 204-217.
- Meyer, J. P. (2016). Employee commitment: an introduction and roadmap. Dans J. P. Meyer (Éd.), *Handbook of employee commitment* (pp. 1-12). Edward Elgar Publishing.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-69.
- Meyer, J. P., & Anderson, B. K. (2016). Action commitments. Dans J. P. Meyer (Éd.), *Handbook of employee commitment* (pp. 178-191). Edward Elgar Publishing.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., & Smith, C. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnystsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnystsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonov, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profile. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 1-16. doi:10.1016/j.jvb.2011.07.002
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 1-16.
- Miedaner, F., Kuntz, L., Enke, C., Roth, B., & Nitzsche, A. (2018). Exploring the differential impact of individual and organizational factors on organizational commitment of physicians and nurses. *BMC Health Journal Research*, 1-13.
- Miller, M. K., Clark, J. D., & Jehle, A. (2015). Cognitive Dissonance (Festinger). Dans G. Ritzer (Éd.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 1-4). John Wiley & Sons, Ltd.
- MINFOPRA. (2013, janvier). L'expérience du Cameroun en matière de gestion axée sur les résultats. *Projet de communication de monsieur le MINFOPRA. Séminaire de Haut*

Niveau à l'intention des décideurs politiques et des administrateurs sur la gestion axée sur les résultats.

- MINFOPRA. (2021). Note d'information N°000009/NI/MINFOPRA/CAB/Du 21 mai 2021.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources and interpersonal relationships: a modest resolution of theoretical difficulties. Dans K. T. Kazemi (Éd.), *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications* (pp. 99-118). Springer Science+Business Media New York.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mohammed, F., & Eleswed, M. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 43-53.
- Molm, L. D. (2003 a). Power, trust and fairness: comparison of negotiated and reciprocal exchange. *Power and Status*, 20, 31-65.
- Molm, L. D. (2003 b). Theoretical comparisons of forms of exchange. *Sociological Theory*, 21(1), 1-16.
- Molm, L. D. (2010, June). The structure of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 73(2), 119-131.
- Molo Owona, C. (2022). *L'effet des pratiques managériales d'habilitation (PMH) sur l'absentéisme au travail* [Mémoire de Master Professionnel]. Université de Yaoundé I.
- Morin, E. M. (2008). *The meaning of work, psychological health and organizationnal commitment*. IRSST - Communications Division.
- Morin, E. M., & Cherré, B. (2004). Réorganiser le travail et lui donner un sens. Dans A. Lancry, & C. Lemoine (Éd.), *La personne et ses rapports au travail. Actes du 11e Congrès international de l'Association internationale du travail de langue française* (pp. 87-101). L'Harmattan.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Morrison, W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *The Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.

- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1986, April). On Assessing Measures of Work Commitment. *Journal of Occupational Behaviour*, 7 (2), 139-145.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1986). Research notes on assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 139-145.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mullenbach-Serayre, A. (2009). Le contrat psychologique: un levier du comportement au travail? *ESKA-Revue de Gestion et des Ressources Humaines*, 2(72), 2-12.
- Mvessomba, A. E. (2013). *Gide des méthodologie pour une initiation à la méthode expérimentale en psychologie et à la diffusion de la recherche en sciences sociales*. Groupe Inter Press.
- Ndayirata, S., Belghiti-Mahut, S., & Briole, A. (2020). Intention de départ volontaire, pratiques de GRH et équipements de travail dans les hopitaux publics burundais : le rôle médiateur du soutien organisationnel perçu. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(117), 26-42.
- Neveu, J.-P., & Peyrat-Guillard, D. (1998). L'implication des femmes-cadres: entre éclatement et cohérences. *Actes du Congrès de l'AGRH*, (pp. 809 - 822). Versailles, France.
- Ngapout, M. A. (2021, mai 27). *Comptage physique des personnels de l'Etat. Près de 30 milliards de F économisés*. <https://cameroon-tribune.cm/article.html/40102/fr.html/comptage-physique-personnels-de-letat--pres-de-30-milliards-de-f-economises>
- Njengoué Ngamaleu, H. R., & Dang Olinga, C. (2019). Aspirations socioprofessionnelles et stratégies de développement de carrière chez les enseignants du secondaire au Cameroun. *Formation et Profession*, 27(1), 84-100.
- Nkakleu, R. (2016). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles? Une analyse contextualisée. *EMS Editions - Questions de management*, 1(12), 83-104.
- Nwahanye, E. (2015). Les facteurs de retention du personnel dans les entreprises camerounaises: le cas des institutions financières. *European Scientific Journal*, 11(25), 89-106.
- Nyock Ilouga, S. (2006). L'impact de la congruence objective des valeurs sur l'engagement normatif envers l'organisation. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12(4), 307-325.

- Nyock Ilouga, S. (2019). L'impact de la congruence entre le climat d'organisation et l'individu sur la satisfaction au travail. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 26(1), 230-244.
- Nzhe Engono, J. (1999). Les "déflatés" de la fonction publique au Cameroun: du rêve de la réussite sociale au désenchantement. Etude de cas sur l'itinéraire des "déflatés" du Minrest. *Bulletin de l'APAD*, 1-13.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463–479.
- Ondoua Biwolé, V. O. (2021, Juin 25). *Journée africaine de la Fonction publique 2021. Comment réinventer le service public en contexte d'absentéisme chronique des fonctionnaires camerounais?* <https://vivianeondouabiwole.com/2021/06/25/journee-africaine-de-la-fonction-publique-2021-comment-reinventer-le-service-public-en-contexte-dabsenteisme-chronique-des-fonctionnaires-camerounais/>
- Opeyemi, J., Chinonye, M., Ebeguki, I., Olokundun, M., Odunayo, S., & Adejana, O. (2022). Psychological contract and employee performance in the nigerian manufacturing industry: A conceptual review. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(2), 1-11.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, I. C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ouédraogo, I. R., & Somé, D. B. (2016). La fidélisation des ressources humaines par l'implication organisationnelle d'une entreprise africaine : le cas e ONATEL-SA au Burkina Faso. *Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion*, 1(2), 55-71.
- Paillé, P. (1996). Implication, comportements de retrait et satisfaction des acteurs. Le cas d'un centre hospitalier d'une ville de Province. II^e *Congrès de l'AGRH*, (pp. 360-367). Paris.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in Psychology*, 1-16.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. Dans R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Éds.), *Work motivation: past, present and future* (pp. 233-284). Taylor & Francis.
- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 315 – 324.

- Peng, L., & Li, Z. (2021). Psychological contract, organizational commitment, and knowledge innovation: A perspective of open innovation. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 418-432.
- Pommerolle, M.-E. (2008). La démobilisation collective au Cameroun: entre régime postautoritaire et militantisme extraverti. *Presses de Sciences Po*, 73-94.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 157-177.
- Problems and Perspectives in Management. (2021). *Psychological contract, organizational commitment, and knowledge innovation: a perspective of open innovation*, 19(2), 418-432.
- Quenneville, N. (2007). *L'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés* [Thèse de doctorat en psychologie]. Université du Québec.
- Randall, D. M. (1987, July). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991, May). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194-211.
- Ranieri, N. (2015). *L'échange social dans les relations au travail. Trois études sur les comportements citoyens des employés* [Thèse de doctorat en Sciences de l'Administration]. Université Laval.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet Theory. *Social Forces*, 47(4), 475-478.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47(4), 475-478.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969, June). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47(3), 475-478.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violation the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, *15*, 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & M., R. D. (1994). Changing obligations and the Psychological contract: a longitudinal study. *The Academy of Management Journal*, *37*(1), 137-152.
- Rogard, V., & Perez Becerra, L. (2015). Elaboration d'un instrument de mesure du contrat psychologique des agents de la fonction publique. *Psychologie du Travail et des Organisations*, *21*, 336-357.
- Roques, M. (2014). Le principe d'économie d'après Guillaume d'Ockam. *Franciscan Studies*, *72*, 373-409.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, *15*, 1-43.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract index*. Pittsburgh, Pennsylvania: Denise M. Rousseau.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*, 511-541.
- Rousseau, D. M. (2004, february). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, *18*(1), 120-127.
- Rousseau, D. M. (2011). The individual-Organization relationship: the psychological contract. (S. Zedeck, Éd.) *APA handbook of Industrial and Organizational Psychology*, *7*(1), pp. 191-220.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 679-695.
- Rousseau, D. M., Tomprou, M., & Montes, S. D. (2013). Psychological Contract Theory. Dans E. H. Kessler (Éd.), *Encyclopedia of Management Theory* (pp. 1-7). SAGE Publications, Inc.
- Safy-Godineau, F., Fall, A., & Carassus, D. (2018). Analyse de l'influence du Soutien Organisationnel Perçu et de l'implication sur l'absentéisme dans les collectivités territoriales françaises. VII^e colloque AIRMAP « *Un management public innovant ?* », (pp. 1-30). France.


- Safy-Godineau, F., Fall, A., & Carassus, D. (2020). Soutien organisationnel perçu, implication organisationnelle et satisfaction au travail: effets sur l'absentéisme dans la fonction publique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1-44.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a shortquestionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Singh, Y. (2018). *The effects of the psychological contract on organizational commitment among nurses* [Master of Commerce in Human Resource Management]. University of Kwasulu-Natal.
- Sjöberg, A. (1997). *Studies of work commitment : theoretical and methodological considerations* [Doctoral dissertation in psychology]. Stockholm University.
- SND30. (2020). *Stratégie nationale de développement 2020-2030. Pour la transformation structurelle et le développement inclusif*. MINEPAT
- Solinger, O. N., Hofmans, J., & Van Olfen, W. (2014). The dynamic microstructure of organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1-24.
- Solinger, O. N., Van Olfen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Stanley, D. J., & Meyer, J. P. (2016). Employee commitment and performance. Dans J. P. Meyer (Éd.), *Handbook of employee commitment* (pp. 208-221). Edward Elgar Publishing.
- Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnystsky, L., & Meyer, J. P. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: sustaining the integrity of the self. Dans L. Berkowitz (Éd.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 21, pp. 261-302). Academic Press.
- Steers, R. M. (1977, March). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002, May). Extension of the three component model of commitment to five foci. Development of measures and substantive tests. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123-138.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 165-187.

- Stinglhamber, F., Caesens, G., Clark, L., & Eisenberger, R. (2016). Perceived organizational support. Dans J. P. Meyer (Éd.), *Handbook of employee commitment* (pp. 333-347). Edward Elgar publishing.
- Suazo, M. M. (2011). The Impact of Affect and Social Exchange on Outcomes of Psychological Contract Breach. *Journal of Managerial Issues*, 23(2), 190-205.
- Tamekou, R. (2008). Programme national de gouvernance (2006-2010) et modernisation administrative. Le Cameroun à l'heure du nouveau management public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2(74), 235 – 252.
- Tamghe, C. d. (2019). *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun* [Thèse de doctorat en sciences appliquées au développement]. Université Internationale des Sciences Appliquées du Développement.
- Tchoupie, A. (2007). L'institutionnalisation de la lutte contre la corruption et contre les phénomènes apparentés au Cameroun. *Revue Canadienne de Science Politique*, 859–881.
- The Financial Post. (2021, Juillet). *In the summer of quitting, the boss is leaving too*. <http://financialpost.com/fp-work/in-the-summer-of-quitting-the-boss-is-leaving-too>
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Editions Liaisons.
- Tioumagneng, A., & Njifen, I. (2019). Employee involvement in the public administrative sector: an exploration of the engagement drivers in Cameroon. *International Review of Administrative Sciences*, 1-17.
- Tueanrat, Y., & Alamanos, E. (2022). Cognitive Dissonance Theory: A review. Dans S. Papagiannidis (Éd.), *TheoryHub book*.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999 a). The Impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.
- Turnley, W. H., & Feldmann, D. C. (1999 b). A discrepancy model of psychological contract violation. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367 – 386.
- Turnley, W. H., Bolino, M., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviours. *Journal of management*, 187–206.
- Vaidis, D., & Halimi-Falkowicz, S. (2007). La théorie de la dissonance cognitive :une théorie âgée d'un demi-siècle. *Revue Electronique de Psychologie Sociale*(1), 9-18.
- Valéau, P. (2004). *Gérer l'implication dans le respect des différences. Des associations aux autres organisations* [Habilitation à diriger des recherches]. Université de Lille 1.

- Van den Heuvel, S., & Schalk, R. (2009, June 3). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283–313.
- Van Vianen, A. E., Hamstra, M. R., & Koen, J. (2016). Person–environment fits as drivers of commitment. Dans J. P. Meyer (Éd.), *Handbook of employee commitment* (pp. 275–288). Edward Elgar Publishing.
- Vandenberghe, C. (2015). Le rôle des interactions entre engagements multiples dans la prédiction du risque de démission. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 70(1), 62–85.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Griep, Y., & Hofmans, J. (2016). Antecedents of psychological contract breach: the role of job demands, job resources, and affect. *PLoS ONE*, 1–22.
- Villeneuve, M. (2011). *Les pratiques de GRH favorisant l'engagement organisationnel et l'extension de la vie professionnelle des travailleurs vieillissants: cas du ministère des ressources naturelles et de la faune (MRNF)* [Mémoire de Maîtrise ès Arts en relations industrielles]. Université de Laval.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, cause and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Zabel, K. L. (2012). *A test of seven Work commitment models*. Wayne State University.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.

ANNEXES

Annexe 1 – Attestation de Recherche

REPUBLIQUE DU CAMEROUN Paix- Travail- Patrie ----- UNIVERSITE DE YAOUNDE I ----- FACULTE DES ARTS, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES ----- DEPARTEMENT PSYCHOLOGIE -----		REPUBLIC OF CAMEROON Peace – Work- Fatherland ----- THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I ----- FACULTY OF ARTS, LETTERS AND SOCIALS SCIENCES ----- DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY -----
--	---	---



AUTORISATION DE RECHERCHE

Je, soussigné, EBALE MONEZE Chandel, Professeur des Universités, Chef du Département de psychologie, certifie que M. FOU DA Joël Alain, matricule 16E965, étudiant en Master de psychologie, option psychologie sociale, à la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Yaoundé I poursuit actuellement une recherche libellée « contrat psychologique et implication au travail des agents de l'Etat camerounais », sous la direction du Professeur Samuel NYOCK ILOUGA (Maitre de Conférences).

Cette recherche nécessite une investigation dans diverses institutions, en vue de collecter des données indispensables à la finalisation de son étude.

La présente autorisation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit./-

Fait à Yaoundé, le....**22**..MAR..2022

Le Chef de Département,


EBALE MONEZE Chandel
Professeur Titulaire

Annexe 2 - Questionnaire



UNIVERSITE DE YAOUNDE I – DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE

Madame, Monsieur,

Nous menons une enquête sur la perception qu'ont les agents publics camerounais de leur relation d'emploi avec la Fonction publique. Notre objectif est d'étudier vos opinions face à certaines situations au travail. Conformément aux dispositions de l'article 13 de la loi n°2020/010 du 20 juillet 2020 régissant l'activité statistique au Cameroun, la confidentialité de vos données sera totalement préservée. Ce questionnaire est anonyme et seul votre avis compte. Il n'y a donc ni bonnes ni mauvaises réponses.

PREMIERE PARTIE :

Sous-section 1: Promesses/obligations de la Fonction publique camerounaise envers les agents publics

(N.B. : Les colonnes Consigne 1 et Consigne 2 doivent être remplies pour chaque prestation)

Tout employé espère recevoir un certain nombre de prestations pour entretenir de bonnes relations avec son employeur. Explicites ou implicites, certaines de ces prestations font parties promesses ou obligations dont l'employé espère la réalisation.

Consigne 1 : En tant qu'agent public, à quel point estimez-vous que la Fonction publique a l'obligation de vous fournir les différentes prestations ci-dessous ? Cochez votre réponse dans la partie gauche du tableau. Les réponses notées de ① à ⑤ ont les significations ci-après :

① Pas du tout obligée ② Plutôt pas obligée ③ moyennement obligée ④ Plutôt obligée ⑤ Tout à fait obligée

Consigne 2 : A quel point estimez-vous que la Fonction publique camerounaise a réalisé ces différentes obligations. Cochez votre réponse dans la partie droite du tableau. Les réponses notées de ① à ⑤ ont les significations ci-après :

① Bien moins que prévu ② Moins que prévu ③ comme prévu ④ plus que prévu ⑤ Bien plus que prévu

Liste des prestations	Consigne 1					Consigne 2				
	Niveau d'obligation					Niveau de réalisation				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
1. Un ensemble attractif de rémunérations et rétributions										
2. Des indemnités basées sur les missions et responsabilités de mon poste										
3. Etre traité de manière équitable										
4. Les conditions matérielles nécessaires pour faire mon travail										
5. La possibilité de construire un projet professionnel de carrière										
6. Un travail intéressant										
7. Du soutien de la part de mon supérieur										
8. Un travail utile et qui a du sens										
9. Une communication ouverte avec mes supérieurs										
10. Un emploi garanti et sécurisé										
11. Du contact avec le public										
12. Un emploi avec de fortes responsabilités										
13. Un salaire élevé par rapport à celui proposé par d'autres employeurs										
14. Une bonne ambiance de travail										
15. Un retour d'information objectif sur mon travail										
16. Des opportunités de promotion et d'avancement de carrière										
17. Un emploi qui apporte de l'autonomie et permet la liberté d'action										
18. La possibilité de développer mes compétences										
19. Le respect de ma personne par les autres membres de l'administration publique camerounaise										
20. Des relations de travail coopératives										
21. Des possibilités pour évoluer dans ma carrière										
22. Des primes, indemnités et récompenses basées sur mon rendement et mon mérite										
23. Un emploi qui comporte des défis à relever										
24. Des avantages sociaux (mutuelles, assurances, etc.)										

14. Travailler tard si c'est nécessaire pour finir le travail demandé														
15. Acquérir les compétences que l'on attend de moi														
16. Accepter un changement de fonction dans l'administration publique														
17. Travailler efficacement avec les autres														
18. Aller au-delà des performances que l'on attend de moi														
19. Accepter des tâches qui dépassent mes attributions														
20. Obtenir de bons résultats de façon régulière														
21. Travailler le week-end si nécessaire														
22. Accepter les déplacements si cela est nécessaire pour le service														
23. Rester loyal à l'administration publique et au Cameroun en refusant d'aider une organisation internationale ou un pays étranger à porter atteinte aux valeurs et à l'image du Cameroun														
24. Rester durablement dans la fonction publique camerounaise														
25. Aider les autres dans leur travail														
26. Faire des suggestions pour améliorer le fonctionnement l'administration camerounaise														
27. Avoir une attitude de service envers les usagers														
28. Porter mon attention aux attentes des citoyens et aux intérêts des usagers de la fonction publique camerounaise														
29. Participer volontairement aux activités hors rôle proposées par l'administration publique														
30. Travailler au moins 15 ans dans la fonction publique pour bénéficier d'une pension retraite														
31. Etre discret dans le traitement des informations liées à mon poste														
32. Me montrer disposé au dialogue pour la résolution de conflits														
33. Faire tout ce qui est possible et nécessaire pour obtenir les résultats attendus de moi														
34. Accepter les critiques constructives à propos de mon travail et montrer ouverture d'esprit														
35. Etre rigoureux dans la réalisation de mon travail														

En général, comment évaluez-vous la façon dont vous avez rempli obligations/ promesses ? Veuillez cocher ci-dessous la case qui correspond le mieux à votre réponse.

① Très mauvaise	② Plutôt mauvaise	③ Moyenne	④ Plutôt bonne	⑤ Excellente

DEUXIEME PARTIE :

Après avoir pris connaissance de chacune des affirmations ci-dessous au sujet de votre relation avec la fonction publique camerounaise. Veuillez cocher à chaque fois la case qui reflète le mieux votre opinion. Les réponses notées de ① à ⑤ ont les significations ci-après :

① Pas du tout d'accord ② pas d'accord ③ ni d'accord ni pas d'accord ④ plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

Votre relation avec la fonction publique		Cases à cocher				
		①	②	③	④	⑤
1	<i>Je ressens un fort sentiment d'appartenance à la fonction publique camerounaise</i>					
2	<i>Je me sens membre à part entière de la fonction publique camerounaise</i>					
3	<i>la fonction publique camerounaise a une grande signification pour moi</i>					
4	<i>Je me sens attaché affectivement à la fonction publique camerounaise</i>					
5	<i>Je serais très heureux de finir ma carrière dans la fonction publique camerounaise</i>					
6	<i>Je ressens les problèmes de la fonction publique camerounaise comme les miens</i>					
7	<i>Je ressens une obligation de rester dans la fonction publique camerounaise</i>					
8	<i>Je ne ressens pas le droit de quitter la fonction publique camerounaise actuellement, même si cela était à mon avantage</i>					
9	<i>Je me sentirais coupable si je quittais la fonction publique camerounaise maintenant</i>					
10	<i>Je dois beaucoup à la fonction publique camerounaise</i>					

11	<i>La fonction publique camerounaise mérite ma loyauté</i>					
12	<i>Je ne quitterais pas la fonction publique camerounaise parce que je me sens vraiment redevable envers les personnes qui y travaillent</i>					
13	<i>Je pourrais penser à travailler ailleurs si je n'avais pas tant donné à la fonction publique camerounaise</i>					
14	<i>Même si je le voulais, ce serait très difficile pour moi de quitter la fonction publique camerounaise</i>					
15	<i>Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter la fonction publique camerounaise</i>					
16	<i>Je reste dans la fonction publique parce que je le veux mais aussi parce que cela est nécessaire pour moi</i>					
17	<i>Une des rares préoccupations avec mon départ de la fonction publique camerounaise serait le peu d'alternatives possibles</i>					
18	<i>Je pense que je n'ai pas d'autres opportunités ailleurs pour quitter la fonction publique camerounaise</i>					

VOS INFORMATIONS GENERALES

Vous êtes : un homme une femme

Votre âge : 18-30 ans 31-40 ans 41-50 ans 51-60 ans Plus de 60 ans

Votre ancienneté dans la fonction publique camerounaise :

Moins de 5 ans 5 à 10 ans 11 à 15 ans 16 à 20 ans 21 à 25 ans 26 à 30 ans Plus de 30 ans

Votre situation dans la fonction publique camerounaise :

Fonctionnaire Catégorie : A B C D A quel corps de fonctionnaire appartenez-vous ? (si applicable) _____

Contractuel Catégorie : 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Dans quel ministère êtes-vous en service ? _____

Votre poste dans la fonction publique camerounaise :

Directeur ou assimilé Sous-directeur ou assimilé Chef de Service ou assimilé Chef de Bureau ou assimilé Cadre

Votre niveau d'étude :

Doctorat Master Licence BACC Probatoire BEPC CEPE/CEP

Merci d'avoir participé à notre enquête.

TABLE DE MATIERES

SOMMAIRE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ETABRÉVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ANNEXES	viii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION GÉNÉRALE	11
PREMIÈRE PARTIE: CADRE THÉORIQUE	13
CHAPITRE PREMIER : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	14
1-1- CONTEXTE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	14
1.1.1.a. Statistiques sur l'absentéisme et le turnover au niveau mondial	15
1.1.1.b. Statistiques sur l'absentéisme et sur le turnover au Cameroun	17
1.1.2. Des causes du déficit d'implication au travail chez les agents publics camerounais	19
1.1.3. Les conséquences du déficit d'implication au travail dans la fonction publique camerounaise	21
1.1.4. Les mesures visant à limiter le déficit d'implication chez les agents publics au Cameroun	22
1.2. PROBLEME DE RECHERCHE.....	24
1.3. CONTEXTE THEORIQUE	25
1.4. QUESTION DE RECHERCHE	27
1.5. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	28
1.6. INTERETS DE LA RECHERCHE.....	28
1.7. PERTINENCE DE LA RECHERCHE	29
1.8. DELIMITATION DE LA RECHERCHE.....	29
1.9. TYPE D'ETUDE.....	30
CHAPITRE DEUXIÈME: REVUE DE LA LITTÉRATURE	32
2.1. L'IMPLICATION AU TRAVAIL.....	32
2.1.1. Débats de conceptualisation et d'opérationnalisation de l'implication organisationnelle.....	32

L'implication organisationnelle entre perspective comportementale et perspective attitudinale	33
La dimensionnalité du construit d'implication : approche unidimensionnelle et approche multidimensionnelle.....	34
La nature du phénomène d'implication: une attitude, un lien ou une force ?.....	37
2.1.2. Le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer et les critiques formulées dans la littérature	38
2.1.3. Les déterminants et conséquences de l'implication organisationnelle	40
Les antécédents ou déterminants de l'implication organisationnelle	40
Les conséquences de l'implication organisationnelle selon le modèle de Meyer et Allen.....	42
2.1.4. L'implication organisationnelle dans l'Administration publique.....	43
2.2. LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	44
2.2.1. La conceptualisation du contrat psychologique.....	44
Le contrat psychologique comme expression des attentes nourries par les parties à la relation d'emploi.....	45
La reconceptualisation du contrat psychologique comme expression des obligations et promesses perçues par les parties à la relation d'emploi.....	47
2.2.2. Les caractéristiques du contrat psychologique	49
2.2.3. La brèche et la violation du contrat psychologique	54
3. CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ...	56
CHAPITRE TROISIÈME: THÉORIES DE RÉFÉRENCE	60
3.1. LA THEORIE DE L'ECHANGE SOCIAL.....	60
3.2. LA THEORIE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE	65
3.3. LA THEORIE DE LA DISSONANCE COGNITIVE	70
3.4. LA THEORIE DES CARACTERISTIQUES DU TRAVAIL	79
DEUXIÈME PARTIE: CADRE OPÉRATOIRE	83
CHAPITRE QUATRIÈME : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE	84
4. 1. SITE DE L'ÉTUDE	84
4.1.1. Choix du site de l'étude.....	84
4.1.2. Présentation de la Fonction Publique d'Etat	85
4.1.3. Les catégories d'agents publics ou personnels de l'Etat	85
4.2. PARTICIPANTS ET TECHNIQUES D'ECHANTILLONNAGE	86
4.3. VARIABLES DE L'ÉTUDE	93
4.4. HYPOTHÈSES DE L'ÉTUDE	96
4.5. PRESENTATION DE L'INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNÉES.....	101
4.5.1. Choix du questionnaire comme instrument de collecte de données	101

4.5.2. Élaboration de l'instrument de collecte des données.....	101
4.5.3. Pré-test et validation du questionnaire	105
4.6. PROCÉDURE DE COLLECTE DES DONNÉES.....	107
4.7. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES.....	108
4.8. PRÉSENTATION DE L'OUTIL DE TRAITEMENT STATISTIQUE.....	109
CHAPITRE CINQUIÈME: PRÉSENTATION DES DONNÉES ET ANALYSE DES RESULTATS	110
5.1. RESULTATS DE L'ANALYSE DESCRIPTIVE	110
5.1.1. Le contrat psychologique de l'agent public camerounais.....	110
5.1.2. L'implication organisationnelle	126
5.2. RESULTATS DE L'ANALYSE INFERENTIELLE	129
5.2.1. Rappel de notre hypothèse générale	129
CHAPITRE SIXIÈME: SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	155
6.1. INTERPRETATION DES RESULTATS	155
6.1.1. Le contrat psychologique des personnels de la Fonction publique d'Etat au Cameroun	155
6.1.2. L'implication au travail des personnels de la Fonction publique d'Etat au Cameroun.....	157
6.2. DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ANALYSE INFERENTIELLE	159
6.2.1. Contrat psychologique et implication affective dans la Fonction publique camerounaise....	160
6.2.2. Contrat psychologique et implication organisationnelle continue dans la Fonction publique	162
6.2.3. Contrat psychologique et implication normative dans la Fonction publique camerounaise .	165
6.3. LIMITES DE L'ETUDE	167
6.4. IMPLICATIONS THEORIQUES, PRATIQUES ET SUGGESTIONS	169
CONCLUSION GENERALE	171
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	173
ANNEXES.....	195