



HAL
open science

Accords de méthode ex-ante aux plans de sauvegarde de l'emploi : construction d'un contrat psychologique ?

Delphine Philip de Saint Julien

► To cite this version:

Delphine Philip de Saint Julien. Accords de méthode ex-ante aux plans de sauvegarde de l'emploi : construction d'un contrat psychologique?. *Humanisme et entreprise*, 2013, 315 (2013/5), p. 25-43. hal-04350077

HAL Id: hal-04350077

<https://hal.uvsq.fr/hal-04350077>

Submitted on 21 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.

**Accords de méthode ex-ante aux plans de sauvegarde de l'emploi :
construction d'un contrat psychologique ?**

par Delphine FRANCOIS-PHILIP de SAINT JULIEN

Accords de méthode ex-ante aux plans de sauvegarde de l'emploi : construction d'un contrat psychologique ?

Résumé

Cet article poursuit nos recherches sur les "survivants" et étudie l'existence possible d'un contrat psychologique entre l'entreprise et ses salariés dans le contexte d'une négociation d'accords de méthode, liés à une restructuration et à un plan de sauvegarde de l'emploi. Après avoir défini le contrat psychologique, son évolution conceptuelle, son contenu et sa rupture ou violation éventuelle, nous soulignerons, à partir de l'analyse des accords de méthode collectés, leur contenu diversifié et différencié. Nous démontrerons dans quelle mesure ils constituent un enjeu et contribuent à une construction, sur un continuum de possible à satisfaisant, à un enrichissement ou à une destruction du contrat psychologique entre les acteurs, lors de cette phase anxiogène vécue par les différentes parties prenantes d'une organisation.

Mots clefs

Contrat psychologique, théorie de l'échange social, accords de méthode, plans de sauvegarde de l'emploi, "survivants"

Agreements on method ante social plans and downsizings: a construction for psychological contract?

Abstract

This article focuses on psychological contracts between employers and employees in the context of agreements on methods and downsizings. We will define psychological contract, its subject and its eventual breach. Thanks to negotiated agreements on methods, it is possible to demonstrate they have different and differentiated subjects and such agreements can be an important stroke, can create, grow or destroy psychological contracts between employees and employers in the stressful context of downsizings.

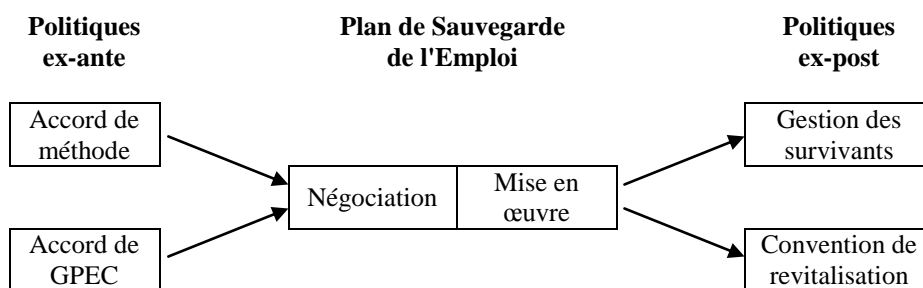
Keys words

Psychological contract, social exchange, agreements on method, social plan or downsizing, "survivors"

Quatre décennies de restructurations récurrentes

Statistiquement, le nombre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) notifiés à l'Administration du Travail¹ a diminué jusqu'en 2012 : 2245 en 2009, 1195 en 2010, 914 en 2012 mais déjà 829 ont été déclarés entre janvier et octobre 2013 (Darés, décembre 2013²). Cependant dans l'esprit des salariés, des entreprises, des syndicats et des autres acteurs du territoire, les PSE sont perçus comme récurrents après près de quatre décennies de crise économique et font quasiment chaque jour les unes des médias. Afin de répondre aux inquiétudes et aux attentes des acteurs, les accords de méthode se sont inscrits, depuis près d'une décennie, comme l'une des politiques possibles proposées par les pouvoirs publics.

Dans le cadre de la problématique des PSE dus à des restructurations d'activités et/ou d'entreprises, les accords de méthode s'intègrent au sein du modèle suivant (auteur, 2010) :



Ex-ante à toute négociation et mise en œuvre d'un PSE, les parties prenantes ont l'opportunité de signer des accords de GPEC et/ou des accords de méthode. Après une phase expérimentale positive en 2003, depuis 2005³, ces derniers peuvent être négociés afin d'aménager une procédure de concertation avant une restructuration ; qualifiés "de méthode", ils déterminent l'ordonnancement de cette procédure particulière (Vatinet, 2007) d'information et de consultation des instances représentatives du personnel. Progressivement, ils constituent un objet de négociation, indépendant de tout autre accord, soulignant leur poids dans le système de relations professionnelles et une volonté de gestion à froid des PSE, voire des

¹ Dès lors qu'une entreprise de plus de 50 salariés envisage de licencier au moins 10 salariés pour un motif économique, elle a l'obligation de mettre en œuvre un PSE et de le notifier à l'Administration du Travail.

² Darés Statistiques, janvier 2013, *Tableaux de bord des politiques d'emploi et d'accompagnement des restructurations*

³ Loi n°2005-32, dite de "programmation pour la cohésion sociale" du 18 janvier 2005

plans de départs volontaires. Bien que "*difficiles à identifier et à distinguer*", 220-230 accords ont été négociés en 2010 et 173 en 2011 (DGEFP, 2012).

Outre de "bonnes pratiques" ("*best practices*") liées à des prescriptions managériales centrées sur le leadership, la communication, l'accompagnement (Cameron, 1994)... ex-post à un PSE, les entreprises ne doivent pas omettre d'intégrer à leur stratégie RH, une population souvent oubliée voire ignorée, les "survivants" c'est-à-dire les salariés restant dans leur entreprise après le PSE (auteur, 2010). Depuis 2002 et 2005⁴, elles peuvent être également dans l'obligation de mettre en œuvre une convention de revitalisation du bassin d'emploi, dès lors que celui-ci est fortement impacté par les licenciements économiques.

Cet article se focalise sur l'amont de ce modèle conceptuel et s'interroge sur le lien entre le contrat psychologique entre un salarié et un employeur et les accords de méthode : dans quelle mesure un accord de méthode peut construire, renforcer ou détruire un contrat psychologique ; dans quelle mesure il constitue un enjeu dans la stabilité de ce dernier, dès lors qu'une entreprise, confrontée à des difficultés économiques, financières et/ou organisationnelles, envisage de mettre en œuvre un PSE.

1 – L'uni ou la bi-dimensionnalité du contrat psychologique

Depuis de nombreuses décennies, les chercheurs en sciences sociales se sont interrogés sur la nature et la construction de la relation d'emploi entre un salarié et un employeur. Le concept de contrat psychologique trouve son origine théorique dans la théorie de l'échange social de Blau (1964)⁵, construit à partir de deux formes de relation, d'échange entre parties prenantes. La première repose sur un contrat formel, spécifiant les obligations particulières de chacun, sous la forme classique d'un contrat de travail, d'un contrat commercial... Il existe également des échanges sociaux reposant sur un contrat informel, immatériel "*qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur*" (Blau, 1964). Ces deux formes d'échanges mettent en exergue le rôle important de la confiance, de la réciprocité, du don contre-don au sens de Mauss et l'acceptation d'une prise de risque ; d'autant que les

⁴ Loi n°2002-73 dite "de modernisation sociale" du 17 janvier 2002 ; Loi n°2005-32, dite de "programmation pour la cohésion sociale" du 18 janvier 2005

⁵ BLAU P., 1964, *Exchange and power in social life* Wiley

échanges économiques sont plus limités dans le temps, plus éphémères alors que les échanges sociaux ont une dimension temporelle plus ou moins durable, due à leur construction plus progressive et tâtonnante sous forme d'essais-erreurs.

Bien que les racines du terme peuvent remonter aux travaux de Barnard (1938) et de March et Simon (1958)⁶ (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005), dans les années 60, Argyris⁷ utilisa l'ancrage théorique de l'échange social et est considéré comme le premier à avoir défini le concept de contrat psychologique ("*psychological work contract*"), à partir de l'observation des relations entre un contremaître d'usine et ses employés. En échange d'un leadership "passif", peu interventionniste du contremaître et d'un salaire jugé convenable, les salariés "garantissaient" le maintien d'une productivité qualifiée de "haute". Une relation d'emploi ne repose donc pas uniquement sur des contrats écrits et formels mais également sur une dimension psychologique, compensant les insuffisances des contrats classiques (Guerrero, 2003).

Levinson et Schein s'emparèrent de ce concept, contribuant à sa diffusion dans les sciences sociales et les sciences de gestion (Mullenbach-Servayre, 2009). C'est ainsi que selon Levinson et al. (1962, in Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005), le contrat psychologique est conçu comme "*une série d'attentes mutuelles dont les parties présentes dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre*". Cette définition souligne l'existence d'une réciprocité existant entre une organisation et ses salariés, leur relation reposant sur la motivation d'une anticipation de voir leurs attentes, tant tangibles qu'intangibles, satisfaites et sur l'importance d'une adéquation entre les attentes et les contributions de chacun.

La conceptualisation du contrat psychologique subit un changement de cap considérable (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005) avec les travaux de Rousseau. Il est alors défini comme "*la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques*" (Rousseau, 1989). Il se crée dès lors que l'une des parties pense qu'une promesse de retour futur a été faite, qu'une contribution a été donnée et

⁶ BARNARD Ch., 1938, *The functions of the executive* Harvard University Press ; MARCH J., SIMON H., 1958, *Organizations* Wiley

⁷ ARGYRIS C., 1960, *Understanding organizational behavior* Dorsey Press

qu'une obligation a également été créée pour assurer des bénéfices (Rousseau, 1989). Deux perspectives sont par conséquent accentuées. L'angle d'analyse du contrat psychologique privilégié est celui de l'individu, selon ses croyances subjectives, car il "*n'existe que dans l'esprit de l'individu*" et non dans celui de l'employeur (Guerrero, 2003) ; ce qui a pour conséquence d'occulter la perspective de ce dernier (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). Par ailleurs, Rousseau met l'accent, non plus sur les attentes, mais sur des "*intentions d'actions futures*" (Rousseau, 1990), sur des "*promesses perçues comme des obligations*" (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). Celles-ci émergent explicitement via des politiques RH, des pratiques organisationnelles, des documents écrits... ou implicitement via des échanges oraux, des engagements informels... (Rousseau, 1996). Mais ce contrat psychologique se construit, s'élabore dès la première mise en relation du salarié et de son éventuel futur employeur, lors du début du processus du recrutement du salarié qui collecte des informations sur l'entreprise, sa stratégie, ses perspectives de carrière... Hannah et Iverson (2004 in Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005) insistent même sur le rôle majeur de la fonction Ressources Humaines dans la formation du contrat psychologique, via ses politiques de recrutement, de rémunérations et/ou d'évaluations des performances.

Bien que le contrat psychologique puisse évoluer en fonction des pratiques des entreprises et des aspirations individuelles, les termes de celui-ci demeurent résistants au changement (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005), relativement stables (Guerrero, 2003), la relation d'emploi étant normée par les références, les standards relativement inaltérables et inhérents aux parties prenantes. Mais il peut être totalement bouleversé dès lors que des "*limites jugées tolérables*" (Guerrero, 2003) sont enfreintes : il sera alors soit renégocié soit abandonné. Selon Rousseau et Parks (1993), deux causes de changement dans le contrat psychologique peuvent être identifiées : une "*dérive contractuelle*" ("*contract drift*") liée à l'érosion de la relation due au temps qui passe et une "*maturation*" ("*maturational change*") liée aux conséquences d'une participation prolongée entre les parties prenantes.

L'abandon des perceptions de l'entreprise, retenues lors des premières définitions du contrat psychologique, fut critiqué notamment par Coyle-Shapiro et Kessler (2000), considérant la définition de Rousseau incomplète par rapport à la réalité d'une relation

d'emploi. "Les croyances à l'égard des conditions d'un accord d'échange réciproque entre l'individu et les représentants de l'entreprise" (Guerrero, 2003) constituent un contrat psychologique entre parties prenantes de l'entreprise. Bien qu'il repose, avant tout, sur la perception de l'individu quant à la relation d'emploi, il intègre les promesses faites par l'employeur et celles faites par le salarié, qui sont à la fois de "*réelles promesses, explicites*" et des "*attentes subjectives, tacites, non explicitées*" (Guerrero, 2003). Cette dernière définition fait l'objet d'un consensus par les chercheurs et toute analyse du contrat psychologique intègre cette bi-dimensionnalité.

2 – Le contenu du contrat psychologique et sa rupture ou violation éventuelle

Ces diverses alternatives ont conduit les chercheurs à s'interroger également sur les perceptions des salariés et des employeurs, afin de déterminer le contenu même d'un contrat psychologique, les obligations de chaque partie prenante (Rousseau, 1998 ; Morrison et Robinson, 1997) et une grille d'analyse de son contenu. Selon les employeurs, la loyauté, la confidentialité des informations, les horaires de travail, des performances élevées, un engagement durable et un non départ vers un concurrent constituent les obligations des salariés. Selon ces derniers, la formation, l'autonomie, un emploi stable, sûr à court et moyen terme, un salaire au mérite, des possibilités d'évolution de carrière, de bonnes conditions de travail et un climat social agréable constituent, pour leur part, les obligations des employeurs (d'après tableau p.1343, Guerrero, 2003).

Ces différents termes ont fait l'objet de nombreuses analyses statistiques afin de déterminer leur validité. Rousseau a ainsi distingué deux formes majeures du contrat psychologique⁸. Un contrat psychologique transactionnel s'instaure dès lors que l'individu considère que son échange avec l'entreprise n'est que ponctuel, économique ; aucune partie n'engageant de promesses, l'individu ne ressentant aucune obligation à demeurer dans l'entreprise, celle-ci n'élaborant aucune politique RH concourant à sa fidélisation. Seuls le salaire et des performances minimales émergent de ce contrat transactionnel. A l'opposé du "*contractual continuum*" (Rousseau, 1990, 1996), le contrat psychologique relationnel

⁸ Les contrats psychologiques de "développement" et de "transition" n'ont pas été validés par des analyses factorielles (démontrées notamment par Coyle-Shapiro et Kessler, 2000) et ne seront pas retenus dans le cadre de cet article.

possède une forte dimension affective, une confiance mutuelle et s'instaure dès lors que l'individu considère que son échange repose sur d'importantes promesses de la part de son entreprise telles que des rétributions stables et une sécurité d'emploi ; celui-ci s'engageant à être loyal et à demeurer durablement en son sein (adapté du tableau p. 1345, Guerrero, 2003).

Afin de mieux appréhender le contenu du contrat psychologique, nous pouvons mentionner cinq autres dimensions, liées à son caractère tangible, son étendue (frontière entre vie privée et vie professionnelle), sa stabilité, son cadre temporel, la symétrie dans l'échange (Rousseau et McLean Parks, 1993 in Guerrero, 2003 ; Sels, Janssens et Van den Brande, 2004 in Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005), sans pour autant permettre d'envisager de nouvelles formes du contrat psychologique.

Cependant, quelque soit le contenu même du contrat psychologique, il implique une mutualité et une réciprocité entre les acteurs : le salarié effectue sa part du contrat et s'attend à ce que son employeur remplisse ses obligations, ses engagements (Mullenbach-Servayre, 2009) et réciproquement. Dès lors, le contrat psychologique peut connaître trois modalités dans sa mise en œuvre explicite. Selon Rousseau et Parks (1993), si l'une des parties considère que l'autre partie respecte ses obligations, ses promesses, le contrat psychologique est dit "respecté" ("*fulfilment*"). Si l'une des parties considère que l'autre partie les respecte bien au-delà de ses attentes, il est dit "dépassé" ("*overfulfilment*"). Mais, si l'une des parties considère que l'autre ne les respecte nullement, il est dit "rompu" ("*breach*" ou "*underfulfilment*") ; l'organisation étant alors dans l'incapacité de "*répondre à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit*" qu'elle devrait "*le faire*" (Rousseau, 1990 in Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). La perception d'une rupture, d'une brèche peut se traduire par l'"*expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, qui peut émaner de l'interprétation du salarié de la rupture du contrat et des circonstances qui l'accompagnent*" (Morrison et Robinson, 1997), par de "*fortes réactions émotionnelles telles que la colère, l'anxiété ou la trahison*" (Dulac, 2005).

Cette dernière modalité du contrat psychologique, la création d'une brèche, a induit et ouvert diverses perspectives. Autant la rupture est envisagée, à la fois, par le salarié et par l'employeur, autant la violation privilégie le ressenti et l'émotion du salarié à l'égard de son

employeur, jamais le ressenti de l'employeur à l'égard du salarié, source potentielle de recherches futures (Coyle-Shapiro et Prazefall, 2005). Outre la dimension cognitive du calcul obligations promises/rétributions reçues réalisé par chaque partie, conduisant à une rupture en cas de perception d'un déséquilibre, une dimension affective, émotionnelle peut s'agréger aboutissant alors à une violation ; bien qu'elles demeurent toutes les deux du domaine de la perception individuelle (Mullenbach-Servayre, 2009) de chaque partie prenante, bien que chaque contrat psychologique est idiosyncrasique, propre à l'individu qui le détient (Rousseau, 1989, 1995). Morrison et Robinson (1997) considèrent également que l'origine d'une rupture ou d'une violation du contrat psychologique repose sur deux éléments : d'une part, un malentendu, une incongruence, l'employeur pensant avoir sincèrement rempli sa part de contrat, le salarié considérant le contraire ; d'autre part, un renoncement, l'employeur ne respectant pas ses obligations, délibérément, par manque de volonté ou impossibilité de les remplir. L'origine de cette rupture peut enfin reposer sur l'évolution de l'individu (Herrbach, 2000 in Mullenbach-Servayre, 2009), du fait de diverses influences subies, liées à des changements dans sa situation personnelle, de ses valeurs ou d'interactions inter-individuelles.

Un certain nombre de recherches a démontré qu'une rupture du contrat psychologique "*est d'autant plus probable durant les périodes marquées par les changements organisationnels et l'incertitude*" (Morrison et Robinson, 1997), que "*la relation d'emploi est exposée aux phénomènes de réduction d'effectifs, de restructurations*" (Robinson et Brown, 2004 in Dulac, 2005). En période de changements, certaines recherches ont démontré que selon les salariés, les obligations de l'employeur se centrent autour des questions d'employabilité et de sécurité de l'emploi, autour d'un "*top trois*" : "*la formation et le développement de nouvelles compétences, l'implication de l'employé dans la prise de décision, une communication bidirectionnelle ouverte*" (Roehling et al., 2000 in Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). Mais en cas de licenciement, les employés ont tendance à "*faire primer leurs intérêts personnels sur les objectifs et les attentes de leur employeur futur*" (Singh, 1998 in Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005).

Dès lors que l'individu perçoit une rupture du contrat psychologique "signé" avec son entreprise⁹, différentes stratégies peuvent être déployées et ont été, de nombreuses fois, étudiées¹⁰. Outre le "classique" "voice/exit" (parole/défection) de Hirschman¹¹, le salarié peut également décider de demeurer silencieux, de se retirer ou de le détruire (Shore et Tetrick, 1994 in Mullenbach-Servayre, 2009). Dans le cas spécifique des "survivants" à un plan de sauvegarde de l'emploi, leurs réactions vont se traduire par différents états psychologiques tels qu'un sentiment d'injustice et d'insécurité, un sentiment de stress et par différents comportements et/ou attitudes tels qu'une modification de leur implication organisationnelle, de leur engagement au travail, de leur intention de quitter l'organisation... (auteur, 2007, 2010). Pour les "*victimes de licenciement*", une étude a démontré que la "*violation du contrat psychologique par l'employeur précédent est associée négativement à la confiance et positivement au cynisme envers le nouvel employeur*" (Pugh et al., 2003).

Méthodologie retenue

La problématique des restructurations, des PSE et des "survivants" est au cœur de nos recherches depuis de nombreuses années (auteur, notamment 2007, 2010) que nous avons étendues, depuis 2009, aux accords de méthode. Mi 2010, nous avons contacté un syndicat représentatif dont les adhérents avaient déjà participé à nos précédentes recherches, en leur demandant de nous communiquer, de manière confidentielle et anonyme, les accords de méthode signés au sein de leur entreprise. Le retour ayant été faible¹², nous procédons également et régulièrement à des recherches sur Internet. 36 accords de méthode ont été progressivement collectés ; deux signés en décembre 2002 et mai 2003, un dernier trop généraliste n'ayant pas été retenus. Les difficultés rencontrées démontrent une nouvelle fois que les accords de méthode relatifs à des projets de restructuration, au même titre que les PSE, demeurent tabous et anxiogènes pour toutes les parties prenantes de l'entreprise (auteur,

⁹ Certaines études ont démontré que 52 à 81 % des salariés peuvent considérer que leur contrat psychologique a fait l'objet d'au moins une brèche par rapport à des obligations liées à l'employeur (in Dulac, 2005, pour une revue de détails)

¹⁰ Le lecteur peut notamment consulter l'article de Coyle-Shapiro et Parzefall (2005) pour une revue de détails.

¹¹ HIRSCHMAN A., 1970, *Exit, voice and loyalty* Harvard University Press

¹² Le lecteur peut adresser à l'auteur tout texte d'accords de méthode, de PSE, de plans de départs volontaires, ce dernier s'engageant à les garder anonymes et confidentiels.

2010). Par ailleurs, il faut préciser que tous ces accords de méthode, toutes ces études de cas, relèvent d'une "gestion à chaud" : soit les textes des accords de méthode sont inclus dans un texte de plan de sauvegarde de l'emploi ou de plan de départs volontaires ; soit ces plans ont fait l'objet d'un texte dans l'année suivant la signature d'un accord de méthode.

3 – Le contenu diversifié et différencié des accords de méthode

Bien que chaque accord de méthode réponde à des problématiques contingentes à chaque entreprise et se traduise par des contenus très diversifiés et différenciés, ils fixent différents éléments en général communs. Peuvent être distingués des accords de méthode dits "à chaud" c'est-à-dire signés alors qu'une procédure pour une restructuration à court terme (entre 2 et 21 mois) était déjà engagée (61 % des accords de méthode signés en 2005 et 28 % en 2006) et ceux dits "à froid" (DGEFT, 2007)¹³. Les accords de méthode sont de plus en plus signés à l'unanimité (17 % en 2005 et 42 % en 2006), signe d'une stratégie commune, d'un consensus syndical et d'une relative qualité des relations sociales au sein des entreprises concernées ; même si cela n'exonère nullement de conflits sociaux futurs, de "*grèves froides*"¹⁴, notamment lors de la négociation du PSE proprement dit.

L'étude des accords de méthode collectés nous permet de distinguer, par ailleurs, une articulation de ces derniers autour de quatre chapitres. Le premier concerne le déroulement des procédures et son cadrage précis ; le second les moyens accordés aux instances représentatives du personnel (IRP) ; le troisième le contenu prévisionnel du PSE et le quatrième quelques éléments spécifiques aux entreprises concernées. Le préambule des accords de méthode, d'une demi à une page, expose uniquement les approches premières des parties prenantes : les principes et souvent les dispositions légales fondant le contenu de l'accord ; la politique et la responsabilité sociales globales de l'entreprise ; les intentions des différentes parties signataires de l'accord.

Un des premiers éléments négociés dans un accord de méthode concerne l'organisation de la consultation des instances, en fixant le nombre des réunions d'information-consultation et

¹³ Très peu d'études analysent spécifiquement les accords de méthode négociés dans le cadre de restructurations, la dernière publiée par la DGEFT datant de 2007.

¹⁴ Morel Ch, 1994, *La grève froide* Octarès

leur calendrier, souvent entre 3 et 5¹⁵ ; les délais séparant celles-ci, les délais de remise des documents avant les réunions, parfois supérieurs aux délais légaux, parfois complétées par des phases de concertation préalable, dans le cadre de structures ad hoc. Les accords de méthode organisent également l'articulation entre les consultations du comité central d'entreprise et des comités d'établissement ; ces dernières étant souvent organisées le lendemain. Mais il faut noter que certains accords inversent cet ordre, afin que soient centralisées les propositions et les observations des comités d'établissement. Par ailleurs, afin de sécuriser cette organisation calendaire et procédurale, l'accord de méthode peut prévoir la désignation du Directeur de la DIRRECTE ou de l'Inspecteur du travail comme médiateur en cas de litige sur l'application de l'accord, sur le déroulement de la négociation du PSE ou sur le fonctionnement de la commission de suivi. Enfin, en cas de contestation, il peut prévoir une réunion extraordinaire afin de relancer la négociation de l'accord et avant tout contentieux, les parties prévoient de se rencontrer et de régler le litige "à l'amiable".

Les moyens des IRP sont renforcés dans de nombreux accords de méthode et font l'objet de nombreuses propositions consensuelles. Outre l'augmentation des délais de remise des documents préparatoires aux réunions, des réunions préparatoires s'ajoutant aux réunions plénières, déjà mentionnée, le contingent d'heures de délégation supplémentaires pour les salariés participant aux différents groupes de travail est augmenté. L'entreprise abonde par l'octroi de moyens financiers, de moyens matériels et/ou d'accès à des formations complémentaires ; par le financement des honoraires d'un conseiller, d'un consultant et/ou d'un avocat (parfois nommés avant même le début de la première réunion préparatoire des IRP) pour réaliser des études sur le bassin d'emploi local, sur l'impact social et territorial... La nomination d'un expert, très souvent expert-comptable, est très rarement refusée par l'entreprise car "*cette désignation*" lui "*permet de justifier que le CE a bien reçu toutes les informations utiles et a pu se faire assister pour émettre un avis éclairé, de façon à être moins exposée aux demandes judiciaires du comité visant à faire reporter, sur ce fondement, le calendrier de consultation*" (Baumgarten, 2008).

¹⁵ Minimum légal : 2 sans recours à un expert, 3 avec recours à un expert

Outre ces moyens techniques, financiers, sont instituées des instances de concertation et de négociation, composées de la Direction de l'entreprise, des organisations syndicales, des membres du comité d'entreprise ou du comité central d'entreprise et des comités d'établissement, complétées éventuellement par des membres du CHSCT, des experts, voire des avocats. Elles ont de multiples missions et modalités de fonctionnement. Elles interviennent, en amont de l'information et de la consultation du CE par une réflexion et des propositions sur de nouvelles organisations de l'entreprise, sur les modalités de restructuration de celle-ci, des reclassements des salariés et du PSE... ; en parallèle des différentes réunions du CE par un suivi de l'accord de méthode, par des propositions quant aux mesures du PSE... ; en aval de la dernière réunion du CE pour assurer, parfois pendant 36 mois, le suivi de la réorganisation et de la restructuration de l'entreprise, de l'accord de méthode, des reclassements internes et externes des salariés...

Malgré des moyens importants accordés aux IRP, malgré la création d'instances de concertation et de négociation dynamisant le dialogue entre les parties prenantes, la communication interne demeure relativement modérée. Peu de réunions d'informations du personnel sont organisées, à l'initiative des représentants du personnel, au cours de la procédure, pendant leur temps de travail. Le quota d'heures éventuellement alloué pour ces réunions d'information est compris entre 3 heures par semaine et 4 heures par salarié pendant toute la procédure. Les représentants du personnel privilégient, en réalité, l'utilisation de leur propre site internet, voire la création de blogs dédiés, ou avec l'accord de l'entreprise, l'utilisation de l'intranet de l'entreprise, en vue d'informer de l'évolution des négociations de l'accord de méthode puis, éventuellement, du PSE, et de leurs contenus.

Le troisième chapitre négocié dans le cadre d'un accord de méthode repose sur la mise en place d'une phase de volontariat et/ou d'une phase de reclassement. De nombreux accords de méthode prévoient de nombreuses mesures centrées autour de la mobilité et du reclassement des salariés telles que des entretiens avec la DRH, des bilans de compétence, des validations des acquis de l'expérience (VAE), des analyses et constructions des projets professionnel et personnel, des présentations de métiers de l'entreprise, des actions de formation... De nombreux accords de méthode prévoient également des mesures centrées sur les départs

volontaires, que ce soient sous la forme d'une mobilité (géographique, professionnelle, fonctionnelle, opérationnelle) au sein des entreprises du groupe, d'un projet personnel ou de mesures d'âge. Ils stipulent, de manière très précise, le champ d'application des phases de volontariat et de mobilité, les conditions de leur mise en œuvre, la durée pour candidater, les critères d'ordre, les procédures à suivre par le salarié et les différentes mesures d'accompagnement souvent complétées par la mise en place d'une antenne emploi (appelée également cellule reclassement, cellule mobilité). Ces dernières sont de plus en plus soumises à une obligation de moyens et de résultats : elles doivent proposer un nombre minimal d'offres valables d'emploi ou d'offres valables de reclassement aux salariés, définies par rapport à des catégories de contrats (CDI, CDD, contrat d'intérim), à une rémunération au moins égale à 80 % de la rémunération précédente, à des distances kilométriques ou des durées de transport domicile-lieu de travail.

Cependant, il faut souligner que les plans de départs volontaires deviennent de plus en plus un acte récurrent de gestion des ressources humaines des DRH, négociés avant des PSE, avec comme objectif premier d'éviter un PSE à l'ensemble des salariés. Les PDV peuvent certes réduire la masse salariale, la production en cas de difficultés financières ou de restructurations mais peuvent causer de graves dommages à l'entreprise si elle n'est pas attentive à ne pas laisser partir les compétences clefs, son cœur de métier, au risque de créer une importante démotivation auprès des "volontaires" qui ont été dans l'obligation de retirer leur candidature.

Par ailleurs, quelques accords de méthode prévoient une négociation du contenu du futur PSE et des diverses mesures d'accompagnement sociales visant à un reclassement interne ou externe, à des départs, dès lors que l'ordre des licenciements a été établi (auteur, 2010, pour plus de détails). L'enjeu prioritaire concernant le nombre de suppressions d'emplois et les catégories de salariés touchées, une logique indemnitaire est rarement privilégiée : bien que la négociation du montant des indemnités additionnelles, supra-conventionnelles représente le "*nerf de la guerre*" (Didry et Jobert, 2008), les parties prenantes se réservent le droit de les négocier lors du PSE, proprement dit.

En dernier lieu, peuvent apparaître quelques éléments spécifiques et propres aux entreprises négociatrices. Peuvent être rappelées les modalités des congés de reclassement (obligatoires dans les entreprises de plus de 1000 salariés) ; la durée de ceux-ci pouvant varier en fonction de l'âge du salarié. Sont mentionnées les primes que l'entreprise peut verser si le reclassement est rapide, équivalente souvent au montant des sommes que les salariés auraient perçues si le congé était allé jusqu'à son terme. Sont précisées les différentes aides liées à la création ou à la reprise d'entreprise : le versement d'une aide financière, un appui et un conseil à l'élaboration du projet, pouvant se poursuivre au-delà de celles-ci, une aide relative aux formalités administratives et aux embauches...

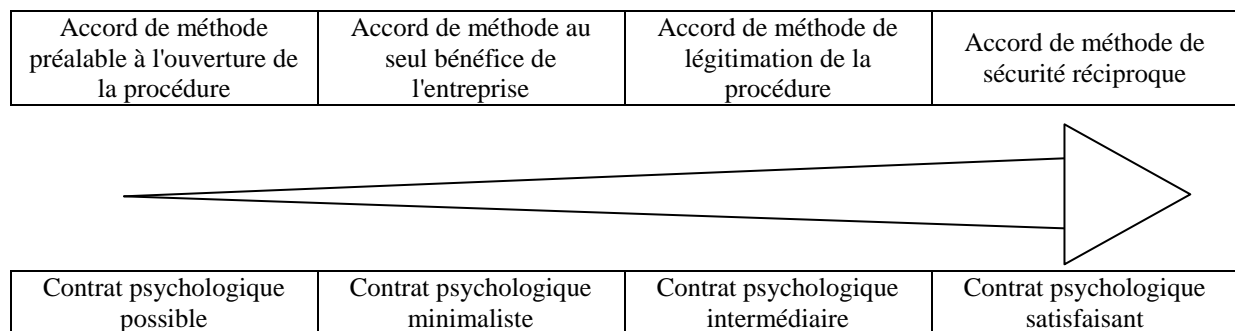
Nous constatons également le renforcement du suivi des seniors dans le cadre de mesures d'âge ou de préretraite : durée d'accompagnement allongée ; moyens renforcés de la cellule de reclassement ; indemnités plus importantes versées en fonction de l'âge et de l'ancienneté du senior dans l'entreprise. Mais il est fort probable que ce paragraphe va disparaître dans les prochains accords de méthode car les nouvelles politiques d'emploi de l'Etat tendent à favoriser leur activité, via des accords spécifiquement dédiés aux seniors¹⁶ et des "contrats de génération" ayant été votés début 2013 par le Parlement, l'âge de départ à la retraite étant lui-même progressivement élevé.

4 - Les enjeux des accords de méthode : construction d'un contrat psychologique ?

Quatre catégories d'accords de méthode peuvent être distinguées (Petrovski et Paucard, 2006). Les accords de méthode dits au seul bénéfice de l'entreprise reposent principalement sur un engagement des signataires autour d'un calendrier de la procédure et sur une sécurisation quant à la date à partir de laquelle les licenciements pourront être prononcés. Les accords de méthode dits de sécurité réciproque déterminent un engagement sur un calendrier de la procédure en échange de mesures particulières définies au sein de ces mêmes accords, relatives aux indemnités, à des engagements sociaux tels que des reclassements, des mobilités et/ou à des engagements économiques tels que des investissements... Les accords de méthode dits de légitimation de la procédure définissent précisément les différentes étapes de la

¹⁶ Depuis le 1^{er} janvier 2010, les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation de négocier un accord ou un plan d'actions relatif à l'emploi des salariés âgés, sous peine d'une pénalité égale à 1 % de la masse salariale.

procédure et les conditions d'évolution d'une étape à une autre, relatives aux documents remis avant les différentes étapes de la procédure, aux moyens d'investigation octroyés aux IRP, à l'accord ou la médiation sur un PSE... Les accords de méthode dits préalables à l'ouverture de la procédure concernent la définition de la procédure par laquelle un accord de méthode va être recherché. Si un accord de méthode est signé, ses dispositions seront appliquées ; à défaut d'accord, seule la procédure légale s'appliquera. Autant les deux premières catégories visent à clôturer une négociation, autant les deux dernières visent à enclencher celle-ci et à la construire (Petrovski et Paucard, 2006), étayant, par la même, le contrat psychologique entre l'entreprise et les salariés. Mais différents éléments renforcent plus ou moins celui-ci et construisent un continuum croissant de contrats psychologiques.



Les accords de méthode préalables à l'ouverture de la procédure élaborent un possible contrat psychologique, l'engagement d'une négociation autour d'un accord de méthode étant hypothétique et soumis à la recherche des conditions favorisant un possible consensus. Si ces accords de méthode se traduisent par un processus effectif de négociation, alors ils contribuent de ce fait à la construction d'un contrat psychologique entre l'entreprise et ses salariés. Dans le cas contraire, ils n'y contribuent pas et le contrat psychologique demeure quasi-inexistant. Les accords de méthode au seul bénéfice de l'entreprise construisent un contrat psychologique minimal et unidimensionnel, centré sur des promesses pratiques et procédurales de la part de l'entreprise vis-à-vis des salariés. Ces accords de méthode s'appuient uniquement sur des objectifs tangibles et explicites, privilégiant l'approche et les attentes des entreprises. A l'opposé du continuum, les accords de méthode de sécurité réciproque englobent l'intégralité du contrat psychologique et construisent un contrat

psychologique satisfaisant, au sens de la rationalité limitée de Simon. Ils permettent de répondre aux obligations et aux attentes, actuelles et futures, explicites et implicites, des entreprises et des salariés de manière réciproque. Les accords de méthode de légitimation de la procédure constituent un contrat psychologique intermédiaire où les obligations et les attentes des parties prenantes sont en partie explicitées et atteintes progressivement.

Les accords de méthode ne constituent pas un acte isolé. En théorie, ils suivent l'annonce d'un plan de restructuration et précède la procédure effective d'information et de consultation du CE. En pratique, ils se situent en amont, en parallèle ou en aval de celui-ci et l'accord signé évolue, vit en fonction des différents avenants qui l'ajustent soit en prolongeant sa durée d'application, soit en modifiant le calendrier, soit en adaptant des conditions ou des cas particuliers. Les accords de méthode s'inscrivent donc dans un processus de négociation afin de trouver *"une solution perçue comme légitime et acceptable par les deux parties"*, qui *"s'appuie sur le principe de l'organisation d'une controverse, outillée et sanctionnée par un résultat après l'organisation des possibles"* (Petrovski et Paucard, 2006). Cela permet alors de réduire objectivement les incertitudes pour les deux parties, quant au déroulement du processus et des résultats à en attendre. Cela permet également de les réduire plus subjectivement car la structuration du processus de la restructuration tend à définir un horizon plus ou moins balisé, de ce qui va advenir dans les prochains mois au sein de l'entreprise. Les accords de méthode visent donc à *"promouvoir une politique contractuelle au sein de l'entreprise, à négocier des règles du jeu et à développer un art du compromis"*, avec les représentants syndicaux en tenant compte de ses spécificités. Ils permettent de modifier la perspective quant à l'approche des restructurations et des PSE induits par elles : d'une *"logique de contrôle de la légalité des licenciements"*, ils développent une *"logique de négociation"* (Didry et Jobert, 2008). Ils peuvent être considérés comme une *"contractualisation"* (Baumgarten, 2008) des procédures, permettant de *"procéduraliser le processus de consultation"* (Petrovski et Paucard, 2006), tendant à construire un nouveau collectif de travail, lié au dialogue social engagé autour de la construction d'un accord de méthode.

Par conséquent, les accords de méthode intègrent les deux dimensions d'un contrat psychologique transactionnel et relationnel, au sens de Rousseau : une dimension cognitive liée aux calculs effectués par les parties prenantes entre les obligations promises et les rétributions reçues telles que la poursuite de l'activité, la réalisation d'actions de formation, de reclassement, de mobilité, les indemnités versées en fonction du projet privilégié par les salariés... ; et une dimension affective liée aux émotions ressenties et aux questionnements induits par les restructurations et les PSE, par la nécessité pour les acteurs de définir, de construire un nouvel horizon professionnel et/ou personnel.

En privilégiant une logique de négociation, cela a pour conséquence de réduire l'"*asymétrie*" (Petrovski et Paucard, 2006) quant à l'information détenue par la Direction, possédant tous les éléments de son projet et de sa stratégie (dont le souci de silence et de discrétion est tout à fait compréhensible et rationnel vis-à-vis de ses concurrents) et celle des IRP, ne connaissant que quelques grandes lignes ou pouvant être réduites à être attentives à d'éventuels signes précurseurs ou indices endogènes et/ou exogènes, à attendre l'annonce officielle de la restructuration.

Une fois le projet connu et communiqué aux parties prenantes par la Direction de l'entreprise, se dessine "*un continuum allant de l'existence d'une expérience*" de restructuration, d'une négociation d'accords de méthode, de PSE "*à son absence*" (Petrovski et Paucard, 2006). Les IRP peuvent s'approprier cette asymétrie réduite et utiliser les informations transmises pour obtenir les "*meilleures*" mesures sociales pour les salariés, des contreparties substantielles liées aux montants d'indemnités supra-légales ou supra-conventionnelles, aux conditions pour des départs volontaires anticipés, aux conditions de reclassement, de reconversion, de formation, aux conditions de revitalisation du territoire... Ces négociations peuvent aboutir à la création de "*bonnes pratiques*" au sens de Cameron (1994) autour de la préparation, de l'accompagnement, de la mise en œuvre de la restructuration et du PSE. Par conséquent, un accord de méthode est également le construit d'"*éléments cognitifs et d'expertises*" (Petrovski et Paucard, 2006). Il explicite et formalise par écrit l'un des axes stratégiques de l'entreprise autour de restructurations, la volonté des parties d'anticiper un avenir ; et implicitement, il favorise de nombreux échanges oraux et informels.

De ce fait, l'accord de méthode participe à l'émergence, à la construction ou au renforcement du contrat psychologique.

Selon la même approche qui avait conduit la loi de 2002¹⁷ à remplacer le terme de "plan social" par celui de "plan de sauvegarde de l'emploi", les accords de méthode centrent les négociations sur la problématique de l'emploi dans l'entreprise et non plus sur la problématique des suppressions d'emplois. C'est ainsi que l'emploi n'est plus uniquement une variable quantitative mais retrouve une valeur qualitative car dans l'accord de méthode, sont sous-jacents des projets de vie personnelle et professionnelle des salariés. Outre le suivi découlant des accords de méthode du fait des reclassements externes, les reclassements internes, voire les interactions avec les entreprises externes via les revitalisations du territoire, donnent une dimension "individuelle". Certains accords de méthode réaffirment même cette approche avec la volonté de trouver une solution pour chacun des salariés et de proposer des offres valables de reclassement. Cette approche individualisée peut renforcer le contrat psychologique. En effet, l'entreprise via les cellules de reclassement tend à développer une approche quasi comptable des situations, une analyse faite au "cas par cas" ; ce qui soulignent *"l'émergence et la consolidation d'une logique d'engagement"* (Petrovski et Paucard, 2006) ; une volonté de l'entreprise de remplir ses obligations, de favoriser des réponses aux attentes mutuelles des uns et des autres.

Cependant, cette approche autour de la notion de l'emploi et cette volonté de reclasser les salariés peuvent être en contradiction avec la partie de l'accord de méthode sur le montant des indemnités supra-légales ou supra-conventionnelles. Celles-ci ont, en effet, l'objectif de permettre des départs volontaires et orientent le processus de négociation, vers un détachement de l'entreprise, vers une rupture du lien et donc du contrat psychologique, même si zéro licenciements sont, au final, obtenus.

Malgré tout, bien qu'un accord de méthode puisse être un élément du contrat psychologique, bien que son contenu puisse, dans une certaine mesure, contribuer à sa création ou à son enrichissement pour l'entreprise et les salariés, à tout moment, une rupture

¹⁷ Loi de modernisation sociale n°2002-73 du 17 janvier 2002

voire une violation de ce dernier peut survenir. Dès lors que les salariés considèrent que les actions de reclassement interne et externe ou les indemnités sont insuffisantes, qu'elles ne leur permettent pas de réaliser ou qu'elles contrecarrent leur projet personnel et professionnel... ils peuvent considérer que leur entreprise ne répond pas à ses obligations, à ses promesses, à leurs attentes et donc leur contrat psychologique est rompu vis-à-vis de l'entreprise. Une violation peut même être perçue dès lors que les salariés éprouvent de vives émotions telles que de la colère, de la peur, de l'anxiété et/ou du cynisme... Or celles-ci sont très souvent éprouvées ; ce qui nous amène à considérer que si un accord de méthode négocié aboutit à un PSE, l'entreprise est, par conséquent et quasi-automatiquement, confrontée à une violation du contrat psychologique établi avec ceux qui quittent l'entreprise. Celui-ci sera alors d'autant plus difficile à reconstruire avec la future entreprise qui les réemploiera que le choc aura été violent... Tout l'enjeu d'un "bon" accord de méthode est de contribuer à maintenir celui des "survivants", celui des salariés restants dans leur entreprise après un PSE afin de pouvoir répondre aux défis à venir.

Par ailleurs, les entreprises peuvent elles-mêmes éprouver une rupture de leur contrat psychologique qu'elles ont cherché à construire avec leurs salariés dès leur recrutement, avant le processus de restructurations, d'accords de méthode et/ou de PSE, d'autant plus si elles sont confrontées à une dérive contractuelle et/ou une maturation, au sens de Rousseau. Des difficultés financières, organisationnelles et/ou leur taille et/ou la non-appartenance à un groupe peuvent les contraindre à proposer uniquement les indemnités prévues par la loi, des actions de formation réduites, n'assurant pas les mobilités, les reclassements, les employabilités, les sécurités d'emplois espérés, attendus par elles et leurs salariés..., en cohérence avec leur volonté éventuelle d'être socialement responsables...

Vers des accords de méthode "idéaux" en cohérence avec le contrat psychologique des salariés et des entreprises

Du point de vue du contrat psychologique des entreprises, dans une perspective d'un accord de méthode "idéal" pour les parties, des performances maintenues (voire plus élevées), un engagement durable, malgré les difficultés subies, pourraient constituer les premières obligations, promesses de la part des salariés. Du point de vue du contrat psychologique de

ces derniers, un emploi stable, sûr à court et à moyen terme, des actions de formation leur assurant une certaine sécurité de leur emploi et une certaine employabilité pourraient assurer les premières obligations, promesses de la part des entreprises.

Outre une symétrie accentuée dans l'échange entre les parties prenantes, dans le droit fil recherché par les accords de méthode, pourrait s'instaurer le "*top trois*" des obligations d'une entreprise, proposé par Roehling et al. (2000) : des formations adaptées au développement de compétences individuelles et professionnelles, l'implication des salariés et des partenaires sociaux dans la prise de décision autour de l'accord de méthode et la possibilité de mettre en œuvre ou de renforcer une communication bidirectionnelle dynamique, réactive, durant ces périodes de changements organisationnels souvent douloureux et anxiogènes.

Ce "*top trois*" peut, en partie, être traduit dans le dernier accord national interprofessionnel signé par les partenaires sociaux, intégrant à la fois la compétitivité des entreprises et la sécurisation des parcours professionnels des salariés. Ce dernier peut constituer un préambule à la connaissance des salariés que "*les conséquences*" de la stratégie de leur entreprise "*pour leur emploi, leur carrière, leurs conditions de travail sont anticipées et que leur avenir est sécurisé*", constituant, de ce fait, "*une condition de leur adhésion et de leur performance*" (ANI du 11 janvier 2013)¹⁸, un respect ou un dépassement mais non une rupture ou une violation de leur contrat psychologique.

Références bibliographiques

BAUMGARTEN C., 27 décembre 2008, Les accords de méthode *Semaine Lamy Social Supplément*, n°1380, p. 27-29

CAMERON K., summer 1994, Strategies for successful organizational downsizing *Human Resource Management*, vol. 33, n°2, p. 189-212

¹⁸ Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2013 pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés

COYLE-SHAPIRO J., KESSLER I., 2000, Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey *Journal of Management Studies*, vol. 37, n°7, p. 903-929

COYLE-SHAPIRO J., PARZEFALL M-R., 2005, Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi in DELOBBE N., KERRBACH O., LACAZE D., MIGNONAC K. (dir.) *Comportement organisationnel - Volume 1*, de Boeck

DGEFP, 2007, *La négociation collective en 2006 Bilans et rapports*, La Documentation Française

DGEFP, 2012, *La négociation collective en 2011 Bilans et rapports*, La Documentation Française

DIDRY C., JOBERT A., 2010, Les accords de méthode : une logique d'engagement face aux restructurations in *L'entreprise en restructuration – Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives* DIDRY C., JOBERT A. (dir.) Presses Universitaires de Rennes, p. 127-139

DULAC T., 2005, De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de littérature et perspectives de recherche in DELOBBE N., KERRBACH O., LACAZE D., MIGNONAC K. (dir.) *Comportement organisationnel - Volume 1*, de Boeck

AUTEUR, avril 2007, Pour une approche stratégique des plans sociaux et de leurs survivants, *Humanisme et Entreprise*, n° 282, p. 37-51

AUTEUR, 2010, *Les plans de sauvegarde de l'emploi* Liaisons Sociales

GUERRERO S., 2003, La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi, *Actes de Colloque AGRH*

HANNAH D., IVERSON R., 2004, Employment relationships in context : Implications for policy and practice in COYLE-SHAPIRO J., SHORE L., TAYLOR M., TETRICK L. (Eds.) *The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives* Oxford University Press, p. 332-350

LEVINSON H., PRICE C., MUNDEN K., MANDL H., SOLLEY C., 1962, *Men, management and mental health*, Harvard University Press

MORRISON E., ROBINSON S., 1997, When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops *Academy of Management Review*, vol. 22, n°1, p. 226-256

MULLENBACH-SERVAYRE A., 2009, Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°72, p. 2-12

PETROVSKI M., PAUCARD D., 2006, Les accords de méthode et leur impact *Revue de l'IRES*, n°50, p.103-136

PUGH D., SKARLICKI D., PASSELL B., 2003, After the fall: layoff victims' trust and cynicism *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, p. 201-212

ROBINSON S., BROWN G., 2004, Psychological contract breach and violation in organizations in GRIFFITH R., O'LEARY-KELLY A. (Eds.) *The dark side of organizational behavior* Jossey-Bass, p. 309-337

ROEHLING M., CAVANAUGH M., MOYNIHAN L., BOSWELL W., 2000, The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures *Human Resource Management*, 39, p. 305-320

ROUSSEAU D., 1989, Psychological and implied contracts in organizations *Employee Responsibilities and Rights Journal*, n°2, p. 121-139

ROUSSEAU D., 1990, New hire perceptions of their own and their employees' obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, p. 389-400

ROUSSEAU D., 1996, Changing the deal while keeping the people *Academy of Management Executive*, vol. 10, n°1, p. 50-61

ROUSSEAU D., McLEAN PARKS J., 1993 The contracts of individuals and organizations *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, p. 1-43

SELS L., JANSSENS M., Van den BRANDE I., 2004, Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions *Journal of Organizational Behavior*, 25, p. 461-488

SHORE L., TETRICK L., 1994, The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship in COOPER C. *Trends in organizational behavior*, Wiley and Sons, p. 91-109

SINGH R., 1998, Redefining psychological contracts with the US work forces: a critical task for strategic human resource human management planners in the 1990s *Human Resource Management*, 37, p. 61-69

VATINET R., 14 août 2007, L'accord de méthode en quête de cohérence *Gazette du Palais* n°226, p. 10