



L'influence de la rupture de contrat psychologique sur les relations amicales au travail

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **Abderrahim Mohamed Djouab**

Avril 2025

Composition du jury :

Anne-Louise Caron, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Jihane El Harizi, examinatrice externe, Université Mohamed V Rabat

Dépôt initial le [28 février 2025]

Dépôt final le [10 Avril 2025]

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À ma mère et ma grand-mère,
Vous êtes les racines de ma force et les
gardiennes de mes rêves. Votre amour
inconditionnel, vos sacrifices et votre
sagesse m'ont guidé à chaque étape de
mon parcours. Ce travail est le fruit de
votre soutien et de vos valeurs, qui
m'accompagnent chaque jour.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce parcours académique qui marque une étape décisive dans ma vie, il m'est essentiel d'exprimer ma profonde gratitude envers celles et ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à mon cheminement.

Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement ma directrice de recherche et de programme, **Madame Marie-Noëlle Albert**, pour son accompagnement précieux, sa disponibilité et ses conseils éclairés qui ont guidé ma réflexion et enrichi mon travail. Son soutien a été déterminant non seulement dans l'élaboration de ce mémoire, mais aussi dans mon intégration au sein du programme et de l'université. Sa rigueur scientifique et sa bienveillance ont été une source d'inspiration inestimable.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à **Madame Nadia Lazzari Dodeler**, ainsi qu'à tous les professeurs que j'ai eu la chance d'avoir tout au long de mon parcours. Chacune de leurs interventions, leurs enseignements et même nos échanges informels ont nourri ma pensée et consolidé mes compétences. Leur passion pour la transmission du savoir a été un moteur tout au long de mon apprentissage.

Un immense merci à **l'Université du Québec à Rimouski (UQAR)** et à toute l'équipe qui œuvre chaque jour pour soutenir et intégrer les étudiants étrangers. Leur professionnalisme, leur engagement et leur aide précieuse ont grandement facilité mon adaptation et m'ont permis d'évoluer dans un cadre bienveillant et propice à la réussite.

Ma gratitude va aussi à ma famille, un pilier inébranlable dans cette aventure. **À ma mère**, dont les sacrifices, l'amour et le soutien indéfectible ont fait de moi la personne que je suis aujourd'hui. Sans elle, cette étape n'aurait pas été possible. **À ma grand-mère**, dont la présence et les encouragements ont été une force silencieuse mais essentielle. **À mes frères**, qui ont toujours cru en moi et m'ont soutenu à leur manière.

Enfin, une pensée toute particulière à mes amis proches, qui ont su être présents dans les moments de doute comme dans les instants de réussite. Leur amitié a été une bouffée d'oxygène et un appui constant.

À vous tous, je vous suis infiniment reconnaissant. Ce mémoire est aussi le vôtre.

RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour objectif principal d'examiner comment la violation du contrat psychologique peut influencer les relations amicales en milieu professionnel et, plus particulièrement, comment elle peut conduire à une détérioration progressive de l'amitié, jusqu'à sa rupture définitive. Le contrat psychologique, qui englobe les attentes implicites et explicites entre un employé et son organisation, influence la satisfaction, l'engagement et les interactions professionnelles. Sa violation peut entraîner une perte de confiance, une baisse de motivation et des tensions relationnelles, notamment dans les amitiés professionnelles.

L'étude porte sur les dynamiques relationnelles en entreprise et examine comment la perception d'une rupture du contrat psychologique affecte les liens amicaux entre collègues. En mobilisant les théories du contrat psychologique (Rousseau, 1989, 1995) et de l'échange social (Blau, 1964), elle postule que la violation du contrat psychologique altère le soutien social perçu et affaiblit la qualité des amitiés professionnelles.

Pour explorer cette problématique, une approche qualitative a été adoptée, s'appuyant sur l'autopraxeographie. Cette méthode permet d'analyser, à travers l'expérience du chercheur, les effets concrets d'une violation du contrat psychologique sur ses propres relations amicales en milieu professionnel. Les données ont été recueillies à l'aide de récits réflexifs et analysées à l'aide d'une grille thématique basée sur les concepts de confiance organisationnelle et de soutien social.

Les résultats démontrent que la violation du contrat psychologique engendre un climat de méfiance et diminue la coopération et le soutien mutuel entre collègues. Les amitiés professionnelles se fragilisent, voire se dissolvent, lorsque les attentes implicites de loyauté et de reconnaissance ne sont pas respectées.

Cette recherche souligne l'importance du contrat psychologique dans le maintien des relations interpersonnelles en entreprise. Elle met en avant la nécessité d'une communication transparente et d'une gestion éthique des attentes des employés afin de préserver un environnement de travail harmonieux et des relations amicales solides.

Mots clés : contrat psychologique, relations amicales, violation, milieu de travail, engagement organisationnel, confiance, soutien social, dynamique relationnelle.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to examine how the breach of the psychological contract can influence workplace friendships and, more specifically, how it can lead to the progressive deterioration of friendship, ultimately resulting in its dissolution. The psychological contract, which encompasses both implicit and explicit expectations between an employee and their organization, influences job satisfaction, engagement, and professional interactions. Its breach can result in a loss of trust, decreased motivation, and relational tensions, particularly in workplace friendships.

This study focuses on workplace relationship dynamics and examines how the perception of a psychological contract breach affects friendships among colleagues. Drawing on psychological contract theory (Rousseau, 1989, 1995) and social exchange theory (Blau, 1964), it hypothesizes that psychological contract breach reduces perceived social support and weakens the quality of workplace friendships.

To explore this issue, a qualitative approach was adopted, relying on autopraxeography. This method allows for an in-depth analysis of the researcher's own experience to assess the concrete effects of psychological contract breach on workplace friendships. Data were collected through reflective narratives and analyzed using a thematic framework based on concepts of organizational trust and social support.

The findings reveal that psychological contract breach fosters a climate of mistrust and diminishes cooperation and mutual support among colleagues. Workplace friendships tend to weaken or even dissolve when implicit expectations of loyalty and recognition are not met.

This research highlights the importance of the psychological contract in maintaining interpersonal relationships within organizations. It emphasizes the need for transparent communication and ethical management of employee expectations to foster a harmonious work environment and strong workplace friendships.

Keywords: psychological contract, workplace friendships, contract breach, work environment, organizational commitment, trust, social support, relational dynamics.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX	xvii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	3
1.1 LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	3
1.1.1 Définition du Contrat Psychologique.....	3
1.1.2 Dimensions de contrat psychologique	10
1.1.3 Causes et conséquences de violation de CP	12
1.1.4 Le contrat psychologique avec les types d'emploi permanents et temporaires	18
1.2 DEFINITION DES RELATIONS AMICALES EN MILIEU DE TRAVAIL	19
1.2.1 Les dimensions et types de relations amicales au travail	21
1.2.2 Les bénéfices des amitiés en milieu de travail.....	23
1.2.3 Les défis et limites des relations amicales au travail	26
1.3 LA RELATION ENTRE LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET LES RELATIONS D'AMITIE AU TRAVAIL.....	29
1.3.1 L'Influence de la Violation du Contrat Psychologique sur les Relations d'Amitié au Travail	29
1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	31
CHAPITRE 2 Cadre méthodologique	33
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	33
2.2 L'AUTOPRAXEOGRAPHIE	35

2.2.1	Choix de la méthode.....	35
2.2.2	Le processus.....	36
2.2.3	Limites de la méthode	38
2.3	ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	40
CHAPITRE 3	TÉMOIGNAGE.....	43
3.1	TEMOIGNAGE	43
CHAPITRE 4	ANALYSE ET DISCUSSION	63
4.1	ANALYSE.....	63
4.1.1	Les attentes implicites et explicites dans le contrat psychologique	63
4.1.2	Le déséquilibre dans la répartition des responsabilités	64
4.1.3	L'importance de la communication dans le maintien du contrat psychologique	66
4.1.4	Les conséquences émotionnelles des violations du contrat psychologique	68
4.1.5	Les impacts de la rupture du contrat psychologique sur la motivation et l'engagement	70
4.1.6	L'amitié et la collaboration professionnelle : opportunités et défis	73
4.2	DISCUSSION :	76
CONCLUSION GÉNÉRALE	79
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	81

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Définitions de contrat psychologique	4
---	---

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les dynamiques relationnelles en milieu de travail jouent un rôle central dans l'engagement, la motivation et le bien-être des employés. Parmi ces relations, les amitiés professionnelles occupent une place particulière en contribuant à la cohésion des équipes et à la réduction du stress organisationnel. Cependant, ces relations sont fragiles et peuvent être fortement affectées par des changements organisationnels, des conflits d'intérêts ou encore la perception d'une violation du contrat psychologique.

Le contrat psychologique, concept introduit par Argyris (1960) et largement développé par Rousseau (1989, 1995), désigne l'ensemble des croyances subjectives d'un employé concernant les obligations réciproques implicites ou explicites entre lui et son employeur. Lorsqu'une de ces attentes est perçue comme non respectée, une violation du contrat psychologique peut se produire, engendrant des conséquences négatives comme la perte de confiance, la baisse de l'engagement ou encore l'affaiblissement des liens interpersonnels en milieu professionnel.

Dans ce contexte, l'objectif principal de cette recherche est d'examiner comment la violation du contrat psychologique peut influencer les relations amicales en milieu professionnel et, plus particulièrement, comment elle peut conduire à une détérioration progressive de l'amitié, jusqu'à sa rupture définitive. Lorsqu'une relation amicale préexiste à une collaboration professionnelle, elle est souvent perçue comme un avantage, apportant confiance, entraide et une meilleure communication entre les partenaires (Freese et Schalk, 2008). Cependant, cette relation repose également sur des attentes implicites de loyauté, de soutien et d'équité, qui, bien qu'elles ne soient pas toujours formalisées, structurent profondément la dynamique de travail (Rousseau, 1995). Le contrat psychologique, défini comme un ensemble d'engagements mutuels implicites ou explicites, devient alors un élément clé dans la gestion de cette relation.

Les travaux antérieurs ont largement exploré les conséquences organisationnelles de la violation du contrat psychologique (Robinson et Rousseau, 1994 ; Morrison et Robinson, 1997 ; Conway et Briner, 2005). Par ailleurs, l'importance des relations amicales au travail pour le bien-être et la performance des employés a été mise en évidence par des chercheurs tels que Methot et *al.* (2017) et Xiao et *al.* (2020). Toutefois, peu d'études ont examiné l'interaction entre ces deux concepts, c'est-à-dire l'effet d'une violation du contrat psychologique sur la dynamique des relations amicales en milieu de travail. C'est dans cette perspective que cette recherche apporte une contribution originale en mettant en lumière les processus psychosociaux à l'œuvre dans ces situations.

Sur le plan méthodologique, cette étude adopte une approche qualitative et mobilise l'autopraxeographie, une méthode qui permet au chercheur d'analyser de manière réflexive sa propre expérience professionnelle en lien avec le sujet d'étude (Albert et Couture, 2014). Cette méthodologie favorise une compréhension approfondie des dynamiques subjectives et relationnelles en milieu de travail. En s'appuyant sur une analyse rigoureuse du vécu du chercheur et sur un cadre théorique solide, cette recherche vise à apporter des éclairages nouveaux sur la manière dont la violation du contrat psychologique peut redéfinir les relations interpersonnelles en entreprise.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Ce premier chapitre vise à poser les bases théoriques de cette recherche en explorant le concept du contrat psychologique et son rôle dans les relations de travail. Il s'agira dans un premier temps de définir ce concept, d'examiner ses dimensions et d'en comprendre les implications dans un contexte organisationnel. Ensuite, nous aborderons la notion de violation du contrat psychologique, ses causes et ses conséquences sur le bien-être et l'engagement des employés. Enfin, nous mettrons en lumière le lien entre la violation du contrat psychologique et les relations amicales en milieu de travail, en examinant les dynamiques qui peuvent conduire à une détérioration, voire une rupture des liens amicaux entre collègues.

1.1 LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

1.1.1 Définition du Contrat Psychologique

Le contrat psychologique est un concept qui a évolué de manière significative depuis son introduction initiale par Argyris (1960). Ce dernier le définit comme un accord implicite reflétant les attentes réciproques entre l'employé et l'organisation. Au fil des décennies, des chercheurs comme Rousseau (1989, 1995), Guest (1998), et Herriot et Pemberton (1997) ont apporté des contributions majeures à la compréhension de ce concept, chacun mettant en lumière des aspects différents des croyances subjectives qui sous-tendent cette relation. Dans cette section, nous présenterons un tableau récapitulatif des définitions proposées par ces différents auteurs, illustrant ainsi l'évolution du concept à travers le temps. Ce tableau nous permettra de mieux comprendre comment les perceptions

d'obligations réciproques, souvent non formalisées, influencent la dynamique des relations de travail.

Tableau 1: Définitions de contrat psychologique

Auteur et année	Définition	référence
Argyris (1960)	« Puisque les contremaîtres réalisent que, dans ce système, les employés auront tendance à produire de manière optimale sous une direction passive, et puisque les employés sont d'accord, on peut supposer qu'une relation évolue entre les employés et les contremaîtres, relation qui pourrait être appelée "contrat psychologique de travail" » (Argyris, 1960, p. 97). (Traduit avec google traduction).	« Since the foremen realize the employees in this system will tend to produce optimally under passive leadership, and since the employees agree, a relationship may be hypothesized to evolve between the employees and the foremen which might be called the psychological work contract » (Argyris 1960: 97)
Kotter (1973)	« Un contrat implicite entre un individu et son organisation qui spécifie ce que chacun s'attend à donner et à recevoir de l'autre dans la relation. » (Kotter, 1973, p. 92). (Traduit avec google traduction).	« An implicit contract between an individual and his organization which specifies what each expect to give and receive from each other in the relationship.» (Kotter 1973: 92)
Schein (1980)	« La notion de contrat psychologique implique qu'il existe un ensemble non écrit d'attentes qui opère en permanence entre chaque membre d'une organisation et les différents gestionnaires et autres personnes dans cette organisation. » (Schein, 1980, p. 22). (Traduit avec google traduction).	« The notion of a psychological contract implies that there is an unwritten set of expectations operating at all times between every member of an organization and the various managers and others in that organization » (Schein 1980: 22)
Rousseau (1989)	« Le terme "contrat psychologique" fait référence à la croyance d'un individu concernant les termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre la personne	« The term psychological contract refers to an individual's belief regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between the

	concernée et une autre partie. Les points clés incluent ici la croyance qu'une promesse a été faite et qu'une contrepartie a été offerte en échange, engageant ainsi les parties à un ensemble d'obligations réciproques. » (Rousseau, 1989, p. 123). (Traduit avec google traduction).	focal person and another party. Key issues here include the belief that a promise has been made and a consideration offered in exchange for it, binding the parties to some set of reciprocal obligations » (Rousseau 1989: 123)
Rousseau et Greller (1994)	« En termes simples, le contrat psychologique englobe les actions que les employés estiment qu'on attend d'eux, ainsi que la réponse qu'ils s'attendent à recevoir en retour de l'employeur. » (Rousseau et Greller, 1994, p. 386). (Traduit avec google traduction).	« In simple terms, the psychological contract encompasses the actions employees believe are expected of them and what response they expect in return from the employer » (Rousseau and Greller 1994: 386)
Rousseau (1995)	« Le contrat psychologique correspond aux croyances individuelles, façonnées par l'organisation, concernant les termes d'un accord d'échange entre l'individu et son organisation. » (Rousseau, 1995, p. 9). (Traduit avec google traduction).	« The psychological contract is individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between the individual and their organization » (Rousseau 1995: 9)
Herriot et Pemberton (1997)	« Les perceptions des deux parties dans la relation d'emploi, l'organisation et l'individu, concernant les obligations implicites dans cette relation. » (Herriot et Pemberton, 1997, p. 45), (Traduit avec google traduction).	« The perceptions of both parties to the employment relationship, organization and individual, of the obligations implied in the relationship » (Herriot and Pemberton 1997: 45)

Morrison et Robinson (1997)	« Les croyances d'un employé concernant les obligations réciproques entre cet employé et son organisation, où ces obligations sont fondées sur des promesses perçues et ne sont pas nécessairement reconnues par les représentants de l'organisation. » (Morrison et Robinson, 1997, p. 229). (Traduit avec google traduction).	« An employee's beliefs about the reciprocal obligations between that employee and his or her organization, where these obligations are based on perceived promises and are not necessarily recognised by agents of the organization » (Morrison et Robinson 1997: 229)
Guest (1998)	« La croyance d'un individu concernant les termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre la personne concernée et une autre partie » (Guest, D. E. (1998), p. 651).	"An individual's belief regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between the focal person and another party" (Guest, D. E. (1998).p. 651).
Coyle-Shapiro et Kessler (2000)	« Les croyances d'un individu concernant les termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre la personne concernée et une autre partie » (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000, p. 904).	"An individual's beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between the focal person and another party" (Coyle-Shapiro et Kessler 2000 p 904).
Freese et Schalk (2008)	« Le contrat psychologique fait référence à des idées implicites concernant la relation entre l'employé et l'organisation » (Freese et Schalk, 2008, p. 269).	"The psychological contract refers to implicit ideas about the employee-organisation relationship" (Freese et Schalk 2008. p 269).
Selon Bal et Kooij (2011)	« Les croyances individuelles, façonnées par l'organisation, concernant un accord d'échange entre les individus et leur organisation » (p. 500).	Individual beliefs, shaped by the organization, regarding an exchange agreement between individuals and their organizations" (p. 500).

Hansen, et <i>al</i> (2018)	« Un schéma cognitif, ou système de croyances, représentant les perceptions d'un individu concernant ses propres obligations et celles d'une autre personne » (p. 1081).	"A cognitive schema, or system of beliefs, representing an individual's perceptions of his or her own and another's obligations" (p. 1081).
-----------------------------	--	---

Source: construit par moi même

Le contrat psychologique se définit comme un accord implicite entre l'employé et l'employeur, qui repose sur des croyances subjectives concernant les obligations réciproques. Ce concept, introduit par Argyris (1960), souligne que les attentes informelles, non exprimées de manière explicite, façonnent les comportements au travail. Ces accords implicites constituent la base des interactions entre les employés et les employeurs au sein de l'organisation.

Dans le prolongement de cette idée, Rousseau (1989, 1995) approfondit la notion en décrivant le contrat psychologique comme un ensemble de croyances individuelles concernant les promesses implicites ou explicites. Contrairement aux contrats formels, le contrat psychologique est hautement subjectif, chaque employé percevant de manière unique les obligations de l'employeur. Ces croyances peuvent inclure des éléments tels que la sécurité d'emploi, la reconnaissance et les opportunités de développement professionnel. Ce contrat repose donc sur la perception d'un engagement mutuel, souvent non verbalisé, qui structure la relation employé-employeur (Rousseau, 1989). Rousseau (1995) ajoute que le contrat psychologique, bien qu'informel, a un impact puissant sur les attentes et les comportements des employés. Lorsque ces attentes ne sont pas respectées, une violation du contrat peut survenir. Cette violation génère souvent des conséquences négatives telles qu'une rupture de confiance, une baisse de la motivation, de l'engagement et de la satisfaction au travail. La violation d'un contrat psychologique, selon Rousseau (1995), brise la confiance nécessaire au maintien d'une relation professionnelle harmonieuse et peut entraîner des réactions émotionnelles profondes telles que la trahison et la colère Rousseau (1995). Robinson et Rousseau (1994) confirment cette approche en décrivant le contrat

psychologique comme un ensemble de croyances individuelles concernant les obligations réciproques entre l'employé et l'organisation. Ces croyances sont influencées par les interactions quotidiennes et les pratiques organisationnelles, et elles varient selon les expériences de chaque individu. La gestion de ces croyances subjectives s'avère difficile car elles ne sont pas toujours exprimées de manière explicite, et chaque employé peut percevoir des promesses différentes de la part de l'employeur. Cette subjectivité rend le contrat psychologique plus vulnérable aux violations, qui peuvent causer des tensions et une perte de confiance dans la relation de travail (Robinson et Rousseau, 1994). En ce sens, Guest (1998) souligne l'importance de la clarté dans la communication des attentes. Selon lui, les promesses explicites et implicites gouvernent les attentes réciproques, et un manque de communication peut entraîner des malentendus et des violations perçues. Guest (1998) affirme que le contrat psychologique ne se limite pas à des attentes générales, mais inclut des obligations mutuelles perçues, ce qui le distingue des autres concepts tels que la satisfaction au travail ou l'engagement organisationnel. Il insiste sur le fait que des promesses non tenues peuvent conduire à une perte de confiance et à une baisse de la motivation chez les employés (Guest, 1998). Conway et Briner (2005) rejoignent cette perspective en définissant le contrat psychologique comme un ensemble de croyances individuelles concernant les obligations réciproques entre un employé et son employeur. Ils insistent sur la nature implicite et subjective de ces croyances, qui peuvent évoluer au fil du temps et des expériences vécues dans l'organisation. Ils expliquent que lorsque les promesses perçues ne sont pas respectées, cela peut entraîner une baisse de la satisfaction et de l'engagement des employés. Ces violations, qu'elles concernent des promesses explicites ou implicites, affectent négativement la relation d'emploi (Conway et Briner, 2005).

Le contrat psychologique repose sur une série d'obligations implicites entre l'employé et l'employeur, comme le soulignent Herriot et Pemberton (1996). Ces obligations, bien qu'informelles, structurent les attentes réciproques au sein de la relation professionnelle. Les auteurs mettent en avant la fragilité de ces engagements, car ils ne sont ni formalisés ni explicites, mais façonnés par la culture organisationnelle et les interactions quotidiennes. Ces engagements implicites rendent le contrat psychologique

particulièrement vulnérable aux malentendus, étant donné que chaque partie peut percevoir différemment ce qui a été promis ou attendu (Herriot et Pemberton, 1996). Herriot et Pemberton soulignent également l'importance de la réciprocité : l'employé attend de recevoir des contreparties pour ses efforts, tout comme l'employeur s'attend à ce que ses besoins soient satisfaits en retour des contributions de l'employé. Cette dynamique de réciprocité rejoint les théories de Rousseau (1989, 1995), qui décrit le contrat psychologique comme un ensemble de croyances et de perceptions façonnées par des interactions sociales plutôt que par des documents formels.

L'idée de rupture de contrat psychologique est développée par Robinson et Morrison (2000), qui décrivent le contrat psychologique comme un cadre permettant de comprendre les réactions émotionnelles des employés face à la perception d'une rupture d'engagement. Lorsque les attentes implicites ne sont pas satisfaites par l'organisation, cela entraîne des sentiments de trahison, de colère, et une baisse de la satisfaction et de l'engagement. La dimension subjective de ces croyances rend chaque relation employé-employeur unique, car chaque employé perçoit ses obligations différemment en fonction de ses expériences personnelles (Robinson et Morrison, 2000).

De leur côté, Coyle-Shapiro et Kessler (2000) abordent le contrat psychologique comme une série d'obligations réciproques entre employé et employeur. S'appuyant sur les travaux de Levinson et *al.* (1962) et Schein (1965), ils insistent sur la manière dont ces attentes influencent la relation d'emploi. Selon eux, le contrat psychologique permet de mieux comprendre comment les employés réagissent en fonction de la perception de l'accomplissement ou de la violation des obligations mutuelles. Lorsque ces obligations perçues ne sont pas respectées, cela affecte directement le comportement des employés et leur attitude envers l'organisation (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000).

Pour Freese et Schalk (2008), le contrat psychologique est avant tout une relation d'échange mutuelle. Ils se réfèrent à la définition de Rousseau (1989), qui insiste sur la subjectivité des croyances concernant les obligations réciproques. Le contrat psychologique, selon eux, n'est pas un simple accord formel, mais plutôt un ensemble de

perceptions façonnées par les expériences individuelles et les interactions sociales. Ils insistent sur l'importance de comprendre ces perceptions pour mieux gérer les attentes des employés et éviter les ruptures du contrat psychologique (Freese et Schalk, 2008). Bal et Kooij (2011) développent également cette idée en introduisant la distinction entre deux types de contrats psychologiques : le contrat transactionnel et le contrat relationnel. Le contrat transactionnel se concentre sur des aspects à court terme et monétaires de la relation, tandis que le contrat relationnel met l'accent sur des aspects socio-émotionnels à long terme, tels que l'engagement, la loyauté, et le soutien mutuel (Bal et Kooij, 2011). Cette distinction permet de mieux comprendre la diversité des attentes au sein de la relation d'emploi, et comment ces attentes peuvent évoluer avec le temps.

Enfin, Hansen et *al.* (2018), dans la lignée de Rousseau (1989, 1995), définissent le contrat psychologique comme un schéma cognitif qui représente les perceptions des individus concernant leurs propres obligations et celles de leur employeur. Ils expliquent que ces croyances sont façonnées par des sources internes, telles que les expériences passées, et des sources externes, comme les contrats formels. Hansen et *al.* (2018) mettent en avant que le contrat psychologique évolue au fil du temps, en fonction des interactions et des événements survenant dans l'organisation. Ils identifient plusieurs phases, telles que la création, la maintenance, la renégociation, et la réparation du contrat psychologique.

1.1.2 Dimensions de contrat psychologique

1.1.2.1 Dimension transactionnelle

La première dimension du contrat psychologique est la dimension transactionnelle, qui se réfère aux échanges à court terme, souvent de nature monétaire, et aux attentes spécifiques et formelles. Ces attentes incluent des éléments mesurables comme le salaire, les avantages sociaux, et les conditions de travail Rousseau, (1995). Cette dimension repose sur des promesses explicites et est souvent basée sur des accords contractuels concrets. Les

contrats transactionnels sont limités dans le temps et ne s'étendent pas au-delà des obligations immédiatement attendues Bal et Kooij (2011).

1.1.2.2 Dimension relationnelle

La dimension relationnelle se concentre sur les échanges à long terme et met l'accent sur des aspects émotionnels et socio-émotionnels comme la loyauté, l'engagement, et le respect mutuel. Rousseau, (1995). Contrairement aux contrats transactionnels, cette dimension inclut des attentes plus générales et implicites, telles que la progression de carrière et la sécurité d'emploi .Robinson et Rousseau, (1994). Le contrat relationnel est fondé sur une réciprocité qui dépasse les simples transactions économiques et implique un investissement émotionnel de la part des deux parties.

1.1.2.3 Dimension implicite et explicite

Le contrat psychologique est aussi caractérisé par sa distinction entre promesses implicites et explicites Guest, (1998). Les promesses explicites sont claires, formulées de manière verbale ou écrite, tandis que les promesses implicites sont souvent non dites mais perçues par l'employé à travers les comportements ou les pratiques de l'organisation Herriot et Pemberton, (1996). Ces deux types de promesses forment la base des attentes de l'employé concernant la réciprocité dans la relation de travail. Les violations de ces promesses, en particulier les promesses implicites, peuvent entraîner un sentiment de trahison et avoir des conséquences graves sur l'engagement des employés .Robinson et Morrison, (2000).

1.1.2.4 Dimension subjective

La subjectivité est une dimension essentielle du contrat psychologique. Comme le soulignent Conway et Briner (2005), chaque employé perçoit de manière unique les termes du contrat psychologique, qui repose sur les croyances individuelles concernant les obligations réciproques. Ces perceptions sont influencées par les interactions quotidiennes

avec l'organisation, ce qui signifie que deux employés dans la même organisation peuvent avoir des contrats psychologiques très différents Rousseau, (1989). La subjectivité rend le contrat psychologique vulnérable aux malentendus et aux violations perçues.

1.1.2.5 Dimension dynamique

La dynamique du contrat psychologique fait référence à son évolution au fil du temps. Hansen et *al*, (2018) expliquent que le contrat psychologique n'est pas figé, mais qu'il évolue au cours de la relation de travail en fonction des expériences des employés et des changements organisationnels. Cette dimension inclut des phases de création, renégociation, et réparation du contrat psychologique, particulièrement lorsqu'il est perçu comme violé. Les ajustements dans les attentes et les obligations font partie intégrante de la gestion de cette dynamique.

1.1.2.6 Dimension de la réciprocité perçue

La dimension de la réciprocité perçue est centrale dans le contrat psychologique. Freese et Schalk, (2008) soulignent que le contrat psychologique implique un échange mutuel, où les employés attendent que l'organisation remplisse ses promesses en contrepartie de leur engagement et de leur travail. Lorsque la réciprocité n'est pas respectée, l'employé peut ressentir une violation du contrat, ce qui entraîne une perte de confiance et une diminution de la motivation Coyle-Shapiro et Kessler, (2002).

1.1.3 Causes et conséquences de violation de CP

1.1.3.1 Causes de la violation du contrat psychologique

A. Incongruence : Il y a une incongruence lorsque l'employé et l'organisation ont des interprétations différentes des termes du contrat. Cela peut être dû à des perceptions divergentes dès la formation du contrat, ou à des distorsions dans la mémoire ou la

compréhension des promesses faites au fil du temps. Des schémas cognitifs différents et des obligations ambiguës ou complexes augmentent également les risques d'incongruence (Morrison et Robinson, 1997).

B. Expectations non alignées : L'un des facteurs majeurs menant à la violation du contrat psychologique est la divergence entre les attentes des employés et ce qui leur est réellement offert. Souvent, ces attentes peuvent être mal comprises ou mal interprétées par l'une des deux parties. Par exemple, les employés peuvent développer des croyances fondées sur des promesses implicites ou explicites qui ne sont pas nécessairement reconnues ou réalisées par l'organisation (Conway et Briner, 2005).

C. Changements organisationnels : Des événements tels que des restructurations, des changements de direction, ou des réductions budgétaires peuvent également déclencher des violations. Dans ces contextes, les promesses précédemment faites aux employés ne sont plus réalisables, entraînant une rupture des attentes mutuelles (Conway et Briner, 2005).

D. Incapacité à tenir les promesses organisationnelles : Les employés s'attendent à ce que l'organisation respecte ses promesses, qu'elles soient explicites ou implicites. Une défaillance à cet égard mène à une perception de rupture de contrat (Restubog et *al*, 2007).

E. Sensibilité à l'équité : Les employés plus orientés vers les résultats sont plus susceptibles de percevoir une violation lorsqu'ils sentent que l'organisation ne respecte pas les engagements en matière de résultats tangibles (Restubog et *al*, 2007).

F. Déficit dans la communication des attentes : Le manque de clarté dans les promesses implicites ou explicites faites par l'organisation est une autre cause importante. Les employés peuvent percevoir une violation lorsqu'il y a un écart entre ce qui leur a été promis souvent de manière implicite et ce qui est réellement livré (Zhao et *al.*, 2007).

G. Promesses non tenues : Une des causes majeures de la violation du contrat psychologique est le non-respect des promesses faites par l'employeur. Ces promesses

peuvent concerner des augmentations salariales, des promotions ou des opportunités de formation. Les violations surviennent lorsque ces promesses ne sont pas réalisées, soit en raison de limitations organisationnelles, soit par manque de volonté de l'employeur (Robinson et Rousseau, 1994).

H. Manque de clarté dans les attentes réciproques : Un facteur contribuant à la violation du contrat psychologique est l'ambiguïté ou la mauvaise compréhension des obligations entre les deux parties. Les employés et les employeurs peuvent avoir des interprétations différentes des termes de leur relation professionnelle, ce qui conduit à des perceptions de violation (Robinson et Rousseau, 1994).

I. Perception de non-respect des obligations : L'une des causes principales de la violation du contrat psychologique est la perception par l'employé que l'employeur n'a pas respecté ses obligations promises, qu'elles soient explicites ou implicites. Cela inclut des attentes non satisfaites concernant des éléments comme les promotions, les augmentations salariales ou les opportunités de développement professionnel (Bal et Smit, 2012).

J. Événements négatifs au travail : Les événements négatifs au sein de l'organisation peuvent exacerber cette perception de violation, particulièrement lorsque ces événements réduisent le contrôle de l'employé sur son environnement de travail, entraînant ainsi une rupture dans le contrat psychologique (Bal et Smit, 2012).

1.1.3.2 Conséquences de la violation du contrat psychologique

A. Réduction de la confiance et de l'engagement : Une violation du contrat psychologique diminue la confiance de l'employé envers son employeur, ainsi que sa satisfaction au travail. Cela réduit également son engagement perçu envers l'organisation, et sa volonté de rester dans l'entreprise (Robinson et Rousseau, 1994; Robinson et Morrison, 1995).

B. Comportements dysfonctionnels : Les employés peuvent réagir à une violation en diminuant leur contribution à l'organisation ou en quittant purement et simplement

l'entreprise. Dans certains cas extrêmes, la violation peut provoquer des comportements de représailles, tels que le sabotage, le vol ou des actes agressifs (Fisher et Baron, 1982; Greenberg, 1990).

C. Réactions émotionnelles fortes : La violation entraîne souvent des émotions négatives telles que la frustration, la colère et un sentiment de trahison. Ces réactions émotionnelles peuvent pousser l'employé à réagir de manière négative, notamment en réduisant sa participation dans les activités extra-professionnelles ou en engageant des poursuites judiciaires coûteuses pour l'organisation (Morrison et Robinson, 1997).

D. Perte de confiance : Une conséquence émotionnelle significative est la perte de confiance envers l'employeur. Cela peut créer un climat de méfiance où les employés hésitent à accepter de nouvelles promesses ou propositions de leur organisation, ce qui affaiblit la relation de travail (Conway et Briner, 2005).

E. Réactions émotionnelles négatives : La violation du contrat psychologique est fortement liée à une augmentation des émotions négatives, telles que la frustration et la colère, en particulier chez les jeunes employés. Les jeunes travailleurs réagissent plus intensément aux violations du contrat, en raison de leur moindre expérience dans la régulation des émotions dans des contextes professionnels négatifs (Bal et Smit, 2012).

F. Diminution de l'engagement organisationnel : La violation du contrat psychologique est directement liée à une baisse de l'engagement et de la motivation des employés. Quand un employé perçoit que l'organisation n'a pas respecté ses promesses, il est plus enclin à se désengager et à réduire son implication dans son travail, ce qui affecte les performances globales de l'organisation (Conway et Briner, 2005).

G. Turnover et absentéisme : Les violations répétées du contrat psychologique peuvent conduire à des comportements dysfonctionnels tels que l'augmentation du taux de turnover ou des absences fréquentes. Les employés se sentent trahis ou négligés, ce qui pousse certains à chercher des opportunités ailleurs (Conway et Briner, 2005).

K. Diminution des comportements de citoyenneté organisationnelle : La violation du contrat psychologique entraîne une diminution des comportements de citoyenneté organisationnelle, tant envers l'organisation qu'envers les collègues. Les employés sont moins enclins à s'investir au-delà des tâches prescrites ou à contribuer de manière volontaire à l'amélioration de l'organisation ou au soutien de leurs collègues lorsque le contrat est perçu comme violé (Restubog et *al.*, 2007).

L. Comportements déviants au travail : La violation du contrat psychologique est également liée à une augmentation des comportements déviants au sein de l'organisation, que ce soit envers l'organisation elle-même ou envers les collègues. Les employés peuvent manifester leur mécontentement en engageant des actions qui contreviennent aux normes organisationnelles, telles que le sabotage ou le non-respect des consignes (Restubog, et *al.*, 2007).

M. Modération par la sensibilité à l'équité : La gravité des conséquences varie en fonction de la sensibilité à l'équité des employés. Les individus plus intitulés montrent des niveaux plus élevés de comportements déviants et une baisse plus marquée des comportements de citoyenneté organisationnelle suite à une violation du contrat, tandis que ceux avec une orientation plus bienveillante sont moins affectés par ces violations (Restubog, et *al.*, 2007).

N. Diminution de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel : Lorsque les promesses perçues ne sont pas tenues, les employés sont moins satisfaits de leur emploi et leur attachement à l'organisation diminue (Zhao et *al.*, 2007).

O. Intentions de quitter l'organisation : La violation du contrat est positivement corrélée avec l'augmentation des intentions de turnover. Les employés qui perçoivent que leur contrat a été violé sont plus enclins à envisager de quitter l'organisation à court ou moyen terme (Zhao et *al.*, 2007).

P. Diminution de la confiance : Une des conséquences directes d'une violation du contrat psychologique est la perte de confiance des employés envers leur employeur.

Lorsque les promesses ne sont pas tenues, la perception que l'organisation agit de bonne foi est érodée, ce qui affaiblit la relation de travail (Robinson et Rousseau, 1994).

Q. Réduction de la satisfaction au travail : La violation du contrat psychologique est également liée à une baisse significative de la satisfaction au travail. Lorsque les employés ne reçoivent pas ce qui leur a été promis, ils deviennent insatisfaits, ce qui affecte leur bien-être et leur performance (Robinson et Rousseau, 1994).

R. Augmentation du turnover : Corrélation entre la violation du contrat psychologique et l'augmentation des intentions de quitter l'organisation. Les employés qui se sentent trahis par leur employeur sont plus susceptibles de chercher un autre emploi (Robinson et Rousseau, 1994).

S. Sentiment de trahison : Au-delà de la simple déception, la violation du contrat psychologique entraîne souvent un sentiment de trahison, car les employés ressentent que l'organisation a manqué à une obligation morale. Ce sentiment peut renforcer les réactions négatives, telles que le désengagement et les comportements contre-productifs (Robinson et Rousseau, 1994).

T. Réduction de l'affect positif : La violation du contrat psychologique a également un effet négatif sur les émotions positives des employés. Cependant, les employés plus âgés, qui ont développé des compétences en matière de régulation émotionnelle, sont souvent moins affectés par cette baisse de l'affect positif, car ils utilisent des stratégies comme la réévaluation cognitive pour modérer leur réaction émotionnelle (Bal et Smit, 2012).

U. Modération par la régulation émotionnelle : Les stratégies de régulation émotionnelle jouent un rôle crucial dans la manière dont les employés réagissent à la violation du contrat. Les employés plus jeunes ont tendance à utiliser la suppression émotionnelle, ce qui atténue leurs réactions négatives à court terme, tandis que cette même stratégie peut avoir des effets néfastes à long terme chez les employés plus âgés. En

revanche, la réévaluation cognitive permet aux employés de mieux gérer les effets négatifs d'une violation du contrat, en particulier chez les travailleurs plus âgés (Bal et Smit, 2012).

1.1.4 Le contrat psychologique avec les types d'emploi permanents et temporaires

1.1.4.1 Contrats Psychologiques avec les Travailleurs Permanents

Les travailleurs permanents sont généralement associés à des contrats psychologiques relationnels ou équilibrés, dans lesquels l'engagement à long terme joue un rôle central. Dans ces contrats, l'employé investit non seulement ses compétences spécifiques au service de l'organisation, mais s'attend également à des promesses organisationnelles allant au-delà des simples échanges économiques. Ces attentes incluent la sécurité de l'emploi, des opportunités de carrière, ainsi qu'une prise en compte globale de leur bien-être professionnel et personnel (Chambel et *al.*, 2016). Ce type de contrat relationnel permet d'établir une relation plus profonde entre l'employé et l'organisation, et toute violation de ces promesses peut avoir des conséquences significatives, notamment une baisse de la satisfaction au travail et de l'engagement (Rousseau, 1995 cité par Chambel et *al.*, 2016). En parallèle, Claes (2005) explore également les contrats psychologiques dans les relations traditionnelles des travailleurs permanents. Elle souligne que ces relations sont souvent marquées par des promesses explicites et implicites, telles que la sécurité d'emploi et les perspectives de carrière. Ces promesses sont centrales dans la relation d'emploi à long terme, et leur non-réalisation peut créer une insatisfaction importante chez les travailleurs permanents, notamment parce que ces derniers investissent considérablement dans leur relation avec l'organisation (Claes et *al.*, 2002). En cas de rupture du contrat psychologique, l'impact sur le bien-être des employés permanents peut être plus prononcé en raison de leur forte implication dans l'organisation à long terme (Claes, 2005).

1.1.4.2 Contrats Psychologiques avec les Travailleurs Temporaires

Les travailleurs temporaires, souvent employés par des agences intérimaires, sont associés à des contrats psychologiques transactionnels. Ces contrats sont généralement centrés sur des échanges économiques à court terme, où l'accent est mis sur des aspects tangibles comme la rémunération proportionnelle à la performance et les promesses d'emploi temporaire (Chambel et *al*, 2016). Contrairement aux travailleurs permanents, les travailleurs temporaires ont généralement moins d'attentes en matière de développement de carrière à long terme ou de sécurité d'emploi. Claes (2005) souligne que les promesses faites aux travailleurs temporaires concernent principalement les aspects monétaires, ce qui reflète une relation de travail plus éphémère et moins engageante à long terme. Cependant, malgré la nature transactionnelle de leur contrat, les travailleurs temporaires sont également sensibles à la réalisation des promesses faites par l'organisation. Chambel et *al*. (2016) mettent en avant que la non-réalisation des promesses, même dans le cadre de contrats plus transactionnels, peut affecter négativement la motivation et l'engagement de ces travailleurs envers l'organisation. Bien que certains travailleurs temporaires aient des contrats à durée indéterminée avec leur agence, ils perçoivent souvent la sécurité d'emploi différemment de leurs homologues permanents (Claes, 2005). La violation du contrat psychologique dans ce contexte peut entraîner une diminution de l'engagement, bien que la relation entre l'employé temporaire et l'organisation soit généralement plus courte (Guest, 2004 cité par Chambel et *al*, 2016).

1.2 DEFINITION DES RELATIONS AMICALES EN MILIEU DE TRAVAIL

Les relations amicales en milieu de travail constituent un pilier fondamental des interactions interpersonnelles dans les organisations modernes. Elles dépassent le cadre des relations purement professionnelles pour s'inscrire dans une dynamique plus personnelle et volontaire, enrichissant ainsi à la fois l'expérience des employés et le climat

organisationnel. Ces relations, définies comme des interactions sociales entre collègues, jouent un rôle essentiel dans la satisfaction professionnelle et le soutien mutuel. Elles incluent des interactions hiérarchiques, comme celles entre superviseur et subordonné, et des relations entre pairs. Sias et Perry (2004) soulignent que ces relations peuvent renforcer la loyauté organisationnelle, mais également engendrer des tensions, particulièrement lorsque les amis travaillent dans des contextes professionnels difficiles.

Les amitiés en milieu de travail influencent non seulement les pensées et comportements des individus, mais aussi leurs émotions. Methot et *al.* (2017) mettent en évidence que ces relations, bien qu'enrichissantes, peuvent être empreintes de complexité émotionnelle, incluant des aspects tant positifs que négatifs. Cette dualité reflète leur importance et leur impact sur les dynamiques organisationnelles. Contrairement aux relations strictement fonctionnelles, les amitiés professionnelles se caractérisent par leur caractère volontaire et informel. Pillemer et Rothbard (2018) expliquent que ces relations ne sont pas imposées par l'organisation, mais choisies librement par les employés en réponse à leurs besoins émotionnels et sociaux. Elles se distinguent par leur flexibilité et leur capacité à s'adapter, tout en étant guidées par des normes communautaires et des objectifs socio-émotionnels.

Ces relations s'inscrivent dans une logique de confiance mutuelle, d'engagement et de partage d'intérêts communs. Xiao et *al.* (2020) décrivent l'amitié en milieu de travail comme une source précieuse d'énergie relationnelle, favorisant les comportements citoyens des employés et enrichissant leur vie organisationnelle. Ces liens, loin d'être simplement accessoires, permettent aux employés de trouver un sens et une joie au travail, tout en renforçant leur engagement. He et *al.* (2022) soulignent également que ces relations jouent un rôle crucial dans la création d'un climat organisationnel positif. En favorisant le bien-être des employés, elles réduisent les comportements nuisibles, comme la dissimulation de connaissances, grâce à un mécanisme d'échange social basé sur la réciprocité.

Au-delà de leurs bienfaits individuels, ces relations renforcent les dynamiques collectives. En offrant un espace d'expression émotionnelle et de soutien, elles favorisent

une meilleure cohésion d'équipe et un environnement collaboratif. Toutefois, comme le notent Methot et *al.*, (2017), la proximité émotionnelle qu'elles impliquent peut parfois engendrer des tensions, notamment lorsque des attentes relationnelles entrent en conflit avec des objectifs professionnels. Il est donc crucial de bien gérer ces relations pour qu'elles contribuent à la performance organisationnelle sans compromettre l'équilibre personnel des employés.

1.2.1 Les dimensions et types de relations amicales au travail

Les relations amicales en milieu de travail représentent une composante essentielle des dynamiques organisationnelles. Elles se caractérisent par leur diversité et leurs impacts sur les individus et les équipes. Différents chercheurs ont proposé des modèles pour analyser ces relations, mettant en avant leurs dimensions, leurs types, et leur rôle dans le contexte professionnel.

Methot et *al.* (2017) classifient les relations professionnelles en quatre catégories distinctes selon leurs caractéristiques émotionnelles et leur influence sur le climat organisationnel : positives, négatives, ambivalentes et indifférentes. Les relations positives se distinguent par des interactions enrichissantes basées sur la camaraderie et la collaboration, favorisant un bien-être mutuel et une résilience accrue face aux défis professionnels. Ces relations jouent un rôle clé dans la création d'un environnement de travail favorable et harmonieux (Methot et *al.*, 2017). À l'opposé, les relations négatives, bien que moins fréquentes, sont marquées par des émotions de rejet ou de conflit. Ces interactions perturbent souvent la productivité et contribuent à un climat organisationnel tendu (Methot et *al.*, 2017). Les relations ambivalentes, quant à elles, se caractérisent par un mélange de positivité et de négativité, générant à la fois des opportunités et des tensions. Par exemple, un collègue peut simultanément être perçu comme un allié dans certains contextes et un concurrent dans d'autres (Methot et *al.*, 2017). Enfin, les relations indifférentes, bien qu'apparemment neutres, jouent un rôle indirect mais significatif en

facilitant l'échange d'informations grâce à des interactions occasionnelles et peu émotionnelles (Methot et *al.*, 2017).

Xiao et *al.* (2020) approfondissent cette analyse en se concentrant sur les dimensions fondamentales des relations amicales au travail : la confiance mutuelle, l'affection réciproque, et les valeurs partagées. Ces dimensions renforcent les liens interpersonnels en offrant un sentiment de sécurité émotionnelle et de satisfaction dans les interactions quotidiennes. Par exemple, la confiance mutuelle permet aux collègues de partager ouvertement leurs idées et préoccupations, favorisant des interactions authentiques et transparentes (Xiao et *al.*, 2020). L'affection réciproque, quant à elle, génère des émotions positives, telles que la joie et le soutien, qui améliorent le bien-être global des employés. Enfin, les valeurs et intérêts partagés renforcent la collaboration en donnant un sens commun aux efforts collectifs (Xiao et *al.*, 2020).

L'une des contributions majeures de Xiao et *al.* (2020) est leur mise en lumière de la théorie de la conservation des ressources appliquée aux relations amicales. Selon cette théorie, les amitiés professionnelles agissent comme une source d'énergie relationnelle renouvelable. Cette énergie, issue des interactions positives entre collègues, encourage les comportements citoyens interpersonnels, tels que l'entraide et la coopération. Par exemple, un employé bénéficiant du soutien d'un ami au travail est plus susceptible d'adopter des comportements prosociaux envers d'autres collègues, renforçant ainsi la dynamique collective et la productivité organisationnelle (Xiao et *al.*, 2020). Korber et *al.* (2023) élargissent encore davantage la compréhension des relations amicales au travail en introduisant le concept des expériences partagées. Ces expériences, qui génèrent un sentiment d'unité et de connexion affective, sont divisées en quatre types principaux : *togetherness* transactive, *togetherness* rétrospective, *togetherness* associative, et *togetherness* projective. Le *togetherness* transactive émerge lors de projets collaboratifs exigeants à court terme, où les interactions sont fortement orientées vers l'accomplissement d'objectifs spécifiques. Bien que ces relations puissent manquer de profondeur émotionnelle, elles facilitent une productivité immédiate (Korber et *al.*, 2023). Le

togetherness rétrospective, en revanche, repose sur des souvenirs communs et des récits collectifs, renforçant les liens entre collègues par une continuité émotionnelle basée sur des expériences passées partagées (Korber et *al.*, 2023).

Le togetherness associative se manifeste dans des contextes de soutien émotionnel, notamment en période de crise ou de défis personnels, tels que les confinements liés à la COVID-19. Ces interactions permettent aux collègues de partager leurs préoccupations et d'offrir un soutien mutuel dans un espace de vulnérabilité et de confiance (Korber et *al.*, 2023). Enfin, le togetherness projective se projette vers l'avenir, en s'appuyant sur des objectifs ou projets communs anticipés, créant un cadre d'interactions orienté vers l'imaginaire collectif et la planification stratégique (Korber et *al.*, 2023).

1.2.2 Les bénéfices des amitiés en milieu de travail

Les amitiés en milieu de travail occupent une place prépondérante dans le fonctionnement des organisations modernes. Ces relations, caractérisées par des interactions positives, une connexion émotionnelle forte et une coopération mutuelle, ont des répercussions bénéfiques sur les individus et les groupes. Methot et *al.* (2017), Xiao et *al.* (2020), et Korber et *al.* (2023) offrent une compréhension approfondie des bénéfices des amitiés professionnelles, en mettant en avant leurs effets sur la satisfaction, la collaboration, l'innovation, et la résilience organisationnelle.

Methot et *al.* (2017) décrivent les relations positives comme étant flexibles et résilientes, ce qui les rend particulièrement adaptées aux environnements de travail exigeants. Ces relations génèrent des émotions positives telles que la joie, la camaraderie, et le sentiment d'appartenance, ce qui renforce la satisfaction au travail et la performance individuelle et collective. Par exemple, un employé soutenu par des collègues amicaux est davantage motivé à surmonter les obstacles professionnels et à maintenir des niveaux élevés d'efficacité Methot et *al.*, (2017). Ces relations jouent également un rôle essentiel

dans la cohésion de l'équipe en agissant comme un lubrifiant social, facilitant les interactions et réduisant les conflits interpersonnels (Methot et *al.*, 2017).

L'un des concepts centraux mis en avant par Methot et *al.*, (2017) est celui d'énergie relationnelle, une ressource renouvelable qui émerge des interactions amicales. Cette énergie améliore la motivation des employés et leur capacité à collaborer de manière efficace. Dans un climat de travail collaboratif, cette énergie favorise des comportements prosociaux tels que l'entraide et le partage d'informations critiques, créant ainsi un environnement organisationnel harmonieux et productif (Methot et *al.*, 2017). Les relations amicales influencent également le climat organisationnel global en renforçant les réseaux sociaux internes et en réduisant les tensions, ce qui est particulièrement crucial dans les équipes multiculturelles ou diversifiées (Methot et *al.*, 2017).

Xiao et *al.* (2020) approfondissent cette perspective en introduisant le rôle de l'énergie relationnelle dans la facilitation des comportements citoyens interpersonnels, qui incluent des actions telles que le soutien moral, l'entraide, et la coopération. Xiao et *al.* (2020) s'appuient sur la théorie de la conservation des ressources, qui stipule que les relations amicales permettent aux employés de conserver et de renouveler leurs ressources personnelles, réduisant ainsi le stress et augmentant leur engagement (Hobfoll, 1989, cité par Xiao et *al.*, 2020). Les interactions positives avec des amis au travail créent un espace émotionnel sécurisé où les employés peuvent exprimer leurs préoccupations et recevoir un soutien immédiat, ce qui contribue à leur résilience face aux défis professionnels (Xiao et *al.*, 2020).

Les amitiés professionnelles favorisent également l'innovation et la créativité au sein des équipes. En facilitant un échange libre et fréquent d'idées, elles permettent aux employés de développer des solutions novatrices aux problèmes organisationnels. Xiao et *al.*, (2020) insistent sur le rôle clé des amitiés dans la création d'un climat de travail positif, qui encourage les employés à s'impliquer davantage et à contribuer activement au succès collectif (Xiao et *al.*, 2020). De plus, le concept de auto-construction relationnelle-interdépendante introduit par Xiao et *al.*, (2020) explique que les individus ayant une forte

identification aux relations interpersonnelles tirent un bénéfice accru des amitiés au travail, en adoptant des comportements citoyens plus prononcés et en renforçant la dynamique collaborative (Xiao et *al.*, 2020).

Korber et *al.* (2023) ajoutent une perspective unique en mettant en avant les expériences partagées comme un élément clé pour maintenir et renforcer les amitiés en milieu de travail. Ces expériences, définies comme des interactions qui génèrent un sentiment d'unité et d'identification mutuelle, sont particulièrement utiles dans des contextes où la co-présence physique est limitée, comme pendant la pandémie de COVID-19 (Korber et *al.*, 2023). Korber et *al.* (2023) identifient quatre types principaux des expériences partagées, chacun ayant des bénéfices spécifiques :

- A. **Ensemble transactionnelle** : Ces interactions surviennent lors de projets collaboratifs avec des délais stricts, favorisant une concentration sur les objectifs partagés et renforçant la productivité et la coordination au sein des équipes (Korber et *al.*, 2023).
- B. **Ensemble rétrospective** : Fondées sur des souvenirs communs, elles enrichissent les relations en recréant un sentiment de continuité émotionnelle et en renforçant les liens affectifs à travers des récits collectifs (Korber et *al.*, 2023).
- C. **Ensemble associative** : Ces expériences se développent dans des contextes de soutien émotionnel immédiat, comme des défis personnels ou professionnels, et favorisent une compréhension mutuelle ainsi qu'une résilience collective (Korber et *al.*, 2023).
- D. **Ensemble projective** : Orientées vers l'avenir, ces interactions permettent d'imaginer des projets communs et de stimuler la motivation et l'innovation collective (Korber et *al.*, 2023).

1.2.3 Les défis et limites des relations amicales au travail

Si les relations amicales en milieu professionnel sont souvent associées à des bénéfices significatifs, elles présentent également des défis et des limites qu'il est essentiel de comprendre pour mieux les gérer. Ces relations, à la frontière entre le personnel et le professionnel, sont marquées par des tensions, des conflits de rôles et des impacts émotionnels qui peuvent affecter la dynamique organisationnelle. Les travaux de Sias et Cahill (1998) et de Wang et *al.* (2023) mettent en lumière les complexités de ces relations, en examinant leurs effets sur les employés et les organisations.

1.2.3.1 Les attentes contradictoires et les conflits de rôles

Les relations amicales au travail génèrent souvent des attentes contradictoires entre les rôles professionnels et amicaux, ce qui peut donner lieu à des tensions importantes. Sias et Cahill (1998) décrivent cette dynamique comme des dialectiques relationnelles, où les employés doivent naviguer entre leurs responsabilités professionnelles et leur engagement personnel envers leurs amis. Par exemple, un employé peut être confronté au dilemme d'évaluer objectivement un collègue qui est aussi un ami, ce qui peut compromettre son impartialité ou créer des conflits d'intérêts Sias et Cahill (1998).

De leur côté, Wang et *al.* (2023) expliquent que ces conflits de rôles sont exacerbés dans des situations où les employés se sentent obligés de privilégier leurs amis au détriment des normes professionnelles. Ces tensions dialectiques, telles que l'impartialité versus le favoritisme ou l'autonomie versus la connexion émotionnelle, augmentent le stress des employés et nuisent à leur efficacité (Bridge et Baxter, 1992 ; Wang et *al.*, 2023). Ces dilemmes affectent non seulement les relations interpersonnelles mais également la productivité organisationnelle.

1.2.3.2 Les conflits interpersonnels et le stress émotionnel

Les désaccords personnels entre amis peuvent rapidement se transformer en tensions professionnelles, impactant la collaboration et la dynamique de l'équipe. Sias et Cahill (1998) soulignent que la rupture d'une relation amicale peut exposer les employés à une vulnérabilité émotionnelle accrue. Les informations partagées dans un cadre amical peuvent être utilisées de manière inappropriée dans le contexte professionnel, ce qui accentue les tensions et la méfiance Sias et Cahill (1998).

Wang et *al.* (2023) approfondissent cette perspective en s'appuyant sur le modèle stress-émotion (Spector et Fox, 2005), qui identifie les relations amicales conflictuelles comme des sources potentielles de stress organisationnel. Les ambiguïtés de rôle et les conflits interpersonnels peuvent déclencher des émotions négatives telles que la frustration, lesquelles conduisent à des comportements contre-productifs comme le retrait volontaire ou l'évitement Wang et *al.*, (2023).

1.2.3.3 La dépendance émotionnelle et ses impacts organisationnels

La dépendance émotionnelle excessive est un autre défi majeur des relations amicales au travail. Sias et Cahill (1998) rapportent que certains employés hésitent à quitter un environnement professionnel toxique par peur de perdre leurs liens amicaux. Cette situation peut maintenir des employés insatisfaits dans leurs postes, nuisant à leur épanouissement personnel et limitant l'évolution des organisations Sias et Cahill (1998).

Wang et *al.* (2023) mettent en évidence que les employés ayant une forte réactivité émotionnelle sont particulièrement vulnérables aux tensions dans leurs relations amicales. Ces individus ressentent plus intensément les émotions négatives et sont plus enclins à développer des comportements de coping négatifs, comme la procrastination ou l'absentéisme, ce qui aggrave encore les tensions au sein de l'équipe (Lannoy et *al.*, 2014, cité dans Wang et *al.*, 2023).

1.2.3.4 Interdépendance des tâches et comportements de retrait

Selon Van Der Vegt et Janssen (2003) les relations amicales deviennent particulièrement problématiques dans des environnements où les tâches sont hautement interdépendantes. Les collègues amis se sentent souvent obligés d'ajuster leur rythme et leurs priorités pour s'adapter aux besoins de l'autre, ce qui limite leur autonomie et exacerbe leur stress. Cette dynamique, décrite par Van Der Vegt et Janssen (2003), cité dans Wang et *al.*, (2023), peut également donner lieu à des comportements tels que l'équitation libre, où un employé s'appuie de manière disproportionnée sur son ami pour accomplir certaines tâches Wang et *al.*, (2023).

Par ailleurs, Wang et *al.* (2023) identifient les comportements de retrait comme une forme de coping visant à éviter les tensions dans les relations amicales au travail. Ces comportements incluent la réduction des interactions avec les collègues, l'absentéisme, et une implication minimale dans les projets d'équipe, ce qui nuit à la performance organisationnelle globale (Krischer et *al.*, 2010 ; Wang et *al.*, 2023, p. 491).

1.2.3.5 Le contrôle organisationnel et le rôle ambigu des superviseurs

Les relations amicales au travail peuvent également être utilisées comme des mécanismes de contrôle informel par les organisations. Fine (1986, cité dans Sias et Cahill, 1998) suggère que ces relations incitent souvent les employés à accepter les normes organisationnelles sans les remettre en question, limitant ainsi l'innovation et favorisant un conformisme qui peut nuire à long terme.

De plus, Sias et Cahill (1998) mettent en lumière le rôle ambigu des superviseurs dans la gestion des relations amicales. Les employés se tournent souvent vers leurs collègues amis pour compenser un manque de soutien perçu de la part de leurs superviseurs, ce qui peut renforcer les tensions entre la direction et les employés Sias et Cahill (1998).

1.3 LA RELATION ENTRE LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET LES RELATIONS D'AMITIE AU TRAVAIL

La violation du contrat psychologique est un facteur déterminant dans l'altération des relations interpersonnelles en milieu de travail, notamment les amitiés. Les attentes implicites des employés envers l'organisation, comme le respect mutuel et la sécurité psychologique, constituent des piliers du contrat psychologique (Rousseau, 1989). Lorsque ces attentes ne sont pas satisfaites, les employés perçoivent une rupture qui affecte directement leur bien-être et leurs relations avec leurs collègues (Sischka et *al*, 2021). Par exemple, une la violation du contrat psychologique en raison de comportements de harcèlement peut engendrer des émotions négatives telles que la frustration et la méfiance, diminuant la capacité des employés à s'investir dans des relations d'amitié, ce qui nuit à leur sentiment de soutien social. Sischka et *al*, (2021). Selon Rai et Agarwal (2018), l'amitié au travail agit comme un modérateur essentiel entre la violation du contrat psychologique et les effets négatifs qui en résultent sur les employés. Un réseau d'amitiés au travail procure un soutien social et émotionnel, aidant les employés à mieux gérer le stress engendré par la violation de leur contrat psychologique. Ce soutien favorise la résilience face aux épreuves, et les employés bénéficiant de relations amicales démontrent une capacité accrue à maintenir leur satisfaction et leur engagement au travail (Rai et Agarwal, 2018). Dans des environnements où les relations d'amitié sont fortes, les effets de la violation du contrat psychologique sont moins susceptibles de mener à des comportements négatifs comme l'intention de quitter l'entreprise, la négligence des tâches ou la diminution de la loyauté envers l'organisation (Rai et Agarwal, 2019).

1.3.1 L'Influence de la Violation du Contrat Psychologique sur les Relations d'Amitié au Travail

La violation du contrat psychologique, particulièrement lorsqu'elle est liée à des comportements de harcèlement, affecte les relations d'amitié au travail en diminuant la confiance et en augmentant les émotions négatives, comme le montrent (Sischka et *al*, 2021). Lorsque les attentes implicites de respect et de sécurité ne sont pas remplies, les

employés développent un sentiment de trahison qui influe sur leur comportement social et émotionnel, les rendant moins enclins à initier ou maintenir des relations d'amitié. Ce sentiment de trahison peut engendrer une forme de retrait social, où les employés préfèrent éviter les interactions pour préserver leurs ressources psychologiques (Sischka et *al*, 2021). La théorie de l'échange social soutient que les employés investissent dans des relations en fonction des bénéfices attendus, et toute rupture de ce contrat psychologique peut causer une diminution de cet investissement relationnel (Blau, 1964). Dans le cas de harcèlement au travail, les employés victimes développent souvent des perceptions de violation du contrat psychologique, ce qui affecte directement la dynamique d'équipe et la cohésion globale (Nabawanuka et Ekmekcioglu, 2022). Cette dynamique peut diminuer l'entraide et la collaboration, en raison d'une méfiance accrue envers les collègues et l'organisation elle-même.

En outre, une violation du contrat psychologique en équipe agit comme un médiateur entre le harcèlement et la performance d'équipe, impactant directement l'efficacité collective. Lorsque les membres d'une équipe perçoivent une rupture de leurs attentes collectives de soutien et de respect, ils tendent à réduire leurs efforts de collaboration, ce qui entraîne une baisse de la performance globale et limite la capacité de l'équipe à fonctionner de manière harmonieuse (Nabawanuka et Ekmekcioglu, 2022). Ce manque de cohésion peut également exacerber l'isolement des employés, rendant difficile le maintien de relations d'amitié au sein de l'organisation. La violation du contrat psychologique affaiblit la satisfaction des besoins fondamentaux, comme le besoin de connexion sociale (Sischka et *al*, 2021). En perturbant cette connexion, la VCP limite la capacité des employés à se sentir liés à leurs collègues, ce qui augmente l'isolement social et réduit la probabilité de former ou de maintenir des amitiés au travail. Les amitiés existantes risquent de se détériorer, car les employés peuvent avoir l'impression que leurs collègues, tout comme l'organisation, ne répondent plus à leurs attentes implicites de soutien et de camaraderie (Sischka et *al*, 2021).

1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

L'objectif principal de cette recherche est d'examiner comment la violation du contrat psychologique peut influencer les relations amicales en milieu professionnel et, plus particulièrement, comment elle peut conduire à une détérioration progressive de l'amitié, jusqu'à sa rupture définitive. Lorsqu'une relation amicale préexiste à une collaboration professionnelle, elle est souvent perçue comme un avantage, apportant confiance, entraide et une meilleure communication entre les partenaires (Freese et Schalk, 2008). Cependant, cette relation repose également sur des attentes implicites de loyauté, de soutien et d'équité, qui, bien qu'elles ne soient pas toujours formalisées, structurent profondément la dynamique de travail (Rousseau, 1995). Le contrat psychologique, défini comme un ensemble d'engagements mutuels implicites ou explicites, devient alors un élément clé dans la gestion de cette relation.

Lorsque ces attentes sont trahies, la perception d'une rupture du contrat psychologique peut entraîner des tensions émotionnelles importantes, bien plus marquées que dans une relation de travail classique (Robinson et Rousseau, 1994). En effet, dans un cadre professionnel sans lien personnel préalable, les attentes sont généralement définies de manière plus formelle et régulées par des règles organisationnelles claires. À l'inverse, dans une relation amicale, ces attentes sont souvent subjectives et basées sur une histoire commune, rendant leur non-respect d'autant plus impactant (Berman et *al.*, 2002). Cette recherche vise donc à comprendre comment la dynamique de l'amitié au travail se transforme sous l'effet d'une rupture du contrat psychologique, en mettant en lumière les mécanismes sous-jacents à cette évolution.

Plusieurs aspects seront explorés afin de mieux cerner cette problématique. Il s'agira d'abord d'analyser comment un contrat psychologique se construit entre amis qui deviennent partenaires de travail et comment les attentes mutuelles influencent leur manière de collaborer (Guest, 1998). Ensuite, l'étude portera sur les mécanismes qui conduisent à la violation de ce contrat, qu'il s'agisse d'un déséquilibre dans la répartition des

responsabilités, d'un manque de reconnaissance ou encore d'une absence de communication (Zhao et *al.*, 2007). Une attention particulière sera portée aux conséquences de cette rupture, tant sur le plan émotionnel que professionnel, afin d'illustrer comment une amitié peut se fragiliser progressivement jusqu'à s'effondrer totalement.

En s'appuyant sur la littérature existante et sur un témoignage issu d'une expérience vécue, cette recherche ambitionne d'apporter un éclairage approfondi sur les défis inhérents aux relations amicales en milieu professionnel. Elle vise à démontrer que, loin d'être un simple désaccord professionnel, la violation du contrat psychologique dans une amitié de travail peut avoir des répercussions profondes sur la perception de soi, la motivation et le bien-être psychologique (He et *al.*, 2022). Elle cherche également à identifier des stratégies permettant d'éviter une telle dégradation, en mettant en avant l'importance de la communication, de la clarification des attentes et de la mise en place de mécanismes permettant de protéger à la fois la relation amicale et la collaboration professionnelle (Mao et Hsieh, 2017). Ainsi, cette étude ne se limite pas à constater les effets négatifs d'une rupture du contrat psychologique, mais aspire à proposer des pistes de réflexion et d'action pour préserver l'équilibre entre relations personnelles et exigences professionnelles.

CHAPITRE 2

CADRE METHODOLOGIQUE

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

L'épistémologie constitue un pilier fondamental de toute recherche scientifique, car elle permet de définir la nature du savoir produit, les fondements sur lesquels il repose et les méthodes utilisées pour le construire (Piaget, 1967). Elle oriente les choix méthodologiques, influence l'interprétation des résultats et assure la cohérence du travail de recherche. Selon Avenier et Gavard-Perret (2008), une réflexion épistémologique approfondie est indispensable pour clarifier la posture du chercheur et positionner son étude dans le champ scientifique.

Dans le cadre de cette recherche, l'épistémologie adoptée repose sur le constructivisme pragmatique, une approche qui reconnaît que la connaissance est construite à travers l'expérience et les interactions avec le monde (Avenier et Parmentier Cajaiba, 2012). Cette posture s'inscrit dans une tradition qui valorise l'expérience individuelle et la réflexivité, notamment dans les études portant sur des phénomènes sociaux et organisationnels complexes comme la rupture du contrat psychologique.

Le constructivisme pragmatique repose sur plusieurs principes clés. Tout d'abord, il considère que la réalité sociale n'est pas une donnée objective et immuable, mais une construction résultant des perceptions et des interprétations des individus (Von Glasersfeld, 1995). Cette approche est particulièrement pertinente pour étudier la rupture du contrat psychologique, un phénomène subjectif et contextuel influencé par des attentes implicites et des dynamiques relationnelles (Rousseau, 1995). Ensuite, cette posture épistémologique

met l'accent sur la viabilité des connaissances produites : plutôt que de chercher à établir des vérités absolues, il s'agit de construire un savoir qui soit utile et applicable dans des contextes réels (Avenier, 2010).

Dans cette optique, le savoir n'est pas considéré comme une représentation exacte d'une réalité extérieure, mais plutôt comme un ensemble de constructions permettant d'agir efficacement dans un environnement donné. Cette vision pragmatique de la connaissance trouve un écho dans les travaux de Dewey (1938), qui considère que la vérité d'une idée ou d'une théorie se mesure à sa capacité à résoudre des problèmes concrets et à améliorer la compréhension des phénomènes observés.

L'adoption du constructivisme pragmatique a des implications directes sur les choix méthodologiques. Elle privilégie une approche qualitative et réflexive, qui permet d'explorer en profondeur les expériences individuelles et d'en dégager des enseignements pertinents. L'autopraxeographie a ainsi été retenue comme méthode principale, car elle favorise une analyse systématique de l'expérience du chercheur en tant que praticien (Albert et Couture, 2014). Cette méthodologie permet d'articuler le vécu personnel avec les cadres théoriques existants, en engageant un processus d'aller-retour entre la subjectivité de l'expérience et les concepts issus de la recherche en sciences sociales.

Ainsi, le constructivisme pragmatique offre un cadre particulièrement adapté pour appréhender la rupture du contrat psychologique et ses effets sur les relations amicales au travail. Il permet d'articuler une analyse fine des dynamiques relationnelles avec une réflexion épistémologique approfondie sur la production du savoir. En s'appuyant sur cette posture, la recherche contribue à une meilleure compréhension des réalités vécues par les travailleurs, tout en proposant des pistes de réflexion applicables à d'autres contextes organisationnels.

2.2 L'AUTOPRAXEOGRAPHIE

2.2.1 Choix de la méthode

L'autopraxeographie est une approche méthodologique qui s'inscrit dans le cadre du constructivisme pragmatique (Albert et Michaud, 2023). Contrairement aux méthodes traditionnelles qui tendent à séparer le chercheur de son objet d'étude, cette approche considère que le chercheur, en tant qu'acteur de terrain, est un élément central du phénomène étudié (Avenier et Thomas, 2015). Ainsi, l'autopraxeographie permet non seulement d'explorer des phénomènes organisationnels sous un angle expérientiel, mais aussi de produire des connaissances génériques à partir d'une démarche introspective et analytique (Albert et Couture, 2014).

L'un des aspects essentiels de l'autopraxeographie réside dans la valorisation du savoir situé et subjectif, en opposition aux approches positivistes qui privilégient des analyses objectives et généralisables. Loin de se limiter à une simple narration des événements vécus, cette méthode engage le chercheur dans une posture réflexive visant à identifier les dynamiques sous-jacentes qui façonnent les phénomènes organisationnels (Ellis, Adams et Bochner, 2011). L'expérience individuelle devient ainsi un terrain d'investigation privilégié permettant de dégager de visions profondes et contextuellement ancrés.

Cette méthode s'impose particulièrement dans l'étude de phénomènes complexes et difficiles à appréhender par des approches classiques, tels que la rupture du contrat psychologique et ses répercussions sur les relations interpersonnelles au sein du monde professionnel. En intégrant l'expérience vécue du chercheur, elle permet de mettre en lumière des dimensions souvent implicites du phénomène étudié, notamment les émotions, les perceptions et les réactions qui ne sont pas toujours accessibles par les outils méthodologiques conventionnels (Albert et Michaud, 2023). Cette prise en compte de la

subjectivité offre ainsi un regard nuancé et profond sur des réalités organisationnelles parfois difficiles à objectiver.

Un autre point clé de l'autopraxeographie est son ancrage dans un processus structuré et méthodologique rigoureux. Contrairement aux approches purement autoethnographiques qui peuvent parfois être critiquées pour leur manque de cadre analytique strict, l'autopraxeographie s'appuie sur une mise en tension entre le vécu personnel et les concepts théoriques établis. Cette approche permet non seulement de mieux comprendre l'expérience du chercheur, mais aussi de fournir des connaissances susceptibles d'être transposées à d'autres contextes professionnels similaires (Albert et Couture, 2014).

Loin de constituer une simple réflexion individuelle, l'autopraxeographie engage également un dialogue constant entre l'expérience du chercheur et la communauté scientifique. À travers la mise en relation des récits personnels avec des cadres théoriques et des modèles explicatifs, elle favorise l'élaboration d'un savoir actionnable et pertinent pour les praticiens et les chercheurs en gestion et en sciences humaines. Ce va-et-vient entre subjectivité et théorie permet d'éviter l'écueil du solipsisme et confère à cette méthode une valeur scientifique robuste (Avenier et Thomas, 2015).

2.2.2 Le processus

L'autopraxeographie repose sur un processus méthodologique rigoureux structuré en trois étapes fondamentales : la rédaction naïve, le travail épistémique et la construction de savoirs génériques (Albert et Couture, 2014). Ce processus vise à articuler de manière cohérente l'expérience subjective du chercheur avec les cadres théoriques existants, tout en garantissant la validité et la transférabilité des connaissances produites.

La première phase, la rédaction naïve, consiste à consigner l'expérience vécue de manière spontanée, sans tentative immédiate d'analyse (Albert et Michaud, 2023). Cette étape est essentielle pour préserver l'authenticité du récit et capter les émotions, les perceptions et les événements marquants tels qu'ils ont été vécus. En évitant toute

interprétation précoce, cette phase permet de documenter le phénomène étudié dans toute sa complexité, en mettant en évidence les interactions, les dynamiques relationnelles et les tensions vécues dans le contexte professionnel. Cette approche s'appuie sur l'idée que l'expérience première constitue une source riche d'information qui, une fois analysée, peut révéler des éléments significatifs souvent négligés par les approches traditionnelles (Ellis, Adams et Bochner, 2011). Afin de garantir la spontanéité du récit, des outils tels que les journaux de bord, les enregistrements audio ou les notes personnelles peuvent être mobilisés pour faciliter la captation de l'expérience dans sa forme la plus brute.

La deuxième phase, le travail épistémique, marque le passage d'une narration brute à une analyse en profondeur de l'expérience vécue. Il s'agit d'un moment clé du processus méthodologique où l'expérience personnelle est confrontée aux cadres théoriques existants, en s'appuyant sur un large spectre de littérature en sciences sociales et en gestion (Ellis, Adams et Bochner, 2011). Cette phase permet d'identifier des schémas récurrents, des contradictions et des tensions sous-jacentes qui peuvent être reliées aux concepts établis dans la littérature. L'objectif est ici d'articuler l'expérience vécue avec une grille de lecture plus large, tout en développant une posture réflexive critique vis-à-vis de ses propres perceptions. L'enjeu principal de cette étape réside dans la capacité du chercheur à mettre à distance son vécu pour éviter tout biais subjectif, tout en s'assurant que l'analyse produite conserve une pertinence scientifique et théorique. Cette étape repose sur une démarche de triangulation méthodologique qui peut inclure la comparaison avec d'autres études similaires, l'examen de récits d'autres praticiens ou encore l'analyse de données complémentaires issues du terrain (Albert et Couture, 2014).

Enfin, la troisième phase, la construction de savoirs génériques, vise à dépasser la singularité du vécu individuel pour dégager des principes analytiques et des modèles théoriques généralisables. À ce stade, il ne s'agit plus seulement de comprendre un cas particulier, mais d'extraire des connaissances transférables à d'autres contextes professionnels. Cette mise en perspective critique repose sur la comparaison des résultats obtenus avec ceux d'autres études ou témoignages similaires, permettant ainsi de valider ou

de nuancer les conclusions tirées de l'expérience du chercheur (Albert et Couture, 2014). L'ambition de cette phase est d'inscrire les résultats de l'étude dans une démarche plus large de production de savoirs applicables, offrant des pistes de réflexion pertinentes pour les professionnels et les chercheurs s'intéressant aux mêmes problématiques.

L'ensemble de ce processus méthodologique confère à l'autopraxeographie une rigueur qui dépasse la simple introspection. Il permet d'intégrer pleinement l'expérience du chercheur dans un cadre scientifique structuré, en exploitant le potentiel heuristique du vécu pour produire des connaissances à la fois ancrées dans la réalité et capables d'éclairer des situations plus générales. Ainsi, ce processus assure que l'expérience individuelle ne se limite pas à une narration subjective, mais devient une véritable contribution scientifique et méthodologique au champ de la recherche en sciences de gestion et en psychologie organisationnelle.

2.2.3 Limites de la méthode

Bien que l'autopraxeographie présente de nombreux atouts, elle soulève également plusieurs défis méthodologiques et épistémologiques qui doivent être pris en compte afin de garantir la rigueur et la validité des résultats obtenus.

L'un des principaux enjeux concerne la subjectivité inhérente à cette approche. Étant donné que le chercheur est à la fois producteur et objet de l'analyse, le risque de biais interprétatif est particulièrement élevé (Albert et Michaud, 2023). L'implication personnelle du chercheur peut entraîner une distorsion de la perception des événements ou une surestimation de certains éléments au détriment d'autres aspects moins saillants. Pour limiter cet écueil, il est essentiel de mettre en place des dispositifs de validation rigoureux, tels que la triangulation des sources, qui permet de confronter l'analyse subjective à d'autres perspectives, et la confrontation avec d'autres travaux de recherche, qui assure un ancrage théorique plus robuste (Ellis, Adams et Bochner, 2011). De plus, l'intégration de relecteurs externes ou de chercheurs tiers dans le processus d'analyse peut contribuer à

objectiver les résultats et à éviter un enfermement dans une vision trop personnelle du phénomène étudié.

Par ailleurs, la difficulté de généralisation des résultats constitue une autre limite importante de cette méthode. L'autopraxeographie produit un savoir situé, fortement ancré dans l'expérience individuelle du chercheur et influencé par son contexte spécifique d'évolution. Contrairement aux méthodes quantitatives, qui visent à établir des régularités statistiques applicables à un large échantillon de population, l'autopraxeographie repose sur une analyse fine et contextualisée, ce qui limite la possibilité de transposer directement ses conclusions à d'autres environnements professionnels (Albert et Couture, 2014). Toutefois, cette limitation peut être partiellement surmontée par une contextualisation rigoureuse des résultats et une articulation étroite avec les cadres théoriques existants. En mettant en évidence des mécanismes, des dynamiques relationnelles et des patterns comportementaux récurrents, il est possible d'identifier des enseignements généralisables qui, bien que tirés d'un cas singulier, peuvent éclairer d'autres situations similaires.

Un autre défi majeur réside dans l'investissement personnel et l'engagement réflexif soutenu qu'exige cette méthode. L'analyse des expériences vécues peut s'avérer émotionnellement éprouvante, notamment lorsque celles-ci sont marquées par des tensions, des conflits ou des ruptures profondes (Albert et Michaud, 2023). Le chercheur doit faire face à une double exigence : celle d'une introspection poussée, qui peut raviver des souvenirs difficiles, et celle d'un détachement critique nécessaire à l'élaboration d'une analyse rigoureuse. Cette tension entre implication et distanciation constitue un défi constant, qui nécessite la mise en place de stratégies de gestion émotionnelle adaptées. Des pratiques telles que la supervision par un collègue expérimenté, le recours à un journal réflexif ou l'adoption d'une approche progressive de l'analyse peuvent aider à atténuer ces difficultés et à maintenir une posture scientifique équilibrée.

Enfin, l'autopraxeographie pose des défis sur le plan de la reconnaissance scientifique et de la légitimité des savoirs produits. Les recherches menées à travers cette approche peuvent être perçues comme moins objectives que celles reposant sur des méthodologies

plus traditionnelles, en raison de l'implication personnelle du chercheur dans le processus de construction du savoir. La nécessité de démontrer la rigueur méthodologique et l'ancrage théorique des analyses produites devient alors primordiale pour assurer la crédibilité des résultats auprès de la communauté scientifique (Avenier et Thomas, 2015). L'intégration d'une argumentation méthodologique détaillée, ainsi que l'utilisation d'exemples concrets et d'une documentation précise, sont autant de leviers permettant d'appuyer la validité des conclusions tirées de l'étude.

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique de la recherche constitue un enjeu fondamental dans tout projet impliquant des êtres humains. Elle vise à protéger les participants, garantir l'intégrité scientifique et assurer la responsabilité des chercheurs. Le respect des principes éthiques est essentiel afin de préserver la confiance du public dans la recherche et d'éviter toute forme d'exploitation ou d'abus. En s'appuyant sur l'Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC2-2022), il est impératif de s'assurer que toute étude impliquant des participants humains respecte les normes établies en matière de consentement, de confidentialité et d'évaluation éthique.

L'un des principes fondamentaux de l'éthique de la recherche est le respect des personnes. Ce principe repose sur la reconnaissance de la dignité humaine et de l'autonomie des individus, impliquant ainsi le droit des participants à un consentement libre, éclairé et continu. Le consentement doit être obtenu sans coercition ni influence indue, et les participants doivent pouvoir se retirer de l'étude à tout moment sans conséquence négative. Une attention particulière doit être accordée aux populations vulnérables, telles que les mineurs, les personnes en situation de handicap cognitif ou encore les individus soumis à des rapports de pouvoir asymétriques. Pour ces groupes, des mécanismes de protection supplémentaires doivent être mis en place afin d'éviter toute exploitation et de garantir une participation véritablement volontaire.

Un autre aspect essentiel de l'éthique de la recherche est la préoccupation pour le bien-être des participants. Il est impératif de minimiser les risques potentiels associés à la participation à une étude et de s'assurer que les bénéfices escomptés surpassent les éventuels inconvénients. Cette considération inclut la protection des données personnelles, le respect de la confidentialité et la mise en place de mesures pour éviter les préjudices psychologiques, sociaux et physiques. La protection des renseignements personnels est un élément clé de la responsabilité du chercheur. Les informations recueillies doivent être traitées avec la plus grande prudence, et lorsque cela est possible, des techniques d'anonymisation et de pseudonymisation doivent être utilisées pour limiter les risques d'identification des participants. L'accès aux données sensibles doit être restreint aux seuls chercheurs autorisés, et celles-ci doivent être stockées de manière sécurisée. Par ailleurs, toute réutilisation des informations collectées dans le cadre d'une recherche antérieure doit faire l'objet d'un consentement explicite des participants ou respecter les conditions énoncées par l'EPTC2-2022 en matière d'utilisation secondaire des données.

L'évaluation éthique des projets de recherche constitue une autre dimension essentielle de l'éthique en sciences humaines et sociales. Tout projet impliquant des participants humains doit faire l'objet d'une approbation par un comité d'éthique de la recherche (CER), qui est chargé d'évaluer la conformité du projet aux normes éthiques établies. Cette évaluation repose sur une approche proportionnelle, où l'ampleur de l'examen dépend du degré de risque impliqué par l'étude. Un suivi rigoureux est également nécessaire pour garantir que les principes éthiques sont respectés tout au long du processus de recherche. Les chercheurs ont ainsi l'obligation de soumettre leur protocole de recherche pour approbation avant d'entamer la collecte de données et de se conformer aux recommandations formulées par le comité. L'objectif est de s'assurer que les méthodes employées ne compromettent pas l'intégrité des participants et que les résultats obtenus puissent être considérés comme scientifiquement valides et socialement responsables.

L'éthique de la recherche repose donc sur un cadre structuré destiné à garantir la protection des participants et l'intégrité des travaux scientifiques. L'EPTC2-2022 fournit un

ensemble de principes directeurs qui encadrent l'ensemble du processus, du consentement éclairé à la gouvernance éthique des projets, en passant par la protection des renseignements personnels. En respectant ces exigences, la recherche ne se limite pas à la production de connaissances, mais contribue également à la promotion de pratiques respectueuses et responsables, garantissant ainsi la confiance et l'adhésion des participants et du grand public aux travaux réalisés.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGE

3.1 TEMOIGNAGE

Tout a commencé lorsque je travaillais en Algérie dans un restaurant appelé *Spicy Chicken*, où j'occupais le poste de directeur général. Un jour ordinaire, en pleine semaine, je vois un homme entrer au restaurant accompagné d'une femme. Au premier regard, quelque chose en moi m'a dit : "*C'est Chahine, ton ami*". Cela faisait si longtemps que je ne l'avais pas vu que j'ai hésité à le reconnaître. Je savais qu'il avait déménagé en France pour terminer ses études, et depuis, nous avons perdu contact.

Alors que je continuais à l'observer discrètement, il s'est approché de moi avec un sourire et m'a appelé :

– *Rahim, c'est toi ?*

Il m'avait immédiatement reconnu, et en entendant sa voix, j'ai su que c'était lui.

– *Ne me dis pas que c'est Chahine ?!* lui ai-je répondu avec enthousiasme.

– *Oui, c'est bien moi !*

J'étais incroyablement heureux de le retrouver. Chahine avait été mon meilleur ami à l'école. Nous avons partagé des cours d'anglais, travaillé sur plusieurs projets communs, et étions tous deux perfectionnistes dans tout ce que nous faisons.

Nous avons commencé à discuter au restaurant. Il m'a présenté sa femme, Sarah, avec qui il partageait visiblement une belle complicité. Chahine m'a demandé si je travaillais au restaurant, et je lui ai répondu :

– *Oui, je suis le directeur général.*

– *Je me souviens, tu parlais toujours de restauration à l'école !* m'a-t-il dit en souriant.

– *Tu sais bien que c'est un domaine qui m'a toujours passionné,* lui ai-je répondu.

Curieux, je lui ai demandé ce qu'il faisait en France et si tout s'était passé comme il l'avait prévu. Il m'a répondu avec fierté :

– *Oui, tout s'est bien passé. J'ai rencontré ma femme Sarah en France, elle est psychiatre. Et après avoir terminé mes études, je suis revenu en Algérie pour démarrer mon projet.*

Chahine m'a expliqué qu'il avait ouvert une agence de voyages à seulement 15 minutes du restaurant. Il était fidèle à ses rêves, car il avait toujours parlé de tourisme et de son désir de découvrir le monde. Je l'ai félicité pour la réussite de son projet et, bien que ravi de nos retrouvailles, j'ai dû le laisser pour retourner à mes tâches. Avant de partir, je lui ai dit :

– *Profite bien de cette soirée avec ta femme dans notre restaurant. On se recontacte bientôt.*

Avant qu'il ne parte, Chahine m'a confié qu'il souhaitait me parler d'un projet qu'il pensait pouvoir m'intéresser. Il m'a demandé si nous pouvions nous revoir un autre jour après mes heures de travail. J'ai accepté avec plaisir, lui ai laissé mon numéro de téléphone, et nous avons convenu de nous revoir prochainement.

Deux ou trois jours plus tard, mon téléphone a sonné, et j'ai vu que c'était Chahine. J'avais enregistré son numéro après notre rencontre au restaurant.

– *Bonjour, Chahine, comment vas-tu ?* lui ai-je répondu avec enthousiasme.

Après un bref échange amical, il m'a demandé quand je serais disponible pour qu'on se voie et discute. Je lui ai proposé le lendemain matin, ce qui lui a convenu parfaitement.

– *Super !* m'a-t-il répondu. *Je t'invite à venir à mon bureau à l'agence. On pourra prendre un café et parler tranquillement.*

Il m'a donné l'adresse, et le lendemain, à 9h, j'étais à son bureau. Il m'a fait visiter son agence de voyages et m'a présenté à son équipe, qui semblait accueillante et professionnelle. Après cette introduction, nous avons commencé à discuter sérieusement.

Chahine m'a dit :

– Je sais que tu es quelqu'un qui aime les défis et les challenges. J'ai un projet en tête, et j'aimerais te le proposer.

Il m'a expliqué qu'il souhaitait élargir son agence de voyages pour en faire un véritable groupe touristique. L'idée était de se spécialiser dans l'organisation de voyages en groupe vers diverses destinations, tout en développant une plateforme de réservation en ligne pour les billets d'avion et les hôtels.

– Je veux que tu travailles avec moi sur ce projet, m'a-t-il confié. Tu es mon ami, et je connais ta façon de travailler. Je sais que tu es rigoureux et déterminé. Ce projet est ambitieux, et je ne peux pas le gérer seul. Avec toi, je suis convaincu que nous pouvons réussir.

Sa proposition m'a immédiatement intéressé, d'autant plus qu'elle touchait à des domaines qui me passionnent : le voyage, le tourisme et la découverte. L'idée de devenir le leader des voyages organisés et des départs de groupes, tout en construisant une plateforme innovante, était excitante.

Cependant, je lui ai expliqué ma situation :

– Chahine, ton projet est vraiment intéressant, mais je suis actuellement directeur général au restaurant, et c'est un poste important que je ne peux pas quitter à la légère.

Il a compris mes réserves et m'a répondu :

– Je comprends. Je vais te laisser le temps de réfléchir. Prends quelques jours pour y penser et donne-moi ta réponse quand tu seras prêt.

J'ai accepté, en lui promettant de considérer sérieusement sa proposition.

Quelques jours plus tard, j'ai décidé d'appeler Chahine pour lui donner ma réponse.

Je lui ai dit :

– C'est d'accord, on peut commencer le projet, mais à condition que je continue mon travail au restaurant. Je pourrai travailler avec toi à l'agence trois jours par semaine.

Il a accepté sans hésitation, en répondant :

– Parfait, c'est une très bonne idée. Organisons une réunion pour discuter des détails et établir un plan de travail clair.

Nous avons donc organisé une nouvelle rencontre dans son bureau. Lors de cette réunion, nous avons mis en place les bases de notre collaboration et convenu des points suivants :

1. **Formations** : Chahine et moi allons suivre des formations spécialisées dans la création et la gestion de groupes touristiques.
2. **Partenariats** : Nous chercherions des partenaires internationaux pour développer des projets en collaboration avec eux.
3. **Contrats** : Nous négocierions directement avec les partenaires étrangers pour établir des accords solides.
4. **Foires touristiques** : Nous participerions à des foires internationales pour promouvoir notre groupe touristique et élargir notre réseau.
5. **Visites d'hôtels** : Nous visiterions les hôtels avec lesquels nous travaillerions pour garantir la qualité et négocier les meilleurs tarifs disponibles sur le marché.
6. **Compagnies aériennes** : Nous établirions des partenariats avec des compagnies aériennes pour obtenir des tarifs avantageux et réserver des sièges dédiés à nos groupes.

7. **Conventions scolaires** : J'ai proposé de signer des conventions avec des écoles privées pour organiser leurs voyages de fin d'année, une idée qu'il a beaucoup appréciée.

Nous avons également discuté de points pratiques, comme les salaires, les jours de travail, les primes, et les augmentations potentielles. Bien que nous soyons amis et que nous nous connaissions bien, nous n'avons pas établi de contrat écrit. À la place, nous avons tout noté dans un fichier Word pour organiser nos priorités.

Étant donné que l'été approchait rapidement, nous avons décidé de ne pas perdre de temps et de commencer le projet immédiatement.

Avec l'arrivée de l'été, nous avons lancé nos activités en collaborant avec les anciens partenaires de Chahine. Pour commencer, nous avons choisi deux destinations populaires durant la haute saison estivale : l'Égypte et la Turquie. Ces choix stratégiques nous ont permis de nous concentrer sur des destinations déjà bien établies tout en explorant de nouvelles opportunités à l'avenir. Nous avons négocié avec ces partenaires pour créer des packages complets incluant les billets d'avion, l'hébergement dans des hôtels recommandés, les transferts entre les villes, et des excursions guidées. Ces offres, à des tarifs particulièrement attractifs, ont rencontré un franc succès dès leur lancement, avec un fort engouement de la part des clients et même l'intérêt d'autres agences de voyages.

Pendant cette période, je jonglais entre mon travail au restaurant et mes responsabilités à l'agence. Rapidement, la demande a explosé, et les réservations pour nos packages étaient complètes. Face à ce succès, Chahine m'a appelé pour discuter d'une nouvelle stratégie. Il m'a proposé d'ajouter d'autres packages afin de répondre à l'engouement croissant. J'ai accepté, suggérant que nous devions d'abord négocier avec des compagnies aériennes pour obtenir davantage de sièges. C'est ce que nous avons fait, et grâce à ces nouvelles collaborations, nous avons pu élargir notre offre.

Cependant, avec l'augmentation des ventes, la charge de travail est devenue considérable. Un jour, Chahine m'a demandé de le rencontrer à son bureau. Il m'a alors

proposé d'être plus disponible pour l'agence, dépassant les trois jours par semaine convenus initialement. Il a justifié sa demande en soulignant l'importance de mes compétences en vente et le besoin croissant de ma présence pour accompagner la croissance du projet. Bien que je ressentais un changement dans les accords initiaux, j'ai pris le temps de réfléchir avant d'accepter.

Peu à peu, je passais plus de temps à l'agence qu'au restaurant. Toutefois, l'intensification du travail et le rythme effréné ont commencé à affecter la qualité de nos services. Les premières réclamations de clients sont apparues, ce qui m'a poussé à organiser une réunion avec Chahine. Je lui ai expliqué qu'il était crucial de diversifier nos partenaires, d'explorer de nouvelles opportunités, et de vérifier nous-mêmes la qualité des services proposés par nos partenaires, au lieu de nous fier uniquement à des photos et des appels téléphoniques.

Chahine, de son côté, a suggéré d'ajouter trois nouvelles destinations très demandées sur le marché : Dubaï, le Maroc et la Tunisie. J'ai accepté, mais à condition que nous trouvions des partenaires fiables pour garantir la qualité de nos prestations. Dans ce contexte, j'ai mentionné la foire internationale de tourisme prévue à Dubaï dans un mois et proposé que nous y participions ensemble. Chahine a approuvé l'idée mais a ensuite décidé d'y aller seul, justifiant sa décision par un besoin d'analyser d'abord le marché international.

Bien que surpris et déçu de ne pas participer, j'ai supposé qu'il voulait me ménager étant donné mes obligations au restaurant. Cependant, les choses ont pris une tournure étrange lorsqu'il m'a également exclu de deux autres foires internationales : une en Italie et une autre en Turquie, les mois suivants. À chaque fois, il partait seul, m'écartant progressivement des rencontres stratégiques tout en me concentrant uniquement sur les ventes, comme si mon rôle se limitait à celui d'un simple agent commercial.

Avec le temps, le rythme de travail a considérablement augmenté, et je commençais à me sentir dépassé par mes deux emplois. Après une réflexion approfondie, j'ai décidé qu'il

était temps de choisir entre les deux. J'ai donc parlé avec Chahine pour l'informer que j'allais quitter mon poste au restaurant afin de me consacrer pleinement à notre projet d'agence. Cette décision, bien qu'importante pour mon avenir, n'a pas été facile à prendre. Quitter le restaurant représentait un véritable sacrifice, mais j'ai pensé que c'était la meilleure chose à faire. Chahine a été ravi de ma décision, me disant que cela nous permettrait d'augmenter encore le rythme de travail et d'élargir nos destinations.

Ainsi, j'ai démissionné de mon poste au restaurant. Bien que difficile, cette étape marquait un nouveau chapitre pour moi. Nous avons alors augmenté la cadence et ajouté de nouvelles destinations, comme des croisières aux États-Unis et des circuits en Espagne. Cependant, après ma démission, j'ai remarqué un changement inquiétant : Chahine venait de moins en moins à l'agence, malgré l'augmentation de la charge de travail. Cela m'a surpris, d'autant plus que je devais parfois gérer des problèmes complexes sans pouvoir le joindre. Parfois, il partait à l'étranger, notamment en France pour rendre visite à sa sœur, sans même m'informer.

Par ailleurs, malgré un chiffre d'affaires qui avait triplé, les bonus mensuels promis n'étaient pas versés. Les salaires étaient souvent en retard, parfois de deux semaines, voire un mois entier. Cela créait une frustration grandissante. Pourtant, Chahine continuait à m'appeler pour insister sur l'importance de booster encore les ventes, comme s'il était constamment impliqué, ce qui n'était pas le cas.

Un an et onze mois après le début de ce projet, j'ai constaté que je portais presque tout le poids du travail : je passais de longues heures à l'agence, parfois jusqu'à 23 heures. Une fois rentré chez moi, je recevais encore des appels pour résoudre des problèmes ou assister des voyageurs à l'aéroport avant leur départ. Les clients, en décalage horaire avec nos bureaux, n'hésitaient pas à me joindre à tout moment de la journée pour régler leurs réclamations. Pendant ce temps, Chahine était injoignable.

Je gérais donc seul les problèmes, souvent même les jours fériés et mes jours de repos, sous sa demande insistante. Cela ne correspondait pas à ce que nous avions

initialement convenu. Il m'avait également exclu des négociations avec les compagnies aériennes, des visites d'hôtels, des partenariats internationaux et même des formations sur la gestion des groupes touristiques, qu'il avait effectuées sans moi. Chaque fois que je tentais de discuter de ces problèmes avec lui, il esquivait le sujet en prétextant une charge de travail urgente ou en ignorant mes messages et appels.

Malgré tout, j'ai continué à travailler, refusant de me laisser submerger par des pensées négatives. Mais au fond, je savais que cette situation ne correspondait pas à ce que nous avions envisagé au départ, et je ne me sentais plus à l'aise dans ce projet.

Avec le temps, le projet atteignait sa deuxième année et quatre mois de fonctionnement. Cependant, une série d'événements a commencé à semer le doute en moi quant à l'avenir de cette collaboration. Deux de nos agents commerciaux, pourtant très performants dans la vente, ont démissionné en raison des retards répétés de leurs salaires. Ces départs ont été aggravés par l'absence de Chahine, qui était censé gérer le budget, et par son comportement peu engageant lorsque ces agents tentaient de réclamer leurs droits. Cette situation a éveillé en moi de sérieux doutes sur ma propre position et sur la dynamique de travail au sein de notre projet.

J'ai remarqué que la relation d'amitié qui nous liait auparavant, Chahine et moi, s'était dégradée. Avant de travailler ensemble, nous étions très proches. Nous partagions nos expériences personnelles, nos histoires, nos moments de joie. Nous organisions des fêtes ensemble, explorions de nouveaux restaurants, et avions de longues discussions sur des sujets personnels. Je me souviens qu'il se confiait à moi sur sa relation avec sa femme, et quand il traversait des moments difficiles, je faisais de mon mieux pour lui offrir un soutien moral. Il faisait de même pour moi. Nous avions une réelle complicité.

Cependant, depuis que nous avons lancé ce projet, tout avait changé. Nous ne parlions plus en dehors du cadre professionnel. Nos échanges se limitaient désormais aux problèmes de travail, et les moments d'amitié qui faisaient autrefois la richesse de notre

relation semblaient avoir complètement disparu. De mon côté, je ressentais une profonde déception face à la manière dont il avait pris des décisions unilatérales, contredisant tout ce que nous avions convenu ensemble au début du projet. Nous étions censés collaborer, discuter de chaque étape et de chaque stratégie, mais je me retrouvais systématiquement exclu des décisions importantes.

Par exemple, il a commencé à lancer des concours sur nos réseaux sociaux sans même me consulter au préalable. Ces initiatives n'étaient pas planifiées et ont eu un impact négatif sur notre budget, qui était déjà sous tension. Ces actions désorganisées illustraient un manque de concertation et de communication entre nous. Chaque fois que je tentais de discuter de ces décisions ou de proposer des améliorations, soit il évitait le sujet, soit il esquivait la conversation en ne répondant pas à mes messages ou appels.

Sa présence à l'agence était devenue sporadique, au point où il ne venait que deux ou trois fois par mois. Pendant ce temps, je gérais toute la charge de travail, parfois jusqu'à tard dans la nuit, et je faisais face aux problèmes imprévus seul. Malgré mes tentatives répétées pour établir un dialogue constructif et clarifier la situation, son comportement restait évasif, et je me sentais de plus en plus isolé dans la gestion de l'agence.

Au fil des mois, la combinaison de cette surcharge de travail, l'absence de communication et son attitude de plus en plus distante a fini par ternir non seulement notre relation professionnelle, mais aussi le lien d'amitié que nous avions bâti. Je ne reconnaissais plus ni le projet que nous avions créé ensemble, ni la personne que j'avais considérée comme un ami proche.

Le cumul de toutes ces actions au fil du temps a fini par peser lourdement sur moi. Je ressentais de plus en plus que le contrat psychologique que nous avions établi n'avait été respecté à aucune étape. Nous avions pourtant discuté en détail des responsabilités, des objectifs, et des valeurs qui devaient guider notre collaboration. Cependant, rien de tout cela n'a été suivi.

En parallèle, la charge de travail ne cessait d'augmenter, et je me retrouvais seul à gérer les problèmes, sans soutien de sa part. Il était souvent absent, laissant sur mes épaules toutes les responsabilités liées à l'agence, y compris les journées supplémentaires que je travaillais sans relâche. À cela s'ajoutaient des retards de paiement récurrents. Il est même arrivé que je sois impayé pendant trois mois consécutifs, sans recevoir ni mon salaire de base, ni les bonus promis, ni même des encouragements, qu'ils soient financiers ou moraux.

Ce contexte était d'autant plus difficile que j'avais sacrifié mon poste de manager général dans un restaurant, un travail stable et valorisant, pour me consacrer pleinement à ce projet. J'avais pris cette décision en pensant que ce projet représentait une opportunité unique, portée par une relation d'amitié solide et des objectifs partagés. Je m'étais senti profondément impliqué, investi à 100 %, non seulement pour le projet, mais aussi pour l'amitié qui nous liait.

Cependant, face à la situation, j'ai compris que je ne pouvais pas continuer ainsi. Je devais aborder ces points avec lui pour tenter de régler la situation. Il avait, de manière flagrante, rompu notre contrat psychologique en ne respectant pas nos engagements initiaux.

Au fil du temps, j'ai également remarqué que mon comportement envers lui avait changé. Inconsciemment, je devenais de plus en plus défensif lors de nos rares échanges. Mon irritation et ma frustration s'exprimaient par des éclats de voix, et il m'arrivait de crier, ce qui ne me ressemblait pas.

J'avais accumulé un tel sentiment de trahison et de déception que même notre relation amicale semblait irréparable. Je réalisais que ce projet, au lieu de renforcer notre lien, l'avait érodé. Il m'était devenu difficile de dissocier le comportement de Chahine en tant que partenaire de projet de celui de Chahine en tant qu'ami.

Une semaine après avoir ressenti ce malaise constant et réfléchi à la situation, j'ai pris la décision de confronter Chahine directement. Je savais qu'il évitait souvent mes appels, alors cette fois-ci, j'ai persisté jusqu'à ce qu'il réponde.

- Moi : « Allô, Chahine. C'est urgent, il faut qu'on parle. Aujourd'hui, tu dois être disponible. Je t'attends au bureau à 19h. »

Surpris par le ton direct, il a répondu :

- Chahine : « Rahim, est-ce qu'il y a quelque chose de grave ? »
- Moi : « Tu sauras tout à 19h. »

Sans ajouter un mot, j'ai raccroché.

La confrontation a 19h, Chahine est arrivé au bureau, visiblement inquiet. Dès qu'il s'est assis, je suis allé droit au but.

- Moi : « Écoute, Chahine, je dois te parler de choses essentielles que tu dois entendre, même si elles sont difficiles. Quand nous avons lancé ce projet, nous avons des accords clairs. Nous avons convenu de gérer tout ensemble, de discuter des décisions importantes et de se soutenir mutuellement. Mais aujourd'hui, rien de tout cela n'est respecté.

Tu prends des décisions seul : les participations aux foires, les négociations avec les partenaires, les visites aux hôtels, les conventions avec les compagnies aériennes... Je n'ai été impliqué dans aucune de ces démarches. Pire, tu es absent au quotidien et tu ne réponds pas à mes appels lorsque des problèmes surgissent.

Tu sais que je suis ici tous les jours à gérer l'agence. Je règle les problèmes, je gère les clients, je travaille même les jours fériés. Et pourtant, je n'ai pas reçu mes paiements réguliers depuis trois mois, ni bonus, ni reconnaissance, même pas un simple merci. Pendant ce temps, toi, tu encaisses les profits et tu pars sans te soucier de la charge que je porte seul. »

Je lui ai ensuite parlé des deux agents commerciaux performants qui avaient démissionné à cause de ses comportements : ses absences, les retards de paiement, et son incapacité à tenir ses promesses.

À ce moment-là, il a commencé à crier. Moi aussi, je me suis emporté, et pendant quelques minutes, la tension était à son comble. Puis, réalisant que cela n'aboutirait à rien, j'ai pris une grande inspiration pour me calmer.

- **Moi :** « Regarde, Chahine, si nous continuons à nous disputer, nous n'arriverons à aucune solution. Ce projet est en train de dérailler parce que tu n'es même pas conscient des problèmes auxquels nous faisons face. Tu prends l'argent et tu pars. Mais si tu veux que ce projet survive, il faut que nous partagions les tâches.

Je vais te préparer une liste sur WhatsApp qui résumera tous les problèmes actuels : les conflits avec les partenaires, les hôtels, et même les compagnies aériennes avec lesquelles tu as signé des conventions sans me consulter. Ces erreurs auraient pu être évitées si nous avions agi ensemble, comme prévu. Tu devras prendre en charge certaines responsabilités, car je ne peux pas tout gérer seul. »

Après avoir dit cela, je n'ai pas attendu sa réponse. J'ai quitté le bureau, laissant Chahine réfléchir à mes paroles et à l'ampleur des problèmes que je lui avais exposés.

Après notre discussion houleuse, j'ai tenu ma promesse et envoyé à Chahine une liste détaillée des tâches que nous devons partager. Cette initiative visait à répartir équitablement la charge de travail pour qu'ensemble, nous puissions gérer efficacement les responsabilités et améliorer le fonctionnement du projet.

Le lendemain matin, contre toute attente, Chahine m'a appelé.

– **Chahine :** "Allô Rahim, est-ce que ce serait possible qu'on se voie pour un petit meeting avant de commencer la journée de travail ?"

– **Moi :** "Oui, bien sûr."

– **Chahine :** "Cela ne prendra que 15 minutes."

– **Moi :** "Pas de problème, on le fait."

À 9h précises, nous étions tous les deux au bureau. Dès son arrivée, il m'a surpris en adoptant un ton sérieux et conciliant.

– **Chahine** : "J'ai beaucoup réfléchi à notre discussion d'hier soir. Je comprends maintenant à quel point la situation a dérapé et comment tu as pu te sentir. Je veux qu'on trouve une solution ensemble. Nous sommes partenaires dans ce projet, et je tiens à ce qu'on avance main dans la main pour le faire réussir."

Il continua :

– "J'ai bien reçu la liste des tâches que tu m'as envoyée sur WhatsApp, et je trouve ça pertinent. Cela va nous permettre de travailler plus efficacement. Je propose qu'on commence avec ça dès cette semaine."

Sa réponse m'a un peu surpris, mais j'ai voulu rester ouvert et positif :

– **Moi** : "D'accord, ça me semble une bonne idée. Mettons ça en pratique dès aujourd'hui."

Pendant la semaine qui suivit, j'ai remarqué un réel changement. Chahine venait chaque matin au bureau, s'impliquait dans les tâches et semblait vouloir rattraper son absence passée. J'ai ressenti un soulagement, comme si un poids énorme s'était enfin partagé. Je pensais que notre meeting avait finalement porté ses fruits. Le travail avançait bien, et j'étais ravi de constater que l'ambiance devenait plus collaborative.

Cependant, cet élan de coopération n'a duré que deux semaines. Lentement mais sûrement, Chahine est retombé dans ses anciennes habitudes. Ses absences ont recommencé à s'accumuler, et il me laissait à nouveau gérer seul l'intégralité des tâches. À chaque fois que je l'appelais pour aborder des urgences ou des décisions importantes, il répondait, mais ses réponses étaient toujours accompagnées d'excuses pour échapper à ses responsabilités.

À ce stade, une colère mêlée de désespoir a commencé à grandir en moi. J'avais le sentiment d'être trahi une fois de plus. Je lui avais donné une seconde chance, croyant qu'il avait sincèrement compris la gravité de la situation, mais son comportement montrait le contraire.

La charge de travail, la pression quotidienne, et l'absence de soutien devenaient insoutenables. J'étais épuisé physiquement et mentalement. Chaque matin, en me réveillant, je ressentais une angoisse à l'idée de devoir affronter seul tous les problèmes du jour. La montagne de tâches qui m'attendait me semblait interminable.

Pour couronner le tout, je n'étais toujours pas payé correctement. Ni salaire, ni prime, ni même un simple mot de remerciement pour mes efforts incessants. Cela ajoutait une couche supplémentaire à mon ressentiment et à ma démotivation.

Je me suis retrouvé à regretter amèrement ma décision d'avoir quitté mon ancien poste de manager général de restaurant. À l'époque, je me sentais respecté et apprécié. Mais ici, je n'étais rien de plus qu'une machine à résoudre des problèmes, sans aucune reconnaissance.

Ce qui me blessait encore davantage, c'était la dégradation de mon amitié avec Chahine. Ce projet, qui devait être une aventure excitante entre deux amis, était devenu une source de tension et de rancune. J'avais l'impression que Chahine utilisait notre amitié comme une arme, convaincu que, parce que nous étions proches, je ne pourrais jamais le laisser tomber ou quitter le projet.

Ces pensées tournaient en boucle dans ma tête, alimentant ma frustration. Je me sentais exploité, manipulé, et abandonné. L'idée de démissionner commençait à s'imposer comme une solution, bien que je n'aie jamais voulu en arriver là.

Malgré tout cela, je continuais à me rendre au travail chaque jour. Devant les autres employés, je faisais semblant que tout allait bien. Je ne voulais pas laisser transparaître mes émotions ou inquiéter l'équipe. Mais au fond de moi, j'étais à bout.

Chaque soir, en rentrant chez moi, je repensais à tout ce que j'avais sacrifié pour ce projet. J'avais quitté un emploi stable et confortable pour suivre une vision commune avec Chahine. Mais aujourd'hui, cette vision semblait brisée. Je me demandais si je pouvais

encore la réparer ou s'il était temps de prendre une décision radicale pour préserver ma santé mentale et mon avenir.

Un jour, j'ai commis une erreur avec un client, une erreur qui allait marquer un tournant dans ma relation avec Chahine et avec le projet en général. Ce client avait acheté tous ses services chez nous : son billet d'avion, sa réservation d'hôtel, le transfert de l'aéroport à l'hôtel, et même une demande de visa en ligne que j'avais moi-même effectuée. Tout semblait bien organisé, et il avait tout réglé à l'avance.

Cependant, le jour de son départ, une catastrophe s'est produite. Le client a découvert qu'il ne pouvait pas voyager avec le visa que j'avais obtenu en ligne. Il y avait une erreur dans sa date de naissance et son numéro de passeport. Ce détail, que j'aurais dû vérifier, m'avait échappé. Pourquoi ? Parce que j'étais épuisé, submergé par la charge de travail et accaparé par la confusion mentale causée par ce sentiment persistant de trahison de la part de Chahine, qui ne respectait pas nos accords. Cette accumulation m'a conduit à une erreur professionnelle que je n'aurais jamais imaginée faire dans d'autres circonstances.

Le client, furieux, s'est rendu à notre agence pour réclamer. Non seulement il s'est plaint de vive voix, mais il a également publié son mécontentement sur nos pages Facebook et Instagram, exposant ainsi la situation au grand public. En voyant cela, Chahine m'a immédiatement appelé. J'étais encore sur place avec le client.

Au téléphone, il m'a demandé ce qui se passait, et à ce moment-là, je n'ai pas pu me contenir. Devant tout le monde, y compris le client, j'ai explosé : « Hé, regarde, si tu étais là, si tu répondais à mes appels et si tu respectais ce que nous avons convenu, nous n'en serions pas là aujourd'hui ! » Sans le réaliser, je venais d'exposer notre conflit interne en public.

Quelques instants plus tard, Chahine est arrivé directement à l'agence. Il a pris les choses en main, trouvant rapidement une solution pour le client. Il a organisé un nouveau billet d'avion et une nouvelle demande de visa, et il a réussi à calmer le client. Pendant ce temps, j'étais totalement bloqué. Mon esprit ne fonctionnait plus, j'étais à bout. Je sentais

une pression immense à l'intérieur de moi, comme si j'allais éclater. Paradoxalement, malgré ma colère envers Chahine, je ne voulais pas perdre notre amitié, car nous avions eu une si belle relation avant de commencer ce projet ensemble.

Une fois le problème réglé, Chahine m'a demandé de le rejoindre dans le bureau pour discuter. Dès que nous étions seuls, il a commencé à crier. Il m'a reproché d'avoir fait cette erreur sans l'en informer et de l'avoir laissé découvrir la situation via les réseaux sociaux. Ces mots m'ont choqué. Comment pouvait-il me dire cela alors qu'il savait pertinemment que je portais seul tout le poids de la gestion quotidienne de l'agence en son absence constante ? Une fois encore, cette réaction m'a énervé profondément. J'ai senti qu'il y avait quelque chose de personnel dans son attitude, bien au-delà du cadre professionnel.

La discussion a rapidement dégénéré en dispute. À la fin, j'ai pris une profonde inspiration et je lui ai dit :

« Je sais que j'ai fait une erreur. Je l'assume comme une faute professionnelle, mais elle aurait pu être évitée si je n'étais pas constamment surchargé de travail. Si nous avions vraiment partagé les tâches comme convenu, rien de tout cela ne serait arrivé. »

Je lui ai également confié que je n'étais plus motivé par ce projet, que ce que j'avais perdu en m'y impliquant dépassait largement ce que j'avais gagné. Puis, sans attendre de réponse, j'ai quitté le bureau.

Après cet incident, quelque chose en moi s'était brisé. Je n'avais plus la même énergie ni le même engagement envers le projet. J'ai commencé à m'absenter plus fréquemment, non pas par manque de professionnalisme, mais parce que je ne voulais plus faire face à cette situation toxique. Je n'avais plus la force de me battre ni l'envie de me retrouver à nouveau en conflit avec Chahine. J'avais nourri un mince espoir après notre dernière discussion, mais il s'était évaporé. Une fois de plus, il avait manqué à ses promesses. Il n'avait pas respecté notre accord de partager les tâches, et pour la deuxième fois, il avait brisé notre contrat psychologique.

À ce moment-là, je n'éprouvais plus que du désespoir. Je ressentais un profond manque de respect et une immense tristesse. Ce projet, qui avait commencé comme une belle aventure entre deux meilleurs amis, était devenu la source d'un fossé grandissant entre nous. Ce n'était plus uniquement une question professionnelle : nos différends avaient glissé dans le domaine personnel. J'avais l'impression que nous n'étions plus amis, et chaque jour, je regrettais davantage d'avoir quitté mon ancien poste pour m'engager dans cette entreprise.

Malgré tout, j'allais encore au travail. Je faisais semblant devant les employés, mais à l'intérieur, je savais que je ne pouvais plus continuer ainsi. Je ne voyais plus d'issue à cette situation.

Mais malheureusement malgré tous les efforts que j'ai déployés pour rester engagé dans ce projet avec Chahine, je me suis retrouvé à un moment où mon propre bien-être était en jeu. Travailler sans relâche, gérer seul la plupart des responsabilités, tout en subissant un manque de communication et de reconnaissance de sa part, m'a poussé à bout. J'étais constamment épuisé, mentalement et physiquement, et je sentais que ma santé se détériorait lentement. Je savais qu'il fallait trouver une issue, mais la crainte d'aggraver notre relation me retenait. Si j'abordais ces problèmes avec Chahine, je savais que cela déclencherait des disputes.

Un jour, après avoir passé une nuit blanche à réfléchir, je me suis assis avec moi-même pour faire face à une réalité difficile : je ne pouvais plus continuer ainsi. Ce projet, qui avait initialement été un rêve partagé, était devenu un poids insoutenable. Je me suis rappelé toutes les sacrifices que j'avais faits pour ce projet, notamment ma décision de quitter mon ancien poste, qui était pourtant stable et gratifiant. Malgré tout, j'ai dû accepter que cette situation n'était plus tenable.

Cependant, je ne voulais pas que mon départ détruise complètement la relation amicale qui, pendant des années, avait été une des relations les plus importantes de ma vie. Alors, j'ai décidé de créer une fausse raison pour expliquer ma décision de partir. Plutôt

que de lui révéler toute la vérité, j'ai choisi de lui dire que j'allais ouvrir mon propre restaurant, un projet que je présentais comme une opportunité à ne pas manquer. À mes yeux, c'était une manière de préserver ce qui restait de notre amitié, sans lui attribuer directement la responsabilité de mon départ.

Quand j'ai annoncé ma décision à Chahine, sa réaction m'a pris au dépourvu. Il semblait à la fois choqué et frustré, presque en colère. Il m'a reproché de ne pas respecter notre projet et m'a accusé d'abandonner tout ce que nous avons construit ensemble. Son ton devenait de plus en plus dur, et je sentais la tension monter. Pendant un moment, j'ai tenté de rester calme, mais l'accumulation de tout ce que j'avais ressenti au fil des mois et des années a fini par exploser.

Pour la première fois, j'ai tout dit : les promesses non tenues, le déséquilibre des responsabilités, l'isolement que j'avais ressenti, et le manque de reconnaissance pour tout ce que j'avais fait. J'ai expliqué à Chahine combien ses absences et son manque d'implication avaient affecté non seulement le projet, mais aussi notre relation. À ce moment-là, je n'avais plus rien à perdre. J'ai exprimé mes sentiments sans retenue, espérant qu'il comprenne enfin l'impact de ses actions sur moi.

Sa réponse m'a bouleversé. Au lieu d'accepter une part de responsabilité ou d'essayer de trouver un terrain d'entente, Chahine m'a répondu avec des mots qui m'ont profondément blessé. Il m'a dit qu'il n'avait pas besoin de moi ni de mon amitié et que je pouvais quitter le projet immédiatement si je le souhaitais. Ces paroles, venant de quelqu'un que je considérais comme mon meilleur ami, m'ont laissé sans voix.

Je me suis senti complètement anéanti. Je n'avais jamais imaginé que notre relation pourrait se terminer de cette façon. Nous avons partagé tant de souvenirs, de rêves, et de moments de complicité, mais en quelques instants, tout cela semblait s'effondrer. Je n'ai pas répondu à ses mots. J'ai simplement quitté le bureau ce jour-là, réalisant que ce projet, qui avait été conçu comme une collaboration entre deux amis proches, avait finalement détruit notre amitié.

En quittant le projet, j'ai ressenti une étrange combinaison de soulagement et de tristesse. Soulagement de m'éloigner d'une situation qui m'épuisait, mais une tristesse immense à l'idée que ce projet, au lieu de nous rapprocher, nous avait éloignés. Je ne pouvais m'empêcher de me demander si les choses auraient été différentes si nous avions établi des frontières plus claires entre notre relation personnelle et notre collaboration professionnelle.

En fin de compte, ce projet m'a appris une leçon difficile : parfois, même les relations les plus solides ne survivent pas à certaines dynamiques professionnelles. Bien que je regrette la façon dont notre amitié s'est terminée, je sais que cette expérience m'a permis de mieux comprendre l'importance de la communication, de la réciprocité, et des attentes dans toute relation, qu'elle soit personnelle ou professionnelle.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

4.1 ANALYSE

4.1.1 Les attentes implicites et explicites dans le contrat psychologique

Le contrat psychologique est défini comme un ensemble de croyances individuelles façonnées par des promesses implicites ou explicites qui établissent les termes d'un échange réciproque entre deux parties. Rousseau (1989, 1995) distingue les promesses explicites, qui sont claires et verbalisées, des promesses implicites, souvent perçues à travers des comportements ou des pratiques organisationnelles. Ces dernières, bien qu'importantes, sont sujettes à des interprétations subjectives et sont donc plus vulnérables aux malentendus et aux violations (Rousseau, 1995; Guest, 1998).

Dans le cas de Rahim, les attentes implicites et explicites ont joué un rôle central dans la détérioration de son contrat psychologique avec Chahine. Bien qu'ils aient décidé de collaborer en se basant sur leur amitié et leur confiance mutuelle, l'absence de formalisation claire a rapidement révélé des failles dans leur dynamique professionnelle.

4.1.1.1 Absence de contrat écrit et fragilité des attentes implicites :

L'extrait 1 du témoignage de Rahim montre leur approche initiale :

Bien que nous soyons amis et que nous nous connaissions bien, nous n'avons pas établi de contrat écrit. À la place, nous avons tout noté dans un fichier Word pour organiser nos priorités. (*Extrait 1 du témoignage*)

Cette informalité reflétait leur confiance réciproque, mais elle a laissé des zones d'ombre quant à leurs responsabilités respectives. Herriot et Pemberton (1996) expliquent que, bien qu'informels, les engagements implicites structurent les attentes réciproques. Cependant, leur nature subjective les rend vulnérables aux divergences d'interprétation. Dans le cas de Rahim, l'absence de cadre écrit a permis à Chahine de s'éloigner progressivement des engagements initiaux sans confrontation immédiate.

4.1.1.2 Rupture des attentes implicites dans la collaboration stratégique :

L'extrait deux du témoignage rapporte un exemple clair de cette divergence d'interprétation :

Nous avons convenu de gérer les foires internationales ensemble, mais il a pris ces décisions seul, sans jamais me consulter. (*Extrait 2 du témoignage*)

Cette situation illustre une rupture des attentes implicites. Rahim s'attendait à une collaboration étroite et stratégique, mais Chahine a agi de manière unilatérale, rompant ainsi l'équilibre attendu. Comme le souligne Guest (1998), les promesses implicites doivent être clarifiées et communiquées explicitement dès le départ pour éviter les malentendus. L'absence de communication dans ce cas a exacerbé le fossé entre les perceptions des deux parties.

4.1.2 Le déséquilibre dans la répartition des responsabilités

Dans le cadre du contrat psychologique, la réciprocité est un élément fondamental. Freese et Schalk (2008) soulignent que chaque partie s'attend à recevoir une contrepartie proportionnelle à son investissement, qu'il s'agisse d'efforts, de reconnaissance ou de contributions concrètes. Lorsqu'un déséquilibre survient dans ces attentes, il peut entraîner des tensions, une perte de motivation, voire une rupture de la relation professionnelle.

Dans le cas de Rahim, ce déséquilibre est apparu progressivement. Alors qu'il s'attendait à une collaboration équitable avec Chahine, il s'est rapidement retrouvé à gérer seul des responsabilités importantes, sans le soutien attendu. Rahim témoigne :

Je me retrouvais à gérer seul les négociations avec les clients et à résoudre les problèmes opérationnels, alors que nous avions convenu de partager ces tâches. (*Extrait 3 du témoignage*)

Ce témoignage illustre une rupture claire dans la répartition des responsabilités. Le déséquilibre ne résidait pas seulement dans la charge de travail, mais également dans le manque de reconnaissance et de soutien de la part de Chahine. Robinson et Rousseau (1994) expliquent que la perception d'un déséquilibre dans les obligations réciproques peut entraîner un sentiment de trahison et une perte de confiance. Rahim a vécu cette situation, se sentant isolé et exploité dans une relation qui, au départ, semblait fondée sur une réciprocité et une collaboration mutuelles.

L'absence de communication régulière entre Rahim et Chahine a aggravé ce déséquilibre. Les responsabilités, bien qu'évoquées dans leurs discussions initiales, n'étaient ni clairement définies, ni réajustées au fil du temps. Cette situation est typique des contrats psychologiques non formalisés, où les attentes implicites ne sont pas alignées. Comme Zhao et *al.* (2007) le rappellent, une communication ouverte est essentielle pour prévenir ce type de malentendus.

Un exemple concret de ce déséquilibre apparaît lorsque Rahim explique dans son extrait 4 du témoignage :

Pendant que je travaillais jusqu'à tard dans la nuit pour résoudre les problèmes, Chahine était souvent absent, ce qui me donnait l'impression d'être exploité. (*Extrait 4 du témoignage*)

Cette absence de Chahine, combinée à une surcharge de travail pour Rahim, a amplifié le sentiment d'injustice. En théorie, le contrat psychologique repose sur un échange équitable. Cependant, lorsque l'une des parties perçoit que ses efforts ne sont pas reconnus ou compensés, cela peut provoquer un désengagement progressif, comme l'expliquent Freese et Schalk (2008).

4.1.2.1 Impact sur la dynamique collaborative :

Le déséquilibre dans la répartition des responsabilités a non seulement affecté la charge de travail de Rahim, mais a également fragilisé leur relation amicale. Freese et Schalk (2008) mettent en avant que les relations personnelles dans un contexte professionnel sont particulièrement sensibles aux perceptions d'injustice. Pour Rahim, le fait que Chahine n'ait pas respecté leurs accords initiaux a non seulement créé des frustrations professionnelles, mais a également ébranlé la confiance personnelle qu'il avait en lui.

Ce déséquilibre a également eu des conséquences sur la qualité globale du projet. Rahim, submergé par les responsabilités, a parfois commis des erreurs, comme il le mentionne dans son témoignage :

J'étais tellement occupé à régler plusieurs choses en même temps que j'ai fait une erreur sur une demande de visa d'un client. *(Extrait 5 du témoignage)*

4.1.3 L'importance de la communication dans le maintien du contrat psychologique

La communication est un pilier essentiel dans la construction et le maintien d'un contrat psychologique sain et équilibré. Selon Jaouad Zerrad (2023), la communication interne joue un rôle crucial dans la gestion des attentes, la prévention des malentendus, et la création d'un climat de confiance entre les parties prenantes. Une stratégie de communication efficace permet non seulement de clarifier les attentes implicites et explicites, mais aussi d'aligner les perceptions respectives, renforçant ainsi l'engagement mutuel et la satisfaction au travail.

Dans le cas de Rahim, l'absence de communication ouverte entre lui et Chahine a été l'une des principales causes de la dégradation de leur contrat psychologique. Bien que des attentes mutuelles aient été établies au début du projet, comme le partage des

responsabilités et la collaboration sur les décisions stratégiques, Chahine a pris des décisions importantes seul, sans consultation ni explication. Cela est illustré par cet extrait du témoignage de Rahim :

Nous avons convenu de gérer les foires internationales ensemble, mais il a pris ces décisions seul, sans jamais me consulter. » (*Extrait 6 du témoignage*)

Cette absence de dialogue a créé des malentendus, renforçant chez Rahim un sentiment d'exclusion et de trahison. Comme le souligne Rousseau (1989), le contrat psychologique repose sur des croyances et des attentes mutuelles, souvent non formalisées. Sans une communication régulière pour clarifier ces attentes, les risques de rupture du contrat psychologique augmentent considérablement.

La communication interne est un processus dynamique qui favorise la clarification des attentes et la réduction des incertitudes comportementales. En revanche, l'absence de communication Zerrad (2023), comme dans le cas de Rahim, peut transformer un climat de collaboration en un environnement de défiance. Cela est aligné avec les travaux de Zhao et al. (2007), qui insistent sur le rôle de la communication dans la prévention des ruptures du contrat psychologique.

Un autre exemple pertinent du témoignage de Rahim illustre cet échec de communication:

Si nous avons discuté régulièrement de nos attentes et de nos responsabilités, je pense que nous aurions pu éviter ces malentendus. (*Extrait 7 du témoignage*)

Cette réflexion met en évidence l'importance d'établir des canaux de communication efficaces pour maintenir un contrat psychologique positif. Guest (1998) affirme que la communication explicite et continue est essentielle pour aligner les perceptions et éviter les conflits.

L'absence de communication entre Rahim et Chahine a non seulement fragilisé leur contrat psychologique, mais a également contribué à une surcharge de travail pour Rahim, une baisse de motivation, et une détérioration de leur relation amicale. Ce constat est en

accord avec Robinson et Morrison (2000), qui expliquent que les ruptures du contrat psychologique entraînent souvent des sentiments de trahison et de désengagement émotionnel. Pour Rahim, cette rupture a également accentué un déséquilibre dans la répartition des responsabilités, exacerbé par l'absence de discussions claires. La surcharge de travail et le manque de soutien de Chahine ont contribué à une dégradation progressive de leur collaboration et de leur relation personnelle.

4.1.4 Les conséquences émotionnelles des violations du contrat psychologique

Les violations du contrat psychologique engendrent des impacts émotionnels profonds, affectant non seulement les relations professionnelles mais aussi la santé émotionnelle des individus concernés Robinson et Morrison (2000). Robinson et Morrison (2000) expliquent que ces violations génèrent des sentiments de trahison, de frustration et de colère, qui peuvent à leur tour diminuer l'engagement et compromettre les interactions au travail. Ces effets sont amplifiés lorsqu'une relation personnelle ou amicale préexiste entre les parties.

4.1.4.1 L'impact émotionnel :

Dans son expérience, Rahim a vécu des violations répétées du contrat psychologique, en grande partie dues aux absences fréquentes et au manque de réponse de son partenaire, Chahine. Cela est clairement exprimé dans son témoignage :

Les absences répétées de Chahine et son manque de réponse à mes appels ont renforcé mon sentiment de trahison. *(Extrait 8 du témoignage)*

Ce sentiment de trahison s'inscrit dans les dynamiques décrites par Rousseau (1995), qui souligne que le contrat psychologique repose sur une base de confiance mutuelle. Lorsque cette base est compromise, des réactions émotionnelles négatives, comme celles ressenties par Rahim, apparaissent, rendant la collaboration encore plus difficile.

4.1.4.2 La dimension relationnelle et l'érosion de l'amitié

Les violations n'ont pas seulement eu un impact professionnel, mais elles ont aussi fragilisé la relation amicale entre Rahim et Chahine. Rahim partage dans son témoignage :

J'ai senti que je perdais mon meilleur ami à cause de ce projet. (*Extrait 9 du témoignage*)

Freese et Schalk (2008) mettent en lumière la complexité des relations amicales intégrées au travail. Ces relations mêlent souvent des dimensions émotionnelles et professionnelles, amplifiant les attentes des deux parties. Dans ce contexte, l'absence de consultation ou de communication de la part de Chahine a entraîné une distance émotionnelle et un sentiment de désillusion chez Rahim. Cela correspond aux observations de Robinson et Rousseau (1994), qui affirment que les violations des attentes relationnelles peuvent éroder non seulement la confiance mais aussi les fondements émotionnels des relations amicales.

Bal et Smit (2012) explorent les mécanismes par lesquels les employés réagissent émotionnellement aux violations du contrat psychologique. Ils notent que des stratégies comme la suppression émotionnelle ou la réévaluation cognitive influencent la manière dont les individus gèrent leurs émotions négatives. Dans le cas de Rahim, ces stratégies semblent avoir été limitées par la surcharge de travail et le manque de soutien, exacerbant son sentiment de frustration. Il souligne :

J'étais tellement occupé à régler plusieurs choses en même temps que j'ai fait une erreur sur une demande de visa d'un client. (*Extrait 10 du témoignage*)

Cette surcharge de travail, combinée à l'absence de soutien de Chahine, a non seulement affecté les performances de Rahim mais a également renforcé son sentiment d'être laissé pour compte.

4.1.4.3 La perte de confiance et ses répercussions

Rousseau et Greller (1994) décrivent la confiance comme un pilier central du contrat psychologique. Dans le cas de Rahim, cette confiance a été progressivement érodée. Les promesses non tenues et le manque de communication de Chahine ont alimenté un climat de méfiance, affectant non seulement leur relation personnelle mais aussi la qualité de leur collaboration professionnelle. Robinson et Morrison (2000) notent que ce type de rupture émotionnelle peut engendrer un désengagement progressif, ce que Rahim illustre par ses propres paroles :

J'ai commencé à éviter le travail, à m'absenter, et à ne plus vouloir aller
au bureau le matin. (*Extrait 11 du témoignage*)

Selon Sischka et *al.* (2021), la violation du contrat psychologique affecte également la capacité des employés à maintenir des relations interpersonnelles positives, car elle réduit leur perception de soutien social. Pour Rahim, ce manque de soutien a accentué son sentiment de solitude et de désillusion face au projet. Cela reflète également les travaux de Zhao et *al.* (2007), qui insistent sur l'importance de la communication proactive pour prévenir ces ruptures émotionnelles.

4.1.5 Les impacts de la rupture du contrat psychologique sur la motivation et l'engagement

La rupture du contrat psychologique a des effets profonds sur la motivation et l'engagement des employés. Selon Robinson et Rousseau (1994), cette rupture se produit lorsque les employés perçoivent que leurs attentes implicites ou explicites ne sont pas respectées, ce qui engendre une perte de confiance, une baisse d'implication, et un désengagement progressif. Ces impacts sont particulièrement amplifiés dans des contextes où des relations personnelles et professionnelles s'entrecroisent, comme dans le cas de Rahim et Chahine.

4.1.5.1 La perte de motivation face aux violations répétées

Rahim rapporte un sentiment croissant de démotivation à mesure que les violations s'accumulaient dans sa collaboration avec Chahine :

Je commençais à ressentir une démotivation totale. Parfois, je n'avais même plus envie de me rendre au travail. (*Extrait 12 du témoignage*).

Cette démotivation est une conséquence typique des violations du contrat psychologique. Zhao et *al.* (2007) expliquent que lorsque les attentes implicites ne sont pas respectées, cela conduit à un épuisement émotionnel, une perte de sens au travail, et un désintérêt croissant pour les tâches quotidiennes. Pour Rahim, ce sentiment a été aggravé par l'absence de soutien de Chahine et une surcharge de responsabilités qu'il devait assumer seul.

Painchaud et *al.* (2024) ajoute que le silence organisationnel peut renforcer cette démotivation. En d'autres termes, lorsque les violations ne sont ni discutées ni réparées, le désengagement émotionnel s'intensifie. Dans le cas de Rahim, l'absence de discussions ouvertes avec Chahine a alimenté son sentiment de frustration et son désintérêt croissant pour le projet.

4.1.5.2 Exacerbation par l'épuisement émotionnel et physique

Cette démotivation a également entraîné des erreurs professionnelles dues à l'épuisement mental, comme l'illustre Rahim :

J'étais tellement occupé et mentalement épuisé que j'ai fait une erreur sur une demande de visa. (*Extrait 13 du témoignage*).

Cette erreur, bien que professionnelle, reflète l'impact cumulatif de l'épuisement émotionnel. Freese et Schalk (2008) soulignent que lorsqu'un employé perçoit un déséquilibre dans la relation professionnelle, cela affecte directement sa capacité à gérer

efficacement les responsabilités. Ce phénomène est également abordé par Robinson et Morrison (2000), qui notent que les violations du contrat psychologique augmentent les risques de burnout et diminuent la performance globale.

4.1.5.3 L'impact sur l'engagement professionnel

L'engagement de Rahim envers le projet a été significativement affecté par les violations répétées du contrat psychologique. Il témoigne :

Je sentais que je n'avais plus la force de m'impliquer pleinement dans le projet, et même mes interactions avec les clients étaient devenues mécaniques.

(Extrait 14 du témoignage).

Freese et Schalk (2008) mettent en avant que l'engagement professionnel repose sur la perception de réciprocité. Lorsque les efforts d'un employé ne sont pas reconnus ou récompensés équitablement, son engagement diminue, car il perd de vue la valeur de son investissement personnel. Dans le cas de Rahim, cette perte d'engagement s'est manifestée par une exécution mécanique des tâches et une baisse générale de son implication dans le projet.

Painchaud et *al.* (2024) précise que la motivation intrinsèque des employés est directement liée à la reconnaissance de leurs efforts et au soutien de leurs supérieurs. Le manque de reconnaissance de Chahine a exacerbé le sentiment d'injustice chez Rahim, entraînant un désengagement progressif de ses responsabilités professionnelles.

4.1.5.4 Les symptômes du désengagement

Les violations répétées du contrat psychologique n'ont pas seulement affecté la motivation de Rahim, mais ont également conduit à des comportements de désengagement visibles. Rahim partage :

J'évitais de parler à Chahine, car je savais que cela ne mènerait à rien. Je faisais juste ce que je pouvais, sans conviction. (*Extrait 15 du témoignage*).

Ces comportements, tels que l'évitement, la résignation, et l'exécution mécanique des tâches reflètent des symptômes typiques de désengagement émotionnel et comportemental. Robinson et Morrison (2000) expliquent que ces réactions sont des mécanismes d'adaptation face à une perception d'injustice ou de trahison dans la relation professionnelle.

De plus, Zhao et *al.* (2007) notent que le désengagement est souvent exacerbé par une communication inefficace. Dans le cas de Rahim, le manque de dialogue et de collaboration avec Chahine a amplifié ces comportements, rendant toute tentative de réengagement difficile.

4.1.6 L'amitié et la collaboration professionnelle : opportunités et défis

Selon Berman et *al.* (2010), l'amitié au travail peut favoriser un climat de collaboration harmonieux et renforcer la créativité grâce à la confiance mutuelle. Cependant, comme l'indique Pillemer et Rothbard (2018), ces relations, bien que bénéfiques, comportent des risques de tensions accrues, particulièrement lorsque les frontières entre les sphères personnelle et professionnelle deviennent floues.

4.1.6.1 Opportunités offertes par l'amitié au travail

Dans son témoignage, Rahim décrit comment sa relation amicale avec Chahine a initialement été une source de motivation et de collaboration :

Avant de travailler ensemble, nous étions très proches. Nous partagions nos expériences, nos histoires, et nous nous soutenions mutuellement.
(*Extrait 16 du témoignage*).

Cette complicité initiale a permis d'instaurer une dynamique positive dans leur projet commun. Selon Freese et Schalk (2008), l'amitié en milieu professionnel peut offrir des

avantages importants, tels que la meilleure communication une coopération renforcée et un environnement de travail agréable

Ces aspects sont corroborés par He et *al.* (2022), qui mettent en avant le rôle des amitiés dans la création d'un environnement de travail collaboratif et bienveillant, propice à l'innovation et au partage des connaissances.

4.1.6.2 Les défis liés à la frontière entre amitié et travail

Toutefois, les relations amicales en milieu professionnel peuvent également générer des tensions importantes, particulièrement lorsque les attentes implicites liées à l'amitié ne sont pas alignées avec les besoins professionnels. Rahim illustre ce défi dans son témoignage :

J'ai senti que je perdais mon meilleur ami à cause de ce projet. (*Extrait 17 du témoignage*).

Les défis comprennent :

Des attentes implicites accrues : Les amis s'attendent souvent à un soutien inconditionnel, ce qui peut mener à des tensions si ces attentes ne sont pas satisfaites (Rousseau, 1995).

Difficultés à établir des frontières : Les discussions professionnelles peuvent être contaminées par des émotions personnelles, compliquant la résolution des conflits He et *al.* (2022).

Tensions émotionnelles accrues : Les désaccords professionnels prennent souvent une dimension personnelle, comme ce fut le cas entre Rahim et Chahine.

Selon Cao et Zhang (2020), les relations amicales peuvent améliorer le sentiment de sécurité psychologique, mais en cas de déséquilibre ou de conflit, elles risquent de

provoquer un stress émotionnel accru, impactant négativement les performances professionnelles et les interactions personnelles.

4.1.6.3 L'impact des violations du contrat psychologique sur l'amitié

La fin de la relation entre Rahim et Chahine illustre parfaitement les observations de Berman et *al.* (2002), qui expliquent que les frontières floues entre amitié et collaboration professionnelle intensifient les tensions lorsque des attentes sont brisées. Cette rupture est marquée par un moment particulièrement douloureux pour Rahim, lorsque Chahine lui déclare :

J'ai pas besoin de toi ni de ton amitié. (*Extrait 18 du témoignage*).

Selon Bridge et Baxter (1992), ce type de rupture constitue un échec relationnel total, dans lequel les émotions négatives, telles que la trahison et la déception, prennent une place prédominante. Ces émotions sont amplifiées dans les relations où des liens personnels préexistent, car elles touchent des dimensions émotionnelles profondes et difficiles à surmonter.

Les attentes amplifiées inhérentes aux relations amicales professionnelles jouent un rôle clé dans cette intensité émotionnelle. Comme le soulignent Freese et Schalk (2008), ces attentes, lorsqu'elles ne sont pas satisfaites, aggravent les conséquences des violations du contrat psychologique. Rahim décrit cette dynamique dans son témoignage :

Les absences de Chahine, combinées à son manque de communication, ont détruit la confiance que j'avais en lui, non seulement en tant que partenaire, mais aussi en tant qu'ami. (*Extrait 19 du témoignage*).

Ces absences, ajoutées au manque de reconnaissance et de communication, ont progressivement érodé la base de confiance qui soutenait à la fois leur amitié et leur collaboration professionnelle. He et *al.* (2022) confirment que les violations du contrat psychologique dans un contexte mêlant travail et amitié affectent profondément le bien-être psychologique et la motivation des employés.

4.1.6.4 Le désengagement et ses répercussions sur le climat relationnel

La rupture du contrat psychologique a entraîné un désengagement progressif de Rahim, qui n'a pas seulement affecté sa propre performance, mais a également eu des répercussions sur sa relation avec Chahine. Rahim illustre ce désengagement :

J'évitais de parler à Chahine, car je savais que cela ne mènerait à rien.
(*Extrait 15 du témoignage*).

Painchaud et *al.* (2024) expliquent que les violations non résolues du contrat psychologique créent un climat de défiance, fragilisant les relations interpersonnelles et diminuant les comportements altruistes au travail. Dans ce contexte, Rahim s'est retrouvé isolé dans ses responsabilités, sans soutien ni reconnaissance, ce qui a aggravé son désengagement.

4.2 DISCUSSION :

La littérature sur le contrat psychologique met en évidence que ce dernier repose sur un ensemble d'attentes réciproques implicites et explicites entre les parties concernées (Rousseau, 1995 ; Guest, 1998). Lorsqu'un déséquilibre se crée, les perceptions de trahison et d'injustice surgissent, pouvant mener à un désengagement émotionnel et professionnel (Robinson et Rousseau, 1994). Dans le cas de Rahim et Chahine, l'absence de formalisation d'un contrat écrit et la reliance exclusive sur un accord implicite basé sur leur amitié ont rendu la relation vulnérable aux malentendus et aux interprétations divergentes.

Rahim et Chahine avaient initialement établi un contrat psychologique relationnel, caractérisé par un engagement mutuel, une loyauté implicite et une confiance réciproque (Freese et Schalk, 2008). Cependant, au fil du temps, la charge de travail inégalement répartie et l'absence de reconnaissance ont introduit un déséquilibre perçu par Rahim. Cette situation illustre parfaitement le phénomène décrit par Morrison et Robinson (1997), selon lequel la perception d'une rupture d'engagement peut être plus dommageable que la rupture

elle-même. Le témoignage de Rahim illustre comment la VCP a entraîné une réaction émotionnelle forte, engendrant une distance progressive et un retrait émotionnel, processus également mis en lumière par Robinson et Morrison (2000).

L'expérience de Rahim met en évidence l'intensification des attentes dans une relation qui mêle amitié et collaboration professionnelle. Comme le soulignent Freese et Schalk (2008), l'amitié au travail renforce la confiance et la communication, mais peut aussi créer des attentes implicites plus exigeantes. Rahim s'attendait à un respect mutuel des engagements, ce qui est typique des contrats psychologiques relationnels, où l'implication personnelle dépasse les simples obligations contractuelles (Bal et Kooij, 2011). Cependant, lorsque ces attentes sont déçues, la déception est d'autant plus grande et la rupture plus douloureuse (Berman et *al.*, 2002).

Dans la littérature, Pillemer et Rothbard (2018) expliquent que les relations amicales en milieu professionnel augmentent la charge émotionnelle en cas de conflit, car elles s'appuient sur des liens personnels profonds. L'expérience de Rahim illustre cette dynamique : bien que la relation professionnelle ait été le moteur initial du projet, la détérioration de leur collaboration a affecté non seulement leur travail, mais aussi leur amitié. La perception que Chahine ne respectait pas leurs accords a amplifié le sentiment de trahison de Rahim, exacerbant son désengagement et sa frustration.

L'érosion progressive de l'engagement et du climat relationnel Un élément central de l'analyse repose sur le désengagement progressif de Rahim, qui correspond aux modèles théoriques développés par Robinson et Rousseau (1994). Ces chercheurs montrent que la VCP entraîne une baisse de l'implication professionnelle, un retrait émotionnel et une détérioration de la relation interpersonnelle. Rahim illustre ce processus lorsqu'il déclare avoir évité la confrontation avec Chahine pour ne pas aggraver la situation, une stratégie typique d'évitement face aux conflits liés à la VCP (Painchaud et *al.*, 2024).

En outre, la rupture du contrat psychologique a non seulement affecté Rahim, mais a aussi modifié le climat relationnel global. Comme le notent Sischa et *al.* (2021), une

violation du contrat psychologique affecte les dynamiques sociales en réduisant la confiance et en créant un climat de méfiance. Dans ce contexte, Rahim s'est retrouvé isolé, sans soutien, et son sentiment de trahison a augmenté la tension dans son rapport à Chahine. Cette dynamique reflète également les travaux de Zhao et *al.* (2007), qui démontrent que la rupture du contrat psychologique diminue la cohésion sociale et renforce les comportements de retrait.

La fin de la relation entre Rahim et Chahine s'inscrit dans le concept d'« échec relationnel total » décrit par Bridge et Baxter (1992). Lorsque Chahine prononce les mots : J'ai pas besoin de toi ni de ton amitié , il marque un point de rupture définitif où l'amitié et la collaboration professionnelle sont irrémédiablement compromises. Cette issue illustre les observations de Robinson et Morrison (2000), qui indiquent que les violations du contrat psychologique déclenchent des réactions émotionnelles intenses, parfois irréversibles.

L'incapacité des deux parties à reconstruire la confiance après cette violation est également expliquée par les travaux de Berman et *al.* (2002), qui montrent que les frontières floues entre amitié et travail rendent les conflits plus difficiles à résoudre. L'histoire de Rahim met en lumière l'une des principales limites des relations amicales en milieu professionnel : l'impossibilité, dans certains cas, de séparer les aspects personnels et professionnels, ce qui peut entraîner une rupture définitive sur tous les plans.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif principal de cette recherche est d'examiner comment la violation du contrat psychologique peut influencer les relations amicales en milieu professionnel et, plus particulièrement, comment elle peut conduire à une détérioration progressive de l'amitié, jusqu'à sa rupture définitive. En mobilisant une approche qualitative et en s'appuyant sur l'autopraxeographie, elle a mis en lumière les dynamiques relationnelles affectées par la perception d'un manquement aux engagements implicites entre employé et organisation. L'étude a confirmé que la rupture du contrat psychologique altère la confiance (Rousseau, 1995), réduit le soutien social perçu et peut mener à une détérioration, voire une rupture des liens amicaux en entreprise.

Les conclusions obtenues soulignent l'importance du contrat psychologique comme un levier clé du bien-être organisationnel et des relations interpersonnelles. Elles rappellent que la gestion des attentes implicites et la communication organisationnelle sont essentielles pour prévenir les tensions et maintenir un climat de travail harmonieux (Zhao et al., 2007). En ce sens, cette étude met en évidence la nécessité pour les employeurs de favoriser des pratiques de gestion transparentes et équitables afin de préserver non seulement l'engagement des employés mais également la qualité des interactions sociales en milieu professionnel.

Toutefois, cette étude soulève plusieurs interrogations quant aux limites des relations amicales en milieu de travail et aux mécanismes possibles pour atténuer les effets d'une violation du contrat psychologique. Une première limite réside dans le caractère subjectif des attentes implicites, qui varient en fonction des perceptions individuelles (Rousseau, 1995). Cette subjectivité complique la gestion des relations interpersonnelles, notamment lorsque les engagements ne sont pas explicitement définis.

De plus, la littérature met en évidence que la communication joue un rôle clé dans la gestion des contrats psychologiques (Zhao et *al.*, 2007). Or, dans le cas de Rahim et Chahine, l'absence de dialogue a exacerbé les tensions, empêchant toute tentative de reconstruction. Une piste d'amélioration pour éviter de telles ruptures résiderait dans l'intégration de mécanismes de communication plus formels et dans la clarification des attentes dès le début de la collaboration.

Enfin, une perspective future intéressante serait d'examiner si les individus ayant vécu une violation du contrat psychologique dans un cadre mêlant amitié et travail développent une méfiance accrue envers de futures collaborations amicales. Comme le suggèrent Freese et Schalk (2008), les expériences négatives antérieures influencent la manière dont les employés perçoivent leurs relations futures. Dans le cas de Rahim, il serait pertinent d'explorer si cette expérience l'a amené à éviter de nouvelles collaborations avec des amis, par crainte de revivre une situation similaire.

Ainsi, des perspectives futures pourraient inclure des études comparatives entre différents types d'emplois, organisations et cultures professionnelles pour mieux comprendre l'influence du contexte sur ces dynamiques relationnelles. De plus, l'intégration d'une méthodologie mixte combinant analyses qualitatives et quantitatives permettrait d'élargir la portée des résultats et d'apporter des données complémentaires sur la gestion des attentes en milieu de travail.

En conclusion, cette recherche met en lumière l'importance des attentes implicites dans les relations interpersonnelles en milieu professionnel. Elle rappelle que la gestion du contrat psychologique ne se limite pas à la relation employé-employeur, mais qu'elle influence aussi les dynamiques sociales au sein des équipes de travail. Il revient donc aux organisations d'intégrer ces dimensions dans leur politique de gestion des ressources humaines afin de préserver un environnement de travail propice à la coopération et au bien-être collectif.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Albert, M. (2017). *L'autopraxéographie : Une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat*. *Revue de l'entrepreneuriat*, 16(3), 71-94.

Albert, M. N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplément), 163-175.

Albert, M. N., & Michaud, N. (2023). Autopraxéography: a method to step back from vulnerability. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 67-80.

Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., & Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11(Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research)

Albert, M., & Michaud, N. (2016). *From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation of a new professional practice model*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(3), 231-243.

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.

Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme?. *Management & avenir*, 43(3), 372-391.

Bal, P. M., & Kooij, D. (2011). The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 497-523.

Bal, P. M., & Smit, P. (2012). The older the better! Age-related differences in emotion regulation after psychological contract breach., 17(1), 6-24.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication*, 56(3), 200–225.

Cao, F., & Zhang, H. (2020). Workplace friendship, psychological safety, and innovative behavior in China: A moderated-mediation model. *Chinese Management Studies*, 14(3), 661-676. [https://doi.org/10.1108/CMS-09-2019-0334​;:contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://doi.org/10.1108/CMS-09-2019-0334​;:contentReference[oaicite:0]{index=0}).

Chambel, M. J., Lorente, L., Carvalho, V., & Martinez, I. M. (2016). Psychological contract profiles among permanent and temporary agency workers, 31(1), 79-94. DOI: 10.1108/JMP-02-2014-0070.

Claes, R. (2005). Organization promises in the triangular psychological contract as perceived by temporary agency workers, agencies, and client organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(3), 131-142. DOI: 10.1007/s10672-005-6937-7.

Conway, Neil, and Rob B. Briner. *Understanding Psychological Contracts at Work : A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford University Press, Incorporated, 2006. ProQuest Ebook Central.

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.

Fine, G. A. (1986). Friendships in the work place. In V. J. Derlega & B. A. Winstead (Eds.), *Friendship and social interaction* (pp. 185-206). New York: Springer-Verlag.

Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche. *Editions Pearson Education France*, 42.

Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(Special Issue), 649-664.

He, P., Wang, J., Zhou, H., Zhang, C., Liu, Q., & Xie, X. (2022). Workplace friendship, employee well-being and knowledge hiding: The moderating role of the perception of Chaxu climate. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1036579. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1036579>​;:contentReference[oaicite:1]{index=1 }.

Herriot, P.(1997). ‘Facilitating New Deals’, *Human Resource Management Journal* , 7: 45– 56.

Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). *Contracting Careers*. John Wiley & Sons.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *Am. Psychol.* 44, 513–524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513

Korber, S., Hibbert, P., Callagher, L., Siedlok, F., & Elsahn, Z. (2023). We-experiences and the maintenance of workplace friendships: Being workplace friends together. *Management Learning*, 55(3), 406–431.

Kotter, J. P. (1973). 'The Psychological Contract: Managing the Joining up Process', *California Management Review* , 15: 91– 9.

Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *15*(2), 154–166. <https://doi.org/10.1037/a0018349>

Lannoy, S., Heeren, A., Rochat, L., Rossignol, M., van, d. L., & Billieux, J. (2014). Is there an all-embracing construct of emotion reactivity? Adaptation and validation of the emotion reactivity scale among a French French-speaking community sample. *Comprehensive Psychiatry*, 55, 1960–1967. <https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2014.07.023>

Mao, H.-Y., & Hsieh, A.-T. (2017). Friendship at work and error disclosure. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 213-225. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.07.002>​;contentReference[oaicite:2]{index=2}.

Methot, J. R., Melwani, S., & Rothman, N. B. (2017). The space between us: A social-functional emotions view of ambivalent and indifferent workplace relationships. *Journal of Management*, 43(6), 1789–1819.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.

Nabawanuka, H., & Ekmekcioglu, E. B. (2022). Workplace bullying and team performance: The mediating role of team psychological contract breach. *Team Performance Management: An International Journal*, 28(5/6), 331-350. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2021-0094>

Painchaud, F., Paquette, V., Courcy, F., & Trépanier, S.-G. (2024). Effets du harcèlement psychologique au travail sur la satisfaction de vie professionnelle et hors

travail : Le rôle des motivations à garder le silence et du bris du contrat psychologique. *Psychologie du travail et des organisations*. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2024.11.001>

Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship, 43(4), 635-660.

Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, 47(1), 226-256. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0071>

Rai, A., & Agarwal, U. A. (2019). Linking workplace bullying and EVLN outcomes: Role of psychological contract violation and workplace friendship. *International Journal of Manpower*, 40(2), 211-227. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2017-0091>

Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2007). Behavioural Outcomes of Psychological Contract Breach in a Non-Western Culture: The Moderating Role of Equity Sensitivity, 18(4), 376–386.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.

Rousseau (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, and Greller, M. (1994). 'Human Resource Practices: Administrative Contract Makers, 33: 385– 401.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.

Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098.

Schein, E. H. (1965, 1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.

Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273–299.

Sias, P. M., & Perry, T. (2004). Disengaging from workplace relationships: A research note. *Human Communication Research*, 30(4), 589–602.

Sischka, P. E., Melzer, A., Schmidt, A. F., & Steffgen, G. (2021). Psychological contract violation or basic need frustration? Psychological mechanisms behind the effects of workplace bullying. *Frontiers in Psychology*, 12, 627968. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.627968>

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174).

Van Der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation, 29(5), 729–751. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00033-3)

Wang, S., Liu, Y., Hu, Y., Zhang, J., Li, S., & Chen, Y. (2023). The honey-trap of workplace friendship: Developing and testing a three-way interaction model to understand when and why workplace friendship triggers employee withdrawal behaviour. *International Journal of Psychology*, 58(5), 486–497.

Xiao, J., Mao, J.-Y., Quan, J., & Qing, T. (2020). Relationally charged: How and when workplace friendship facilitates employee interpersonal citizenship. *Frontiers in Psychology, 11*, Article 190.

Zerrad, J. (2023). Étude de la relation entre la stratégie de communication interne et la formation du contrat psychologique, réflexion théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4*(3-1), 724-739. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8092705>

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 60*(3), 647-680.

