



**HAL**  
open science

# Représentations du commandement dans les contrats psychologiques comparés des superviseurs et nouveaux entrants (version de travail - prédiction - avec l'aimable autorisation de l'éditeur).

Ruben Claudepierre

## ► To cite this version:

Ruben Claudepierre. Représentations du commandement dans les contrats psychologiques comparés des superviseurs et nouveaux entrants (version de travail - prédiction - avec l'aimable autorisation de l'éditeur). : Étude de cas des sous-officiers de la Gendarmerie Nationale française.. Une sécurité publique efficace et responsable? La Gendarmerie nationale face aux défis sociétaux et managériaux., Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC); Centre de Recherche de l'Ecole des Officiers de la Gendarmerie Nationale (CREOGN), Oct 2023, MELUN, France. hal-04332962

**HAL Id: hal-04332962**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-04332962>**

Submitted on 15 Dec 2023

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# **Représentations du commandement dans les contrats psychologiques comparés des superviseurs et nouveaux entrants.**

## **Étude de cas des sous-officiers de la Gendarmerie Nationale française.**

*Ruben CLAUDEPIERRE, Université de Lorraine, Ecole Doctorale SJPEG, CEREFIGE  
[ruben.claudepierre@univ-lorraine.fr](mailto:ruben.claudepierre@univ-lorraine.fr)*

Doctorant en sciences de gestion sous la direction des professeurs d'université Antony KUHN et Yves MOULIN, Ruben CLAUDEPIERRE prépare sa thèse parallèlement à ses fonctions d'officier supérieur du corps technique et administratif de la Gendarmerie Nationale. Il y sert depuis 2009 dans les domaines du soutien opérationnel, de la finance à la logistique et plus particulièrement en tant que responsable des ressources humaines. Titulaire du master « métiers du conseil et de la recherche » de l'IAE NANCY *School of Management*, il s'intéresse aux rôles des concepts de culture et d'identité organisationnelles ou encore à la marque employeur sur les attitudes au travail, par exemple via les différentes formes d'engagement ou la réalisation du contrat psychologique.

### **Résumé :**

La Gendarmerie Nationale française renouvelle fortement ses effectifs, entraînant l'afflux de jeunes entrants. La chaîne hiérarchique compose avec les relations intergénérationnelles dans un contexte de désinstitutionnalisation et d'évolution des modèles managériaux, qui interroge la vision traditionnelle du commandement militaire.

Une étude de cas menée en 2022 sur les sous-officiers de la Gendarmerie Nationale, combinant approche qualitative et quantitative, permet d'interroger via le concept de contrat psychologique (Rousseau, 1989), le rôle des attentes et promesses organisationnelles dans la construction des obligations afférentes aux représentations du commandement chez les cadres et nouveaux arrivants.

Les résultats indiquent que les attentes et promesses en matière de socialisation organisationnelle influencent plus fortement ces obligations que toute autre, en particulier la qualité relationnelle avec le superviseur, qui agit sur l'adhésion, l'obéissance ou encore l'attachement aux valeurs.

La Gendarmerie Nationale compte dans ses rangs plus de 77 000 sous-officiers, corps majoritaire qui représente près de 75 % des effectifs actifs de l'institution, dont environ 50 000 servent dans les quelques 3100 unités qui couvrent 95% du territoire national. Pour l'alimenter, le volume de recrutement annuel d'élèves-gendarmes est en augmentation ces dernières années, d'une part pour faire face au départ d'environ 3 000 sous-officiers chaque année, d'autre part pour permettre plusieurs rééquilibrages opérationnels et territoriaux. A titre d'illustration, le besoin sur 2023 porte sur environ 6 000 recrues.

Cet afflux essentiel de nouveaux entrants génère une problématique pour la chaîne de commandement, au cœur du processus d'intégration et de management. Le recrutement est confronté à une ressource plutôt en baisse au plan qualitatif, tandis que l'âge moyen des candidats rajeunit les rangs, provoquant divers questionnements intergénérationnels, parfois jusqu'au système de valeurs et de motivation propre à chacun, dans un tissu social complexe (Dieu, 2020).

L'encadrement, reposant en premier lieu sur les commandants d'unités élémentaires, s'appuie sur un modèle managérial pétri de valeurs « militaires » et façonné par la tradition, bien qu'en pleine mutation (Dieu 2020). Il doit cependant s'accommoder continuellement, à l'instar d'autres entités, de phénomènes de recomposition du cadre institutionnel (Lourau, 1973), voire de désinstitutionalisation (Dubet, 2002), pouvant affecter directement les motifs d'engagement, l'idée de vocation et l'exercice même du métier, ce depuis plusieurs années (Jakubowski, 2013).

Les notions d'obéissance, de loyauté, d'adhésion, de valeurs ou encore d'engagement sont tout particulièrement interrogées dans ce contexte et il apparaît intéressant de se pencher d'une part sur la perception de l'exercice du commandement chez les superviseurs et sur leurs interrogations face à la notion de management, encore relativement nouvelle dans ce milieu, d'autre part sur les facteurs qui conditionnent l'attitude des nouveaux entrants dans l'organisation, vis-à-vis de ces concepts, dont ils ont une appréhension initiale extérieure, évoluant dès leur entrée dans l'institution via la formation interne et la socialisation organisationnelle.

Cette exploration est rendue possible en mobilisant le concept de contrat psychologique (I), issu de la théorie de l'échange social (Homans, 1958), grâce à une étude de cas combinant approche quantitative et qualitative (II) qui livre plusieurs résultats (III) et apports théoriques comme managériaux (IV).

## 1. APPROCHE THEORIQUE :

### 1.1. Positionnement théorique

Le contrat psychologique (Rousseau, 1989) tente de matérialiser la perception que l'employé a des obligations mutuelles qui sous-tendent la relation d'emploi, qu'elle soit de type relationnelle, transactionnelle, équilibrée ou transitionnelle. Un tel contrat prend forme lorsqu'un subordonné, en interprétant les messages organisationnels qu'il perçoit en promesses, génère en retour des obligations vis-à-vis de son organisation et de son employeur (Rousseau, 2000, 1998).

### 1.2. Revue de la littérature

Ce concept a permis d'améliorer considérablement la compréhension des échanges sociaux et informels au cœur des relations hiérarchiques (Coyle-Shapiro et Conway, 2005) en mettant à jour les conflits émotionnels intrapsychiques reliés, de manière directe ou indirecte, au niveau de la satisfaction au travail, au sentiment de confiance (Zhao *et al.*, 2007) mais aussi à l'engagement envers l'organisation (Schuster *et al.*, 2022 ; Herrera et De Las Heras-Rosas, 2021).

Le contrat psychologique (CP) a été mesuré à travers les croyances des employés, grâce aux concepts d'attentes (Rousseau *et al.*, 2018 ; Sutton et Griffin, 2004), d'obligations (Coyle-Shapiro et Neuman, 2004) ainsi que de promesses (Woodrow et Guest, 2017 ; Lambert *et al.*, 2003). Celui-ci, commençant à se former sous une forme anticipative avant même l'entrée dans l'organisation (De Vos *et al.*, 2003), évolue ensuite en fonction des messages organisationnels perçus, interprétés en promesses (De Vos et Freese, 2011), notamment via la formation interne (Woodrow et Guest, 2017), le développement personnel de l'individu, sa durée dans l'emploi et ses relations avec ses supérieurs (Guerrero, 2005) comme avec ses pairs (Tekleab *et al.*, 2020 ; Jokisaari, 2013).

En outre, parmi les facteurs contextuels et individuels pertinents qui peuvent jouer dans la dynamique de la formation du CP, le statut générationnel a été identifié comme probable facteur de la formation du CP (De Meuse *et al.*, 2001).

Ces promesses perçues sont ensuite évaluées – plus ou moins consciemment - tout au long de la relation d'emploi selon leur niveau de réalisation. Un mécanisme de rétribution / contribution (Morrison et Robinson, 1997) induisant une réciprocité apparaît, influant sur le niveau de satisfaction, sur l'apparition de nouvelles attentes et sur l'engagement organisationnel.

Plusieurs obligations auto-attribuées sont plus particulièrement mesurées à travers l'adhésion, la loyauté, et l'obéissance (Avier, 2016 ; Liden *et al.*, 2004).

Quelques auteurs ont en outre suggéré que les contributions des employés pouvaient influencer la perception des obligations de l'employeur (Coyle-Shapiro et Kessler, 2002) dans un phénomène inverse, qualifié de « mutualité » afin de le distinguer du processus de réciprocité (Guerrero, 2005 ; Rousseau, 2001 ; Morrison et Robinson, 1995).

Le CP s'inscrit dans un processus dynamique qui connaît plusieurs phases successives, partant de sa création, suivie de sa maintenance, sa renégociation et sa réparation (Rousseau *et al.*, 2018), en passant par la phase critique de rupture / violation (Gardody, 2016 ; Tekleab *et al.*, 2013), directement liée au désengagement.

### ***1.3. Question de recherche***

Les recherches menées abordent de manière globalisée les liens entre attentes, promesses, obligations et satisfaction du CP. Il n'existe à la connaissance de l'auteur, que de rares études qui établissent un lien entre l'interprétation d'un message organisationnel donné en promesse et une obligation particulière (par exemple : Soares et Mosquera, 2019 ; Delobbe *et al.*, 2016), encore moins qui se penchent sur l'identification précise des promesses susceptibles d'influencer plus ou moins directement certaines obligations liées aux interactions issues de l'exercice du commandement. Ce concept, largement abordé via le terme anglo-saxon de *leadership* (Deffayet *et al.*, 2010) sous l'angle de l'influence des styles de leadership sur le CP des employés (Wu et Chen, 2015 ; McDermott *et al.*, 2013), l'est plus rarement sur la représentation du commandement directement au sein du CP, *a fortiori* dans celui des superviseurs (Shih *et al.*, 2023 ; Lapointe, 2013 ; Lester *et al.*, 2007).

Dans le cadre de l'axe thématique de cette communication, l'auteur a souhaité vérifier si les attentes et obligations évoquées par les répondants correspondaient aux représentations du commandement, qu'il s'agisse de celles de la littérature scientifique (Dughera, 2022 ; Alvehus, 2021 ; Deffayet *et al.*, 2010) ou des visions institutionnelles militaires. Plus avant, il s'agit aussi d'identifier quelles promesses, satisfaites ou non, peuvent être directement liées à ces obligations, en ce qu'elles influent par exemple sur les pratiques de management et la relation hiérarchique instaurée, par exemple en termes d'obéissance, de loyauté, de valeurs ou d'adhésion, à travers la question de recherche suivante :

*Quelles attentes et promesses influencent les obligations liées à la notion de commandement dans les contrats psychologiques des superviseurs et nouveaux entrants ?*

La proposition principale suppose que les attentes et promesses relevant de la socialisation organisationnelle ont une incidence sur les obligations individuelles, en particulier s'agissant de l'obéissance, de l'adhésion et de l'attachement aux valeurs.

## **2. MÉTHODOLOGIE :**

### ***2.1. Procédure et design***

L'ensemble de la démarche repose sur la méthode de l'étude de cas (Yin, 2018) et s'est déroulée durant 7 mois, de mars à septembre 2022, à commencer par la série d'entretiens semi-directifs. Réalisés en visiophonie, ils ont été enregistrés et retranscrits, avant analyse catégorielle complète à l'aide du logiciel NVivo, dans l'objectif de faire émerger un codage (Strauss et Corbin, 1998).

Une attention particulière a été apportée au protocole de recueil compte tenu de la qualité professionnelle du chercheur, clairement annoncée aux interviewés, à savoir officier supérieur de la gendarmerie, relevant toutefois d'un corps particulier non assimilé à la chaîne de commandement des unités de terrain. Tous les entretiens ont été menés sans uniforme, en civil et avec un arrière-plan neutre, hors temps de service, la présentation personnelle insistant sur le rôle de chercheur universitaire endossé à ce moment, avec une garantie totale de l'anonymat, ceci afin d'éviter le biais de désirabilité ou un frein hiérarchique inverse.

Dans le même temps, une approche confirmatoire quantitative a été conduite par questionnaire sur l'ensemble des deux populations, afin de vérifier et affiner les résultats obtenus par entretiens selon le principe de triangulation des données (Stake, 1995).

Celui-ci a été construit en s'inspirant des échelles de mesure déjà éprouvées, en s'appuyant notamment sur le Psychological Contract Index (PCI), proposé par Rousseau dès 1990, puis actualisé jusqu'en 2004, amélioré plus tard par d'autres auteurs considérant que le PCI comportait une certaine instabilité factorielle et gagnait à être adapté au contexte observé (Coyle-Shapiro et Neuman, 2004 ; De Vos *et al.*, 2003). Cet outil a aussi été utilisé et adapté dans le contexte d'emploi français (Guerrero, 2005), le chercheur démontrant la pertinence de la contingence de l'échelle de mesure. Ce principe a fortement guidé la structuration du

questionnaire, en y adjoignant d'une part les conclusions des travaux de Delobbe, Cooper-Thomas et De Hoe (2015), menés dans un contexte militaire européen, d'autre part les attentes, promesses et obligations les plus fréquemment relevées lors de l'approche qualitative.

Le premier questionnaire comporte in fine 141 questions à travers lesquelles les répondants doivent indiquer sur une échelle de Likert en 5 points, à la fois un degré d'importance et un degré de réalisation quant à leurs attentes, obligations et niveaux de satisfaction. Enfin un jeu de propositions où les échelles matérialisent un degré d'accord termine l'ensemble qui conclut sur quelques questions ouvertes.

Le second questionnaire consacré aux superviseurs est organisé de la même manière et comporte 5 questions supplémentaires intégrant des notions managériales.

## ***2.2. Caractéristiques des échantillons***

Un échantillonnage non probabiliste a été retenu afin de cibler tout d'abord la population des nouveaux entrants en gendarmerie départementale au sein des brigades territoriales, cas de figure majoritaire, à savoir les 664 élèves-gendarmes comptant moins de 6 mois de présence en unité au moment du recueil de données. Ce temps de présence moyen dans l'organisation est reconnu pertinent dans la littérature (De Vos *et al.*, 2003). Parallèlement, l'échantillon de sous-officiers supérieurs commandants d'unité a été défini en identifiant les 129 superviseurs accueillant les élèves-gendarmes précités, hors anciens gendarmes adjoints volontaires.

10 gradés en situation de commandement au sein de brigades territoriales ont été tirés au sort parmi les volontaires pour la phase d'entretiens semi-directifs ont été interrogés à l'aide d'un guide d'entretien similaire, simplement augmenté sur la pratique du commandement. Les répondants sont âgés de 37 à 54 ans pour une moyenne de 47 ans et regroupent 1 femme et 9 hommes.

13 recrues affectées au sein de 6 régions administratives différentes en France métropolitaine ont été de même sélectionnés, permettant de recueillir de riches représentations pour l'ensemble des recrutements, issus du monde civil (étudiants, employés du privé), de changement d'armée ou de la voie interne. Les répondants sont âgés de 20 à 37 ans pour une moyenne de 27 ans, comptant 6 femmes et 7 hommes.

Chez les superviseurs, la moyenne d'âge est de 47 ans et 8 mois avec une ancienneté de service moyenne de 27 ans 5 mois et un temps de présence moyen dans la fonction de 4 ans 3 mois.

Pour la catégorie des employés, 28% des répondants ont moins de 23 ans, pour une moyenne globale qui s'établit à 25 ans et 9 mois avec 61% d'hommes et 39% de femmes.

Il est important de souligner que 70% des répondants nouveaux entrants sont d'anciens "gendarmes adjoints volontaires", lauréats d'un concours interne, cette forte proportion étant conforme à la composition réelle du corps des sous-officiers de gendarmerie. Les autres catégories regroupent 22% originaires du monde civil ainsi que 8% de militaires issus des autres armées.

Le questionnaire adapté aux superviseurs a permis de recueillir 41 réponses de commandants d'unités, soit un taux de retour de près de 32%. De l'autre côté, ce sont 247 réponses complètes qui ont été récoltées sur les nouveaux entrants de moins de 6 mois, soit un taux de participation d'un peu plus de 37%.

### ***2.3. Mesures***

Les méthodes liées à la théorie ancrée basées sur la comparaison constante ont été mises en œuvre pour analyser les 23 entretiens via un codage émergent (Strauss et Corbin, 1998, 1990) dans un premier temps. Ce protocole a permis d'attribuer des dimensions « conceptualisante » via une phase de catégorisation (Paillé et Mucchielli, 2012), faisant émerger en particulier des obligations construites autour de l'obéissance, la loyauté, l'adhésion.

Pour les questionnaires, les réponses forment 7 variables principales identiques pour les 2 populations, à savoir les attentes et la satisfaction des promesses d'un côté, les obligations, l'intention de rester et le niveau de confiance de l'autre. Le tout est mesuré par 132 sous-variables telles que par exemple, l'importance accordée à la relation avec le supérieur et son niveau de réalisation, la qualité de la formation, l'équité perçue, le degré d'adhésion et d'exécution des ordres, l'attachement à l'esprit « militaire »...

La qualité des construits a été mesurée sur chaque variable principale puis sur chaque sous-ensemble par les alphas de Cronbach, avec des résultats satisfaisants donnant une moyenne de 0,86. Plusieurs tests statistiques inférentiels ont été appliqués, à commencer par une comparaison de type test T de Student visant à identifier les différences significatives entre les 2 groupes, suivie par une analyse de la variance (ANOVA), indispensable pour distinguer d'éventuelles caractéristiques propre aux typologies de recrutement des nouveaux entrants, considérant en particulier la forte proportion d'anciens gendarmes adjoints volontaires. Précédé

d'une analyse en composantes principales (ACP), un test de corrélations bivariées par les coefficients de Pearson (sous SPSS) a enfin permis de mesurer à la fois la force et le sens de la relation entre 2 variables considérées, telles que le lien entre socialisation organisationnelle et engagement, entre qualité de la formation et obéissance ou encore entre qualité de la relation hiérarchique et loyauté par exemple.

### 3. RESULTATS :

Les résultats présentés ci-après sont issus de l'exploitation des données d'une étude plus globale menée dans le cadre d'un mémoire de recherche par l'auteur (Claudepierre, 2022).

#### 3.1. Quantitatifs :

##### 3.1.1. Corrélations de Pearson :

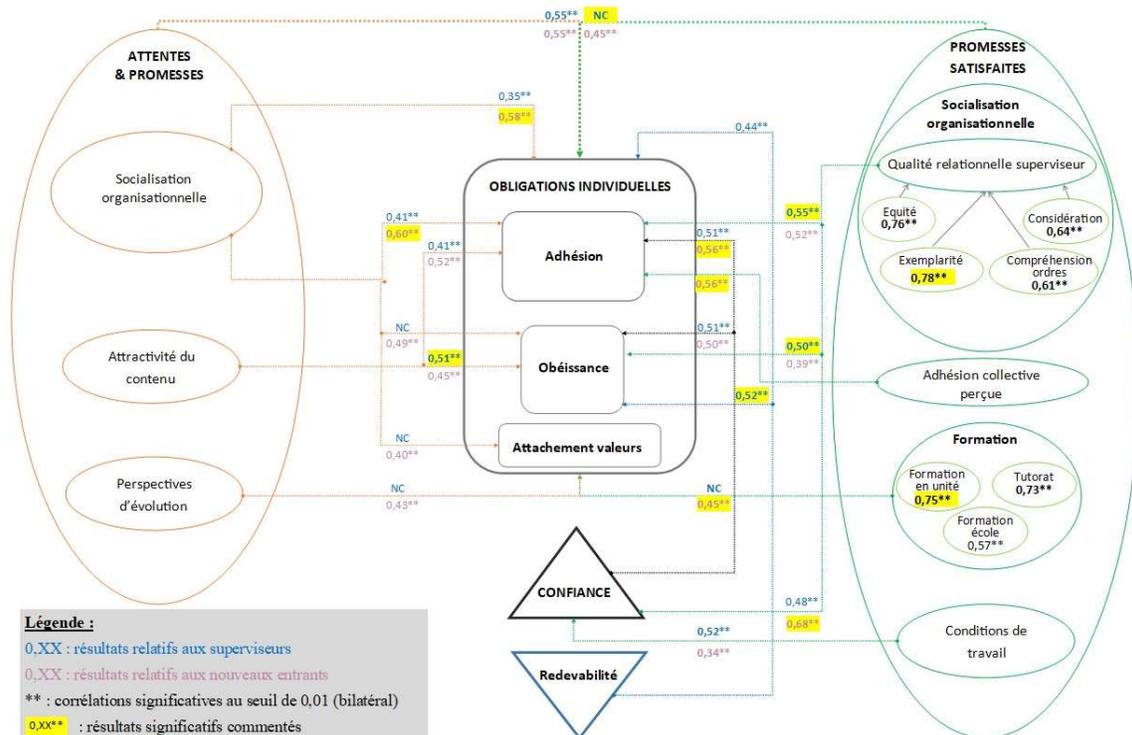


Figure : schématisation des corrélations.

La schématisation des corrélations présentée ci-dessus permet de souligner les liens significatifs entre variables, en comparant directement les deux populations.

L'un des résultats fondamental porte sur l'importance des attentes et promesses sur la construction des obligations par rapport aux promesses satisfaites. Si ce résultat peut paraître

intuitivement logique s'agissant des nouveaux entrants, il peut être plus surprenant pour les superviseurs.

L'ensemble des obligations est plus fortement lié aux attentes en matière de socialisation organisationnelle qu'aux perspectives d'évolution ou à la satisfaction de la formation chez les nouveaux entrants (celle-ci reposant de manière plus importante sur la formation en unité et le tutorat que sur la formation en école), tandis qu'il dépend plutôt du sentiment de redevabilité pour les superviseurs.

L'adhésion est plus particulièrement corrélée avec la qualité relationnelle réalisée avec le supérieur, pour les deux populations, celle-ci étant fortement liée aux niveaux d'exemplarité et d'équité perçus chez les entrants. Toujours pour ces derniers, cette relation influe sur le degré de confiance, qui vient à son tour renforcer l'adhésion.

Chez les superviseurs en revanche, elle soutient spécifiquement l'obéissance, à l'instar du sentiment de redevabilité, tandis que du côté des entrants, le lien avec la confiance prédomine. Enfin, il faut noter la corrélation entre l'adhésion collective perçue et l'obligation individuelle du même registre qui en découle pour les entrants.

### ***3.1.2. Statistiques descriptives :***

De manière simplement descriptive, il est intéressant de relever que 98% des superviseurs déclarent avoir envie de commander mais que 22% estiment ne pas le faire réellement. Cette proportion se retrouve dans leur souhait unanime d'être eux-mêmes commandés tandis que 23% déclarent ne pas l'être en réalité.

Une proportion non négligeable de nouveaux entrants évaluent quant à eux leur besoin d'être commandés et encadrés comme peu important (29%), bien que 90% des mêmes appellent à recevoir des ordres clairs. Cet apparent paradoxe est sans doute à rapprocher du fort souhait d'autonomie dans le travail (89%) et de l'importance de « *disposer d'une marge de manœuvre dans l'exécution des ordres* » (formulation de la question), plébiscitée à 82%.

Il a par ailleurs été demandé aux superviseurs de caractériser leur style de commandement par un terme libre. 49% des répondants se définissent comme « paternalistes », 20% comme adoptant un management participatif tandis que 27% estiment commander par l'exemple et 5% se reconnaissent un style autoritaire.

Cette question est complétée par deux précisions sur ce qu'ils attendent prioritairement des nouveaux entrants et ce qu'ils s'imposent en contrepartie vis-à-vis d'eux. Les attentes

principales sont à l'écrasante majorité de l'ordre de l'attitude (82%), qu'il s'agisse de l'engagement affiché, de l'obéissance, de la disponibilité ou encore de la curiosité. En termes de réciprocité, les superviseurs convergent à l'unanimité vers l'exemplarité et ce sans exception alors même que cette question était ouverte.

### **3.1.3. Analyse de variance :**

Une analyse de la variance unidirectionnelle à un facteur (ANOVA) sur les variables de regroupement – consolidée par tests de Levene et Welsh, puis Tukey ou Dunnet - a permis en outre de différencier les nouveaux entrants par type de recrutement, faisant apparaître des représentations parfois opposées. Ces différences font spécialement ressortir les nouveaux entrants issus d'autres organisations similaires (ex-militaires des autres armées en l'occurrence), notamment en ce qui concerne les variables relatives à l'attachement aux valeurs, particulièrement à l'obéissance (beaucoup plus fort) ou à l'importance accordée à la qualité de la relation hiérarchique (beaucoup plus faible). Elles pourraient s'expliquer par une différence de culture organisationnelle et de pratiques managériales, la distance hiérarchique étant sans doute plus marquée dans leurs entités d'origine.

Ces calculs permettent en outre d'affirmer que les recrutements internes à l'organisation ne se distinguent pas de manière significative des recrues externes, ce qui permet de les considérer comme de véritables nouveaux entrants au moment de leur affectation en sortie d'école.

### **3.2. Qualitatifs :**

L'exploitation des verbatims recueillis par entretiens permet plus particulièrement de se pencher sur les difficultés exprimées par les superviseurs dans l'exercice du commandement, à travers un processus d'interprétation de messages organisationnels en promesses. Le niveau de réalisation de ces dernières génère une incidence sur les obligations auto-attribuées allant de la simple dissonance à la violation du contrat psychologique.

Les résultats et verbatims sélectionnés ci-après représentent la tendance majoritaire relevée par codage après saturation sémantique, sur chacune des catégories d'analyse identifiées comme ayant une valence négative.

### **3.2.1. Une culture organisationnelle en mutation ?**

L'introduction d'objectifs quantifiables à atteindre et d'indicateurs chiffrés à relever est négativement perçue par la majorité des commandants d'unités (CDU) interrogés, en ce qu'elle modifie le portage traditionnel du commandement.

*« [...] il y a une culture du résultat qui a pris une ampleur phénoménale en dix ans. Le commandement nous parle aujourd'hui d'outils de suivis, de statistiques, d'indicateurs etc... on nous en demande toujours plus et ça crée une pression. »* (CDU, 50 ans) ;

*« Ils n'essaient pas de temporiser la tension du dessus, ils ne mettent pas de liant, c'est "clic droit, copier, coller, transférer", c'est très bref et sec. »* (CDU, 47 ans) ;

### **3.2.2. Un modèle managérial confusant ?**

La distinction entre les termes « commandement » et « management » est très verbalisée, matérialisant une certaine méfiance, voire défiance, vis-à-vis de méthodes qui apparaîtraient trop participatives pour permettre l'exercice du commandement traditionnel. L'individualisation de la relation hiérarchique est lue comme un paradoxe émanant de la gouvernance, modifiant les relations organisationnelles.

*« Notre hiérarchie nous demande à la fois de la bienveillance et du management mais aussi du commandement... C'est complètement paradoxal. »* (CDU, 37 ans) ;

*« [...] on en vient à utiliser les prénoms plutôt que les noms sinon ça offusque... [...] aujourd'hui on trouve davantage de "collègues", mot devenu à la mode, que de camarades... on a bien compris qu'il fallait basculer sur le fameux mode anglo-saxon de "management". Pour moi c'est un mode civil dans un monde militaire. »* (CDU, 54 ans).

Cette difficulté de cohérence transparaît également chez les nouveaux entrants, élèves-gendarmes (EG).

*« Je trouve que [...] l'institution [...] se cherche encore beaucoup. Elle s'affiche militaire mais est aussi très civile, elle joue sur les 2 tableaux... »* (EG, 26 ans).

### **3.2.3. Un management « parallèle » fragilisant ?**

Les superviseurs font état de difficultés en termes de positionnement vis-à-vis de certaines politiques centrales, voyant un affaiblissement de leur autorité dans plusieurs dispositifs

parallèles à la chaîne de commandement, générant parfois une forme de crainte de la mise en cause injustifiée, potentiellement lourde de conséquence.

*« L'apparition du stop-discr<sup>\*</sup> est une véritable catastrophe. Le risque nous oblige à adoucir à l'extrême nos modes de commandement... [...] on a donné le pouvoir aux subordonnés de salir la hiérarchie avec un risque minime. »* (CDU, 54 ans) ;

*« La hiérarchie craint constamment la mise en cause et agit désormais en se protégeant ! C'est le monde à l'envers en interne. Avant on commandait avec assurance, aujourd'hui on louvoie entre les pièges. [...] un ordre peut être discuté assez facilement par des subordonnés qui ont cette idée que s'ils font remonter un problème par une autre voie, ils peuvent avoir gain de cause. Il y a presque là une incitation à la déloyauté ! »* (CDU, 37 ans) ;

*« [...] tout le monde en est à analyser ce qui pourrait être attaqué dans les propos et les comportements, un peu à l'américaine. »* (CDU, 45 ans).

#### **3.2.4. Des pratiques de gestion déstructurantes ?**

Cette vision négative s'étend ensuite au soutien organisationnel dans son ensemble et plus particulièrement à certaines règles de gestion des ressources humaines – en particulier tenant à la sélection, la mobilité et l'avancement - vues comme affaiblissant le commandement en lui imposant une ressource faible.

*« Le côté trop bienveillant de la mobilité [...] a tendance à effacer le côté militaire, l'obligation qu'il y a derrière. »* (CDU, 50 ans) ;

*« [...] en étant mobile on devient désirable pour l'avancement [...] sans aucun critère qualitatif... »* (CDU, 52 ans) ;

*« L'accès à notre métier est devenu trop simple [...] il devrait exiger plus de sélection. [...] Les vannes ont été ouvertes pour ratisser large et faire du nombre, quitte à abaisser de manière forte le niveau. [...] nous recrutons aujourd'hui des travailleurs lambdas. »* (CDU, 37 ans).

#### **3.2.5. Une formation à repenser ?**

Il est notable que plus le répondant dispose d'une expérience professionnelle antérieure avec laquelle il peut établir des comparaisons directes, plus la critique négative est forte. Ainsi, les anciens militaires d'autres armées, qui ont de fait connu d'autres écoles et formations initiales, sont les plus critiques. Les superviseurs se désolent davantage du manque d'uniformisation de la qualité en sortie des 5 écoles nationales existantes.

\* plateforme téléphonique gérée par l'Inspection Générale de la Gendarmerie Nationale, joignable par tout membre de l'Institution qui estime être discriminé, harcelé ou injustement traité, dont la saisine peut entraîner des enquêtes administratives internes.

*« Cette formation en école [...] n'a pas de style ou de but bien défini. On sent bien qu'on est dans l'entre deux, des explications, du management et en même temps on tente la rusticité, la militarité... » (EG, 29 ans) ;*

*« Sur l'aspect comportemental il y a aussi des différences importantes. Certaines écoles ont une réputation plus dure en matière de "militarité", d'autres plus laxistes et on voit les variations surtout dans la proximité avec les gradés en unité. Certains n'ont aucune représentation de la hiérarchie et confondent le sens des relations humaines avec une trop grande familiarité. » (CDU, 45 ans).*

### **3.2.6. Une fracture générationnelle des valeurs ?**

Les superviseurs, lorsqu'ils sont interrogés sur ce qu'ils attendent de leurs subordonnés dès leur entrée dans l'institution, abordent 4 groupes d'exigences distinctes : le respect de la hiérarchie et des ordres, l'envie d'apprendre et de s'intégrer, la disponibilité ainsi que l'entraide.

La nouvelle génération d'entrants concentre les feux.

*« Aujourd'hui un chef a peu de pouvoir et peu de moyens et de toute façon les jeunes sont totalement in-intéressés par [...] les activités de cohésion. » (CDU, 47 ans) ;*

*« [...] les personnes sont devenues plus regardantes sur leur droits, leur temps disponible. » (CDU, 50 ans) ;*

*« Quand je m'adresse à un subordonné pour reprendre ou exécuter une action, je suis obligé très fréquemment [...] de réitérer ma demande, voire de finir par être plus ferme en rappelant qu'il s'agit d'un ordre, pas d'une option... » (CDU, 37 ans).*

Les élèves-gendarmes s'en réfèrent quant à eux à la qualité de la relation avec le commandant d'unité, se focalisant plus spécifiquement sur l'exemplarité et le style managérial, avec des attentes en termes de communication.

*« Un gradé supérieur commandant d'unité ça devrait être un exemple dans tous les domaines. Quand on se retrouve avec un chef complètement démotivé, [...] qui ne s'implique pas pour son personnel et qui génère un sentiment d'abandon [...] c'est très décevant. » (EG, 30 ans) ;*

*« ce que je dois à mes chefs renvoie à la question de ce qu'ils me doivent également [...] il y a un respect mutuel, la réciprocité du travail bien fait [...] avec des contreparties des deux côtés. » (EG, 27 ans) ;*

*« [...] des commandants qui doivent jouer sur à la fois l'humain, qui sont à l'écoute, mais en même temps, être "cadrant" dans la chaîne hiérarchique, [...] dire les choses au bon moment et avec le ton qu'il faut. » (EG, 33 ans).*

La valeur qui semble faire le plus défaut pour les 2 catégories de répondant est sans conteste la cohésion, citée spontanément par 60% d'entre eux en ayant recours au terme d'individualisme avec une valence négative.

*« Chacun va essayer de progresser individuellement avant de faire progresser le groupe [...]. Il y a une forme d'individualisme assez marquée. »* (EG, 26 ans) ;

*« La cohésion n'existe plus comme avant [...], des groupes générationnels s'excluent d'eux-mêmes par individualisme.. et les mêmes finiront par dire qu'ils ne se sentent pas inclus et resteront sur une sorte de défensive. »* (CDU, 54 ans).

### ***3.2.7. Une désadhésion liée à la disparition du commandement et au mauvais management ?***

La désadhésion verbalisée se concentre pour les superviseurs sur l'évolution du modèle managérial et le sentiment de perte du commandement.

*« Je ne reconnais plus ma gendarmerie, [...] quelque chose s'est cassé, [...] j'ai une profonde amertume aujourd'hui. Je fais le boulot mais je suis désespéré, je n'ai plus l'impression de commander. »* (CDU, 54 ans) ;

*« Je crois encore à ce que je fais et j'irai le plus loin possible, mais psychologiquement je ne suis pas sûr de tenir le coup par rapport au mode de pseudo commandement/management qu'on nous impose. »* (CDU, 37 ans) ;

*« J'ai un commandement qui devient de fait de plus en plus "hypocrite", non pas que je le suis, je déteste ça, mais on a plus vraiment le choix..»* (CDU, 54 ans).

Les nouveaux entrants conditionnent leur niveau d'adhésion à la qualité managériale :

*« Je ne peux pas vous dire que je suis à 100% avec mon commandant de brigade. Ses idées en général je les suis parce que je les trouve logiques, censées et construites mais après j'ai toujours une réserve. [...] la manière avec laquelle il demande les choses, je n'ai pas cette vision là. [...] »* (EG, 29 ans) ;

*« Ce n'est pas gagné du tout, j'ai du mal à tenir cet engagement vis-à-vis de lui. Je lui dois cette loyauté mais seulement si c'est réciproque... et ça ne l'est pas. »* (EG, 30 ans).

### **3.3. Conclusion :**

Globalement, il ressort de la combinaison des approches quantitatives et qualitatives que les attentes de chaque groupe envers l'autre sont plutôt convergentes en ce qui concerne la représentation du commandement, les uns appelant au respect des ordres et de la hiérarchie, les autres espérant des ordres clairs, informatifs et précis. Il en est de même sur le plan des obligations, via une mise en exergue de l'exemplarité dans les discours comparés, les élèves-gendarmes focalisant sur leur devoir d'obéissance et d'engagement. La sémantique utilisée permet cependant de distinguer quelques nuances d'appréciation de sens, les superviseurs se représentant le commandement comme permanent et justifié par la seule légitimité hiérarchique tandis que les entrants y voient une modalité situationnelle à justifier. Les premiers espèrent une obéissance disciplinée, une disponibilité inconditionnelle et une adhésion collective inhérente à la structure hiérarchique alors que les nouveaux entrants demandent une relation de confiance réciproque basée sur la qualité relationnelle, sur la compréhension des ordres, tendant à l'autonomie et la souplesse d'emploi.

## **4. DISCUSSION :**

### **4.1. Implications théoriques :**

#### **4.1.1. Culture organisationnelle et typologie du contrat psychologique :**

Les verbatims recueillis permettent d'appuyer les travaux qui relèvent déjà que la logique de capacité, qui reposait sur une motivation collective de service public orientée vers la mission, a été substituée par une logique de moyen, affaiblissant le rôle de contrôle du commandement (Alfano, 2018) et entraînant un « *affadissement des relations hiérarchiques* » (Dieu, 2020).

Cette tendance est corroborée par la perception de l'introduction de modèles managériaux répondant à une culture du résultat via l'application de lois relatives à la gestion des finances de l'Etat au début des années 2000, prônant le *New Public Management*, le tout concomitant avec un rapprochement entre organisations possédant des référentiels différents (Jakubowski, 2021 ; Dieu 2008).

Les résultats mettent en lumière un paradoxe complexe en ce sens que l'obéissance est plus librement consentie par les nouveaux entrants à travers un contrat psychologique relationnel qui se prête plutôt à une culture organisationnelle (Schein, 1985) de type clanique (Cameron et Quinn, 2011), tandis que la culture de type hiérarchique supporte davantage un modèle transactionnel (Richard *et al.*, 2009).

#### **4.1.2. *Mutualité et réciprocité du contrat psychologique :***

Les résultats obtenus quant à l'importance de la socialisation organisationnelle dans la construction des obligations ne sont pas sans rappeler les conclusions de recherche menées sur les théories « Leader-Member Exchange » (LMX), impliquant qu'un haut de degré de qualité est caractérisé par un degré élevé de confiance, de respect et d'obligations mutuelles entre le leader et les membres du groupe (Graen et Uhl-Bien, 1995). Le superviseur et l'employé adoptent alors des comportements qui profitent à l'autre partie au-delà des exigences formelles lorsque la qualité du LMX est élevée (Li et al, 2023 ) tandis que cette relation peut se détériorer lorsque le superviseur perçoit que l'employé ne remplit pas ses obligations et réciproquement (Chen *et al.*, 2008).

Par ailleurs, les conclusions soutiennent que la perception partagée et réciproque de la satisfaction du contrat psychologique renforce positivement l'adhésion collective à l'entité, à l'instar de la performance lorsqu'elle est centrée autour d'un but commun (Shreuder *et al.*, 2023), ce phénomène d'émulation étant particulièrement visible dans le lien entre adhésion collective perçue et niveau d'adhésion individuel.

#### **4.1.3. *Confiance dans l'intention managériale et les pratiques de gestion :***

Le degré de confiance accordé à l'organisation, corrélé à la qualité relationnelle avec le superviseur via le dialogue, tend à soutenir la théorie selon laquelle la perception de l'intention managériale s'inscrivant dans une logique - ici de coopération - le renforce ou l'affaiblit (Chêne et Le Goff, 2017).

De même, le lien souligné entre les pratiques de gestion des ressources humaines, l'exercice du commandement et in fine la production d'obligations positives envers l'organisation s'inscrit dans le sens de récents travaux qui considèrent que ces pratiques influent directement sur les variables comportementales, tel que l'engagement (Soares et Mosquera, 2019).

#### **4.1.4. *Rôle central des superviseurs dans l'apprentissage :***

Les conclusions de cette recherche viennent aussi illustrer le mécanisme d'apprentissage via les superviseurs, qui comme principaux représentants de l'organisation auprès des nouveaux arrivants obtiennent des formes de « remboursement » par l'engagement de leurs employés (Jokisaari, 2013).

#### **4.1.5. Facteur générationnel :**

Enfin, les statistiques croisées par ANOVA montrent que l'appréhension de la notion de génération, n'est pas indexée ici sur la cohorte de naissance et l'âge (Mannheim, 1954) comme cela est intuitivement évoqué par les répondants mais bien davantage sur la génération constituée par la durée de l'expérience en situation d'emploi (Joshi *et al.*, 2011). La mise en évidence de facteurs propres à une génération dite "Z" ou antérieure n'est pas acquise dans le registre étudié et tend à contredire certaines idées préconçues.

#### **4.2. Implications managériales :**

##### **4.2.1. Recentrage du modèle culturel et managérial :**

S'agissant de la perception d'un glissement de culture organisationnelle, l'utilisation de supports contractuels écrits de plus en plus fréquente, l'existence d'un bloc étoffé de textes légaux, statutaires, règlementaires et locaux régissant les règles de gestion tendent à cultiver le modèle de CP transactionnel via une motivation externe, alors que dans le même temps, les attentes paraissent privilégier le modèle relationnel, reposant sur une logique capacitaire, la qualité des liens interpersonnels et une motivation intrinsèque. Or ces deux CP influent de manière très différente sur la vision du leadership et de son exercice, supportant un type d'autorité différent, selon qu'il est légitime ou acquis et ainsi, un commandement variable.

Un positionnement plus clair et affirmé pourrait modérer les variations perçues dans la cohérence du discours de gouvernance et éviter un hypothétique phénomène de découplage (Zelinschi *et al.*, 2013). Ce recentrage pourrait s'appuyer sur un soutien organisationnel passant par la formation de l'encadrement au modèle managérial choisi, de manière à permettre une définition claire et une appropriation de ce qu'est le commandement dans son exercice quotidien, soutenu par un appui hiérarchique de bout en bout. Ce modèle deviendrait alors transmissible, se diffusant et entraînant une perception plus conforme aux représentations.

##### **4.2.2. Définition et usage assumé du management dès la formation... au commandement :**

Repenser une formation interne ad'hoc – privilégiant plutôt la formation en unité pour les sous-officiers – permettrait d'atténuer le clivage psychologique entre commandement et management, l'exercice de l'un n'entraînant pas le bannissement de l'autre mais s'inscrivant plutôt dans une logique adaptative de contingence à la situation rencontrée. Les résultats de cette étude indiquent que le commandement ne peut actuellement se fonder sur la seule base de l'autorité légitime mais dépend bien désormais de l'exercice individuel qui en est fait, certain

l'érigeant au rang d'un art (Deffayet *et al.*, 2010). Ce qualificatif le fait d'ailleurs entièrement dépendre des qualités personnelles de celui qui en use et non de sa seule fonction, ce qui n'est pas sans interroger la formation des nouveaux entrants, qui vise plutôt à faire accepter l'autorité fonctionnelle, comme celle des superviseurs, pour lesquels le simple développement de compétences professionnelles ne suffiront pas aux regard des qualités relationnelles espérées par leurs subordonnés.

#### **4.3. Limites et recherches futures**

Les résultats obtenus sont fortement liés au terrain de recherche et à ses spécificités et la question de la généralisation à d'autres entités publiques comme privées se pose, notamment du fait de l'utilisation du codage émergent pour développer les constituants du CP utilisés ici, outrepassant largement les échelles de mesure de la littérature. De fortes précautions ont toutefois été prises pour assurer la validité interne par une méthodologie stricte via une fiabilisation systématique des outils de mesure. La validité externe apparaît relativement plus fragile du fait de la forte contextualisation des données, bien qu'elles soient empiriques, fiables et significatives au sens de Yin (2013), la transférabilité des résultats à d'autres contextes pouvant être soutenue par la qualité des alphas de Cronbach obtenus.

De prochains travaux pourraient étendre cette approche à la population des cadres supérieurs, décisionnaires et dirigeants, en l'occurrence les officiers, considérant qu'ils répondent à un CP sans doute particulier, inhérent à une sélection et une formation particulières. Il peut être intéressant en outre d'étendre cette analyse au CP des cadres civils de haut niveau, susceptible de comporter des marqueurs du commandement. De même, une étude longitudinale sur l'évolution des représentations pourrait être révélatrice, tout comme le recours à la modélisation d'équations structurelles validant des hypothèses, s'appuyant sur des outils existants, consoliderait cette première approche par les simples corrélations.

De manière plus globale, une étude incluant les styles de leadership et leurs effets sur le CP pourrait permettre de définir plus précisément quelles sont les dimensions inconditionnelles du commandement, et en quoi – le cas échéant - elles diffèrent vraiment du management, notamment en le mettant en lien avec le modèle de contingence (Fiedler, 1964), le modèle de l'objectif-trajectoire (House, 1996) et le modèle transformationnel (Bennis et Nanus, 2007).

## Bibliographie :

- Alfano, N. (2018). *De l'autorité au soutien : rôles et usages des rôles dans le commandement en Gendarmerie Départementale*, thèse en sciences de gestion, Université Aix Marseille.
- Alvehus, J. (2021). « Docility, Obedience and Discipline: Towards Dirtier Leadership Studies? », *Journal of Change Management*, n° 21(1), p. 120-132.
- Avier, G. (2016). « Attachement émotionnel et contrat psychologique. L'exemple des comportements organisationnels des cadres dirigeants dans les administrations territoriales », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° XXII(54), p. 103-127.
- Bennis, W. G. et Nanus, B. (2007). *Leaders: strategies for taking charge*, 2<sup>ème</sup> éd., New York, Collins Business Essentials, 235 p.
- Cameron, K. S. et Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3<sup>ème</sup> éd., San Francisco, Jossey-Bass, 268 p.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. et Zhong, L. (2008). « Reactions to psychological contract breach: A dual perspective. », *Journal of Organizational Behavior*, n° 29, p 527-548.
- Chêne, A.-C. et Le Goff, J. (2017). « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien contrôle-confiance comme principe organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 56, p. 185-204.
- Claudepierre, R. (2022). *Comparaison des contrats psychologiques entre nouveaux arrivants et supérieurs hiérarchiques à l'entrée dans l'organisation. Étude du cas des sous-officiers de la gendarmerie nationale française*, mémoire de recherche appliquée, master métiers du conseil et de la recherche, IAE Nancy School of Management, Université de Lorraine.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. et Conway, N. (2005). « Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, n° 90(4), p. 774-781.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. et Kessler, I. (2002). « Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, n°11(1), p. 69-86.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M et Neuman, J. H. (2004a). « The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies », *Journal of Vocational Behavior*, n° 64(1), p. 150-164.
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J. et Lester, S. W. (2001). « An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation and employment status. », *Journal of Managerial Issues*, n° 13, p. 102-118.
- De Vos, A. et Freese, C. (2011). « Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, n° 84(2), p. 288-314.
- Deffayet, S., Livian, Y. F. et Petit, V. (2010). « L'Art de commander. Permanences et modes dans les styles de leadership », *Gestion 2000*, n° 27(5), p. 85-99.
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. D. et De Hoe, R. (2016). « A new look at the psychological contract during organizational socialization : The role of newcomers' obligations at entry », *Journal of Organizational Behavior*, n° 37(6), p. 845-867.

- De Vos, A., Buyens, D. et Schalk, R. (2003). « Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity », *Journal of Organizational Behavior*, n° 24(5), p. 537-559.
- Dieu, F. (2008). *Sociologie de la gendarmerie*. Paris, L'Harmattan, 230 p.
- Dieu, F. (2020). *Où va la gendarmerie ?* Paris, L'Harmattan, 216 p.
- Dubet, F. (2002). *Le déclin de l'institution*. Seuil, 421 p.
- Dughera, S. (2022). « The evolution of workplace control leadership, obedience and organizational performance », *Journal of Evolutionary Economics*, n° 32(2), p. 399-421.
- Fiedler, Fred. E. (1964). « A Contingency Model of Leadership Effectiveness », dans Berkowitz L., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 1, p. 149-190, New York, Academic Press.
- Gardody, J. (2016). « La formation et la violation du contrat psychologique : quels processus cognitifs ? », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 235(4), p. 3-26.
- Graen, G. B. et Uhl-Bien, M. (1995). « Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective », *The Leadership Quarterly*, n° 6, p. 219-247.
- Guerrero, S. (2005). « La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone », *Relations industrielles*, n° 60(1), p. 112-144.
- Herrera, J. et De Las Heras-Rosas, C. (2021). « The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract », *Frontiers in Psychology*, n° 11.
- Homans, G. C. (1958). « Social Behavior as Exchange », *American Journal of Sociology*, n° 63(6), p. 597-606.
- House, R. J. (1996). « Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory », *The Leadership Quarterly*, n° 7(3), p. 323-352.
- Jakubowski, S. (2013). « Le recrutement des gendarmes adjoints volontaires, un exercice sous tension », *Formation emploi, Revue française de sciences sociales*, n° 121, p. 17-37.
- Jakubowski, S. (2021). *Les transformations institutionnelles de l'action publique: armées, enseignement supérieur et enseignement*, Paris, L'Harmattan, 214 p.
- Jokisaari, M. (2013). « The role of leader-member and network relations in newcomers' role performance », *Journal of Vocational Behavior*, n° 82, p. 96-104.
- Joshi, A., Dencker, J. et Franz, G. (2011). « Generations in organizations », *Research in Organizational Behavior*, n° 31.
- Lambert, L. S., Edwards, J. R. et Cable, D. M. (2003). « Breach and Fulfillment of the Psychological Contract: A Comparison of Traditional and Expanded Views », *Personnel Psychology*, n° 56(4), p. 895-934.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C. et Boudrias, J.-S. (2013). « Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment : A three-wave moderated mediation model », *Journal of Vocational Behavior*, n° 83, p. 528-538.
- Lester, S. W., Kickul, J. R. et Bergmann, T. J. (2007). « Managing Employee Perceptions of the Psychological Contract Over Time : The Role of Employer Social Accounts and Contract Fulfillment », *Journal of Organizational Behavior*, n° 28, p. 191-208.
- Li, C., Wu, C.-H., Dong, Y., Weisman, H. et Sun, L.-Y. (2023). « A psychological contract perspective on how and when employees' promotive voice enhances promotability », *Human Resources Management Journal*, p. 1-17.

- Liden, R., Bauer, T. et Erdogan, B. (2004). « The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employee and employer : Implications for employee socialization, leaders, and organizations », dans *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford, Oxford University Press, p. 226-252.
- Lourau, R. (1973). « Analyse institutionnelle et question politique », *L'Homme et la société*, n° 29(1), p. 21-34.
- Mannheim, K., Mauger, G., Perivolaropoulou, N. et Singly, F. (2011). *Le problème des générations*, 2<sup>ème</sup> éd., Paris, A. Colin, 168 p.
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M. et Flood, P. C. (2013). « Promoting Effective Psychological Contracts Through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy and Performance », *Human Resource Management*, n° 52(2), p. 289-310.
- Morrison, E. W. et Robinson, S. L. (1997). « When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops », *The Academy of Management Review*, n° 22(1), p. 226-256.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, A. Colin, 315 p.
- Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N. et Taylor, E. C. (2009). « Antecedents and consequences of psychological contracts : Does organizational culture really matter ? », *Journal of Business Research*, n° 62(8), p. 818-825.
- Rousseau, D. M. (1989). « Psychological and Implied Contracts in Organizations », *Employee Responsibilities & Rights Journal*, n° 2(2), p. 121-139.
- Rousseau, D. M. (1998). « The 'problem' of the psychological contract considered », *Journal of Organizational Behavior*, n°19, p. 665-671.
- Rousseau, D. (2000). « Psychological Contract Inventory Technical Report », *Technical Report, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA*.
- Rousseau, D. M. (2001). « Schema, promise and mutuality : The building blocks of the psychological contract », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, n° 74(4), p. 511.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D. et Tomprou, M. (2018). « A dynamic phase model of psychological contract processes », *Journal of Organizational Behavior*, n° 39(9), p. 1081-1098.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*, 4<sup>ème</sup> éd., Jossey-Bass, 436 p.
- Schreuder, F., Schalk, R. et Baticic, S. (2023). « Goal congruence in teams and performance : The role of (shared) psychological contract fulfilment », *Journal of Management & Organizations*, n° 29(1), p. 86-102.
- Schuster, T., Bader, B., Bader, A. K. et Rousseau, D. M. (2022). « When foreign waves hit home shores : Organizational identification in psychological contract breach-violation relationships during international assignments », *Journal of Organizational Behavior*, n° 43(3), p. 369-385.
- Shih, C.-T., Lin, C.-C. et Lee, C.-J. (2023). « The supervisor's paradox : Why different psychological contract types lead to varied supervisory mentoring », *Journal of Management & Organizations*, p. 1-19.
- Soares, M. E. et Mosquera, P. (2019). « Fostering work engagement : The role of the psychological contract », *Journal of Business Research*, n° 101, p. 469-476.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, Sage Publications, 174 p.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2<sup>ème</sup> éd., Thousand Oaks, Sage Publications, 312 p.
- Strauss, A. et Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques*, Thousand Oaks, Sage Publications, 270 p.

- Sutton, G. et Griffin, M. A. (2004). « Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations : A longitudinal study of new professionals », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, n° 77(4), p. 493-514.
- Tekleab, A. G., Laulié, L., De Vos, A., De Jong, J. P. et Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2020). « Contextualizing psychological contracts research : a multi-sample study of shared individual psychological contract fulfilment », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), p. 279-293.
- Tekleab, A. G., Orvis, K. A. et Taylor, M. S. (2013). « Deleterious Consequences of Change in Newcomers' Employer-Based Psychological Contract Obligations », *Journal of Business and Psychology*, n° 28(3), p. 361-374.
- Woodrow, C. et Guest, D. E. (2017). « Knowledge acquisition and effective socialization : The role of the psychological contract », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, n° 90(4), p. 587-595.
- Wu, C.-M. et Chen, T.-J. (2015). « Psychological contract fulfillment in the hotel workplace : Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance », *International Journal of Hospitality Management*, n° 48, p. 27-38.
- Yin, R. K. (2013). « Validity and generalization in future case study evaluations », *Evaluation*, n° 19(3), p. 321-332.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*, 6<sup>ème</sup> éd., Los Angeles, Sage, 319 p.
- Zelinschi, D., Levant, Y. et Berland, N. (2013). « Les motivations au découplage : l'exemple de l'introduction de L'IFRS 8 », *Finance Contrôle Stratégie*, n° (16-1).
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. et Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes : a meta-analysis », *Personnel Psychology*, n° 60(3), p. 647-680.