
RUPTURE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET RISQUES PSYCHO-SOCIAUX : UNE RECHERCHE INTERVENTION DANS LE CADRE DE LA THÉORIE DE LA CONSERVATION DES RESSOURCES

Maryline ROSSANO

CNRS, CERAG, Chaire Management et Santé au Travail

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

CNRS, CERAG, Chaire Management et Santé au Travail

Céline DESMARAIS

Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud
CH-1401 Yverdon-les-Bains

Les organisations publiques contemporaines subissent de nombreuses pressions qui résultent de la raréfaction de leurs ressources avec des conséquences lourdes sur leur organisation, leurs missions, et le travail des agents publics. Ces changements loin d'être anodins, sont susceptibles d'altérer le bien-être au travail des agents (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012). Il semble ainsi fondamental de mieux comprendre comment ces processus interviennent afin d'accompagner ces changements.

Les transformations en cours et à venir du travail dans les services publics bousculent le contrat psychologique qui lie l'agent public à son organisation. Le contrat psychologique désigne « *la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait à la croyance qu'une promesse a été faite et une*

compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques » (Rousseau, 1989, p.123). Le cadre d'analyse du contrat psychologique est un outil permettant l'analyse des réactions des salariés face au changement organisationnel (Cassar et Briner, 2011). La rupture du contrat psychologique, définie par Morrison et Robinson (1997), comme la *perception* par l'employé que « *l'organisation n'a pas tenu une ou plusieurs obligations* » est fréquemment une conséquence du changement organisationnel. Ces mêmes auteurs distinguent la rupture de la violation du contrat psychologique. Alors que la rupture est une évaluation cognitive du non respect du contrat psychologique par l'employeur, la violation en est une évaluation affective et émotionnelle. Elle se traduit par des émotions négatives des individus concernés : déception, frustration, colère et ressentiment.

La littérature foisonnante sur le contrat psychologique évalue l'effet des ruptures et viola-

tions perçues du contrat psychologique sur un ensemble de conséquences attitudeles et comportementales. Les effets les plus fréquemment étudiés de la rupture et/ou la violation du contrat psychologique portent sur l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. La souffrance au travail (stress, épuisement, burnout) fait partie des conséquences étudiées dès les premiers travaux sur le concept (Robinson et Morrison, 1995). Cependant, les travaux empiriques portant spécifiquement sur ce type de conséquences sont relativement peu nombreux même si la thématique semble émergente (Nwankwo et al., 2013 ; Jamil et al., 2013).

Le présent article ambitionne d'apporter des éléments de compréhension du lien existant entre rupture, violation du contrat psychologique et mal-être au travail dans le contexte des organisations publiques. La littérature existante, outre le faible accent déjà relevé sur les conséquences de la rupture du contrat psychologique sur la souffrance au travail, tend de surcroît à privilégier une approche causale et statique de ces phénomènes (Conway et Briner, 2002). Ces approches ne permettent pas de comprendre comment le mal-être se développe en conséquence de la rupture du contrat psychologique, ni surtout comment les individus peuvent se protéger, comment un nouveau contrat psychologique peut être construit dans les contextes de changement et susciter l'adhésion des acteurs.

C'est pourquoi nous avons fait le choix de mobiliser la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2002 ; Halbesleben, 2006) ou théorie COR, qui met l'accent à la fois sur la dimension processuelle (avec notamment l'existence de spirales ou de gains de ressources) et sur la capacité de résilience des individus, en mettant le focus sur le concept de ressources. Les ressources sont définies de manière très large. Hobfoll en distingue ainsi quatre types : les ressources tangibles, personnelles, interpersonnelles et énergétiques. Dans ce modèle, la souffrance est le résultat d'une situation où soit l'individu ne peut développer ses ressources, soit il voit ses ressources atteintes ou menacées, soit l'investissement en ressources qu'il a réalisé ne porte pas ses fruits.

Dans cet article, nous examinons ainsi les processus par lesquels la rupture du contrat psychologique, débouche sur du mal-être, en lien

avec des atteintes aux ressources. Cette analyse est réalisée dans le contexte d'un service public en direction des personnes âgées et des personnes handicapées ayant fait l'objet d'une recherche-intervention d'une durée d'une année complète. Le choix de ce terrain correspond à un secteur (les métiers du social) où les logiques de métiers sont fortes et la motivation du service au public importante. Ce contexte nous permet d'interroger à la fois un contrat psychologique tourné vers le service au public et des contraintes classiques comme l'augmentation de la charge de travail ou la raréfaction des moyens.

Après une présentation du cadre théorique de la recherche et de la démarche méthodologique retenue, nous examinerons les différentes dimensions des conditions de travail et des ressources en jeu, de manière à proposer une structuration de la compréhension du contrat psychologique comme un élément de ressource énergétique pour l'individu au travail.

1. LA RUPTURE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : UNE SPIRALE DE PERTE DE RESSOURCES ?

Le contrat psychologique est un outil théorique permettant de comprendre les réactions négatives des individus quand ils sont confrontés au non-respect des promesses explicites ou implicites sur lesquelles ils avaient fondé leur relation d'emploi. Nous montrerons que la rupture du contrat psychologique, notamment si elle évolue vers une violation, s'inscrit dans le processus de perte des ressources tel qu'il est défini par Hobfoll (1989) dans la théorie de la conservation des ressources.

1.1. Rupture et violation du contrat psychologique

Le contrat psychologique offre un cadre d'analyse des comportements organisationnels à travers une modélisation de la relation d'emploi. Il met ainsi au jour le « processus de construction du lien entre l'individu et l'organisation » (Delobbe, 2005, p. 17). Le terme de « *contrat psychologique* » a été utilisé pour la première fois par Argyris dans les années 60 pour décrire les relations entre des employés et leur contremaître.

Cependant, Rousseau (1989) marque une rupture dans la conceptualisation du contrat psychologique en le situant clairement au niveau individuel (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005, p. 25). Ce concept repose sur les notions de *croissance subjective individuelle*, de *réciprocité*, de *promesse* et d'*engagement*. Il se distingue donc d'un contrat « classique » où les deux parties donnent formellement leur accord.

Il est fondé sur un modèle contribution-rétribution : le salarié met en parallèle son investissement dans l'organisation (sa contribution) avec ce qu'il estime devoir recevoir en échange (sa rétribution).

Quel que soit le contenu du contrat psychologique, il est fréquent que le salarié ait le sentiment que l'employeur ne remplit pas ses obligations. On parle alors de rupture (*breach*) ou de violation du contrat psychologique. Ces deux termes sont parfois utilisés de manière interchangeable. Aussi, Taylor et Tekleab (2004) se sont-ils interrogés sur la pertinence d'aborder ces deux concepts séparément. Cependant, les travaux récents continuent de les distinguer en s'appuyant sur la conceptualisation de Morrison et Robinson (1997) et en mobilisant des mesures plus fiables de ces différents concepts. Par ailleurs, la méta analyse de Zhao et al. (2007) a montré une corrélation finalement modeste entre rupture et violation.

Selon Morrison et Robinson (1997), la rupture procède d'une évaluation cognitive par l'employé selon laquelle l'organisation ou l'employeur n'a pas rempli certaines de ses obligations ou tenu une ou plusieurs promesses. Selon ces mêmes auteurs, la violation se traduit en outre par des émotions négatives des individus concernés. Ils avancent également que le passage du cognitif à l'émotionnel (de la rupture à la violation) dépend du sens que l'employé donne à la rupture. Cette dernière évolue plus probablement en violation si la confiance et le sentiment de justice sont atteints (Robinson, 1996 ; Campoy et Neveu, 2005 ; Dulac, 2005). Par ailleurs, selon Rousseau, la rupture ne devient pas nécessairement une violation. Cette évolution dépend notamment de la nature des promesses non tenues et du fait qu'elles soient considérées comme de faible ou de forte importance (Rousseau, 1995).

L'enjeu pour les organisations serait alors de préserver le sentiment de justice des agents afin de prévenir les violations du contrat psycholo-

gique. Morrison et Robinson (2000) ont d'ailleurs montré que l'interaction et la discussion avec des représentants de l'organisation minimisent la perception de rupture du contrat psychologique par l'employé.

La recherche sur le contrat psychologique a été particulièrement intense dans les années 2000. Aujourd'hui, trois thèmes continuent d'être explorés par les chercheurs en raison de leur capacité à expliquer les attitudes et comportements des salariés (Cassar et Briner, 2011) : son rôle comme cadre d'analyse global permettant de comprendre la relation d'emploi et son évolution dans le temps, la mise en lumière des réactions individuelles face aux changements organisationnels et sa puissance explicative pour comprendre les réactions des employés face aux promesses non tenues. Dans le contexte actuel de réduction des dépenses publiques ce concept semble ainsi particulièrement important à explorer pour analyser la capacité du management à faire face à ces transformations en limitant leurs effets potentiellement négatifs sur les agents. En effet, les conséquences des changements en cours risquent d'être lourdes : intensification du travail, perte de sens de l'action voire dégradation de la qualité des services offerts ou de leur étendue. Ces évolutions peuvent avoir pour conséquence une remise en cause du contrat psychologique traditionnel dans le secteur public.

Parmi les différents types de contrats psychologiques délimités par Rousseau (1989), les deux plus étudiés se rattachent à la distinction réalisée par McNeil (1985) entre contrat relationnel et le contrat transactionnel. Le contrat relationnel, centré sur la stabilité de la relation d'emploi, la carrière et la confiance mutuelle correspond à la relation d'emploi traditionnelle dans le secteur public. Mais dans ce secteur, comme cela a été noté depuis plus d'une décennie pour les entreprises (Guerrero, 2003, 2004 ; Herrbach, 2000), le contrat de type transactionnel connaît une montée en puissance. Celui-ci se caractérise par une relation à court terme, basée sur un échange économique et un salaire dépendant des performances. Ainsi, l'évolution d'un ancien contrat psychologique vers un nouveau semble faire consensus (Morrison et Robinson, 1997 ; Robinson et al., 1994 ; Sharpe, 2003 ; Lemire, 2005). Au-delà de la distinction entre contrat psychologique relationnel et transactionnel, ce *nouveau* contrat psychologique est soutenu par des nouvelles pratiques organisa-

tionnelles basées sur la performance, la flexibilité et la réduction des coûts quand l'ancien contrat était basé sur la sécurité de l'emploi et la stabilité (Sharpe, 2003 ; Lemire, 2005).

1.2. La théorie de la Conservation des Ressources (COR)

Hobfoll définit le stress comme une réaction à « *la menace d'une perte des ressources, une perte effective de ressources, ou une absence de gain suivant un investissement de ressources* » (1989, p. 516). La théorie COR (conservation des ressources) se fonde sur la propension des individus à chercher des situations qui leur procurent une certaine forme de *succès* ou de *plaisir*, et à leur capacité à tenter de maintenir les dispositions nécessaires à ces situations. Les ressources deviennent l'élément central permettant d'expliquer et définir le stress. Les changements ne sont pas en soi stressants, ils le deviennent lorsqu'ils sont susceptibles de faire perdre des ressources aux individus.

Au sein des quatre types de ressources qu'il distingue, Hobfoll (2001) en a listé soixante-quatorze (il prend la précaution d'exposer que celles-ci sont liées à la culture occidentale). Toutes ne sont pas du même ordre ni de la même importance, il semble que ce ne soit pas tant la quantité mais la qualité de ces ressources qui importe (Freund et Reidiger, 2001).

La théorie de la Conservation des Ressources repose notamment sur deux principes centraux : la primauté de la perte des ressources et l'investissement de ressources.

La primauté de la perte des ressources suppose, selon Hobfoll (2001), que les individus accordent plus d'importance à des informations négatives qu'à des informations positives. Une perte de ressources aura donc un impact plus fort que le gain. « L'impact d'une perte serait cognitivement enraciné » (Hobfoll, 2001, p. 344). Les réactions et ressentis des individus dans un contexte de perte sont selon lui sous l'influence socio-culturelle de leur environnement. En effet, l'impact de la perte d'une ressource dépend de sa valorisation par les individus en lien avec la culture dans laquelle ils s'insèrent et des valorisations collectives réalisées par les groupes. Ainsi la perte ne se limite pas à des ressources objectives, matérielles, mesurables et évaluables, mais aussi à des ressources subjectives, symboliques, des ressources qui participent à la

définition de l'identité des individus (Hobfoll, 1989).

L'investissement de ressources est lié à la conception de l'individu comme acteur. Suite à un stress élevé ou à un événement traumatisant, celui-ci tente non seulement de *réparer les dégâts* mais il mobilise aussi des ressources afin de protéger davantage celles qui restent. Il n'est pas seulement réactif, mais proactif, même si ces actions positives peuvent être accompagnées d'un état dépressif ou d'anxiété. Acquérir, maintenir et favoriser les ressources a donc un coût en termes de ressources existantes. Ce *coût* est perçu comme d'autant plus important que l'investissement réalisé ne permet pas d'endiguer le flux de perte (Hobfoll 2001).

Dans certains cas, non seulement les acteurs ne parviennent pas à reconstituer les ressources perdues mais de surcroît un processus d'épuisement des ressources se met en place : la spirale de perte. Cela s'explique en partie par la primauté de la perte sur le gain. Il y aurait un effet exponentiel lorsqu'une perte de ressources survient (« *accelerated negative effect* », Hobfoll, 2001, p. 355). Hobfoll (2001) avance que la perte initiale engendre des futures pertes : un individu ayant vécu par exemple un événement difficile accompagné d'une perte peut développer de la colère et s'aliéner un soutien potentiel, ce qui peut augmenter sa vulnérabilité.

À l'inverse, il existe des spirales de gain, le gain initial de ressources en engendrant de nouveaux. Les individus possédant le plus de ressources sont moins vulnérables et plus à même d'en obtenir de nouvelles. Ils possèdent une plus grande capacité réactive et proactive que les individus ayant peu ou pas de ressources.

La vulnérabilité des individus face à la perte semble donc liée à la quantité et surtout à la qualité des ressources détenues. Mais la perte étant plus significative que le gain, les cycles de pertes auront plus d'impact et seront plus rapides que les cycles de gain. La perte de ressources s'inscrit dans une logique individuelle mais parfois également dans une logique collective : Green et al. (1990 in Hobfoll, 2001) ont en effet montré qu'une communauté ayant expérimenté une perte de ressources ne sera pas ou peu à même de soutenir les individus et pourrait de plus étendre le cycle de perte.

Les pertes de ressources et les spirales de perte en particulier pourraient ainsi jouer un rôle dans le processus d'évolution d'une rupture vers

un sentiment de violation du contrat psychologique. Inversement, les spirales positives de gains de ressources semblent indispensables pour permettre la reconstruction et l'acceptation d'un nouveau contrat psychologique.

La rencontre des théories de la Conservation des Ressources d'Hobfoll et du contrat psychologique prend alors son sens, l'analyse du processus de perte des ressources pouvant expliquer le passage de la rupture à la violation et les réactions émotionnelles violentes qui l'accompagnent.

1.3. Passage de la rupture à la violation du contrat psychologique et spirale de perte des ressources dans le cas de changements liés au nouveau management public

Les changements organisationnels engagés dans les organisations publiques sont largement liés à la compression des moyens dont elles disposent et à la diffusion d'une représentation de l'action publique inscrite dans les théories du nouveau management public (NMP).

Inspiré des théories du *public choice* qui mettent l'accent sur les effets pervers de l'intervention publique et considèrent que la solution aux problèmes sociaux réside plutôt dans le marché, ce mouvement a pris des figures très différentes d'un pays à l'autre. Il existe cependant des composantes majeures du NMP qui se retrouvent de manière systématique dans les réformes publiques et qui renvoient à la recherche d'une performance accrue, tant qualitative que quantitative (Politt, 2002). On peut ainsi estimer qu'il existe trois composantes majeures des réformes liées au NMP qui en sont un dénominateur commun (Abord de Chatillon et Desmarais, 2012) : le Managérialisme, centré sur la recherche d'une meilleure maîtrise du coût de l'action publique (Kirkpatrick et al., 2005) ; la Responsabilisation qui renvoie à la création de structures autonomes et redevables et à la généralisation des pratiques de management par objectif et de *reporting* ; la Contractualisation qui renvoie à l'insertion des organisations publiques dans des réseaux d'acteurs multiples.

Ces changements ont nécessairement des conséquences sur le contrat psychologique des agents publics. Les pratiques de nouvelle gestion des ressources humaines (Desmarais 2008) qui se traduisent par l'individualisation et la contractualisation de la relation d'emploi sont ainsi sus-

ceptibles de conduire à sa remise en cause. Lemire et Martel (2007) précisent que « le nouveau contrat psychologique doit être compris comme élément constitutif du NMP » (p. 116).

L'appartenance au service public donne par ailleurs une coloration spécifique au contrat psychologique des agents publics. En effet, certains auteurs considèrent qu'il existe un contrat psychologique différent dans le secteur public par rapport au secteur privé. Les valeurs et la motivation de service public revêtent une importance plus grande dans ce contexte (Vandenabeele, 2008), les bénéfices personnels attendus y sont moins importants (notamment rémunérations et carrières) (Willem, de Vos et Buelens, 2010). Par ailleurs, certains auteurs émettent l'idée selon laquelle le contenu de l'emploi est plus important pour les agents publics (Houston, 2000). La question de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle est également un élément fréquemment envisagé comme particulièrement important du contrat psychologique dans le secteur public, en lien avec la forte féminisation des agents publics. Cependant, si une partie de ces différences ont été validées empiriquement en Belgique (l'importance moindre de la carrière et de la rémunération, ainsi qu'une plus importante sensibilité au respect du contrat concernant les autres dimensions, Willem, de Vos et Buelens, 2010), il n'est pas possible d'étendre ces résultats au contexte français, les organisations publiques ayant des caractéristiques sensiblement différentes. En France par exemple pour ce qui concerne la question de la rémunération, les analyses comparées de la motivation de service public montrent une moindre propension que dans d'autres pays à sacrifier son intérêt personnel au profit de l'intérêt de plus grand nombre des agents (Desmarais et Edey-Gamassou, 2012). Enfin, les secteurs d'activités peuvent conditionner des contrats psychologiques différenciés.

Pour prendre en compte ces différences entre contrat psychologique dans le secteur public et dans le secteur privé il est intéressant de distinguer le contenu du contrat psychologique en fonction de ses dimensions extrinsèques et intrinsèques :

En ce qui concerne les dimensions extrinsèques (ou conditions de travail), il existe des caractéristiques spécifiques du contrat psychologique dans le secteur public qui justifient en partie le choix des individus pour des emplois publics. L'emploi public est traditionnellement caractérisé par la stabilité de l'emploi, des

conditions spécifiques de gestion des carrières ainsi qu'un accent particulier sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (à travers les horaires de travail, l'attribution plus généreuse de temps partiels...). La nouvelle gestion des ressources humaines tend à remettre en cause la plupart de ces aspects à travers la remise en cause du fonctionnariat. Cependant, cette dimension de remise en cause des contrats psychologiques n'atteint que rarement les employés en place dans le contexte français, à la différence de situations en Italie, Suisse ou États-Unis par exemple où le statut des employés publics a changé de manière radicale.

En ce qui concerne les dimensions intrinsèques (le travail lui-même), il existe un courant qui met l'accent sur l'attachement des agents publics au service au public (Perry et Wise, 1990) et leur désir de produire un travail de qualité qui concerne en revanche le rapport au travail en général (Clot, 2010). Les changements liés à la limitation des moyens publics peuvent ainsi heurter cette dimension du travail public à travers des conséquences sur la qualité du service rendu, le recentrage sur les prestations obligatoires et sur l'intensification du travail.

Ainsi, les éléments de menace du contrat psychologique traditionnel des agents publics peuvent se traduire par la perte de ressources qui sont plus ou moins centrales pour les acteurs. Cette rupture du contrat psychologique ne débouche cependant pas nécessairement sur une violation. Cette évolution dépend largement du sens que l'employé donnera aux pertes de ressources subies. En effet, la théorie COR comme celle du contrat psychologique mettent l'accent sur la dimension subjective de l'évaluation qui est réalisée de la perte de ressources. Hobfoll (1989) évoque la dimension subjective et symbolique des ressources. Pour Rousseau (1989), le passage de la rupture à la violation dépend de la manière dont l'employé évalue l'importance de la rupture. Tout se passe comme si le contrat psychologique était constitué d'éléments centraux et d'éléments périphériques. Les considérations de Hobfoll (1989) sur la valorisation des ressources laissent ainsi penser que le caractère périphérique ou central des dimensions du contrat psychologique dépend des cultures nationale et organisationnelle dans lesquelles sont baignés les employés mais également des constructions mentales des collectifs de travail.

Si la rupture du contrat psychologique se produit dès qu'une promesse implicite ou expli-

cite n'est pas tenue, le rapprochement des théories du contrat psychologique et de la théorie COR laisse penser que la violation se produit quand la rupture affecte des ressources centrales, valorisées par les individus, les sociétés et les organisations dans lesquelles ils sont insérés et les collectifs de travail auxquels ils prennent part. Par ailleurs, ce rapprochement conduit à la proposition selon laquelle, dès lors que le sentiment de violation se développe, une spirale de perte de ressources peut s'engager conduisant alors à la souffrance au travail des individus.

L'objet du travail empirique que nous présentons ci-après est alors de valider cette compréhension théorique des effets de la rupture d'un contrat psychologique en univers public. Il s'agit ainsi d'analyser le passage de la rupture à la violation du contrat psychologique en observant les pertes de ressources initiales et les spirales de perte de ressources qui en découlent. Il s'agit également d'évaluer les conditions permettant un rétablissement des ressources et la construction ou l'acceptation d'un nouveau contrat psychologique.

2. MÉTHODE

Pour analyser les processus qui conduisent de la rupture du contrat psychologique à la violation et l'émergence d'une spirale de perte des ressources nous présentons les résultats d'une recherche-intervention d'une durée de six mois dans un service gérontologie et handicap (que nous appellerons Gerhand) qui dépend d'un département français qui emploie 2300 agents environ. L'équipe de recherche accompagne le service prévention et participe à la réflexion sur l'évolution de cette organisation depuis plus de quatre ans. La recherche-intervention suppose de mettre en relation des finalités divergentes : la génération de savoir scientifique par les chercheurs et celle de savoirs opérationnels par les acteurs de l'organisation. Les projets de connaissance et d'action se complètent et se nourrissent. Le chercheur fait partie intégrante du processus de recherche qui consiste à explorer le champ des possibles pour inventer de meilleures adéquations « entre la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les acteurs » (Hatchuel, 1994, p. 68). L'objectif de notre intervention était ainsi double : tester les propositions théoriques sur les liens entre contrat psychologique et COR *theory* et accom-

pagner un service. Cette démarche a été suivie d'une phase de bilan postérieure, réalisée six mois après la fin de l'intervention.

2.1. Une recherche-intervention dans un service public à vocation sociale

Le service Gerhand est emblématique des évolutions que connaissent certaines organisations publiques, en lien avec la raréfaction des moyens alors que les besoins sociaux ne cessent, eux, d'augmenter.

Ce service, créé il y a une dizaine d'années, regroupe 9 assistantes sociales et infirmières, qui sont placées sous la responsabilité d'un médecin gériatologue mais travaillent également en liaison avec une cadre administrative qui gère le secrétariat. Il s'agit d'un service déconcentré sur un territoire, le département ayant, comme beaucoup de ses pairs, fait le choix de développer ses services au plus près des besoins des usagers. La mission des travailleuses sociales et des infirmières (le service ne comprend que des femmes) consiste à évaluer les besoins (médicaux, matériels, de services...) des personnes âgées et des personnes handicapées afin que le département leur délivre des prestations légales. Il existe un service administratif qui traite les dossiers de demandes de prestations établi par le service Gerhand et qui réalise ensuite les opérations comptables et de contrôle liées à la délivrance des aides octroyées.

Lors de notre intervention, ce service était considéré comme en difficulté par le service de prévention de la collectivité et sa hiérarchie, du fait de difficultés individuelles nombreuses qui étaient remontées, de réclamations collectives portées par le service, de conflits au sein de l'équipe. Ces difficultés touchaient une équipe qui avait longtemps été considérée comme exemplaire par sa hiérarchie du fait de son engagement et son professionnalisme. Elles intervenaient dans un contexte de pression importante, liée à la stabilisation des moyens humains depuis 5 ans alors que l'activité et le nombre de bénéficiaires augmentent de 20 % par an en moyenne.

Nous sommes ainsi intervenus dans ce service dans la durée. Cette intervention a été marquée par de nombreux allers et retours entre des phases d'analyse de la littérature, des phases de collecte de données et des phases de travail collectif. Si la méthodologie globale de l'étude de

cas est retenue ici, c'est qu'elle nous permet d'explicitier au mieux la complexité des situations rencontrées et les mécanismes de la recherche-intervention (Yin, 1994, El Abboubi et Cornet, 2012). Il ne s'agit pas de capter ce qui se passe à un moment précis, mais plutôt de saisir des processus caractéristiques de l'évolution de l'organisation et de la souffrance des individus dans le temps. Ce processus de recherche est collaboratif, c'est de l'interaction avec le terrain que vont naître les interprétations avec une visée transformative (Wacheux, 1996, Van de Ven et Johnson, 2006, Noguera, 2010).

Le processus de construction des données intègre :

- des entretiens avec l'ensemble des personnes constituant l'unité de travail ;
- des entretiens avec des acteurs de l'organisation concernés par le fonctionnement de cette équipe ;
- des observations non participantes de l'activité précise des acteurs ;
- des séances de travail collectives avec l'équipe ;
- des séances de restitution et d'échanges avec la hiérarchie ;
- la collecte et l'analyse de documents internes à l'organisation concernée.

L'ensemble de ce dispositif représente 43 jours de collecte de données et d'informations sur le terrain.

Les entretiens réalisés ont concerné l'ensemble des personnes travaillant dans le service à l'exception de l'une d'entre-elles qui était au moment de notre intervention en absence de longue durée mais qui a ensuite été intégrée dans les phases d'observation et a participé aux séances collectives et aux restitutions. Ces entretiens ont donné lieu à une retranscription exhaustive. Les caractéristiques des personnes interrogées sont décrites dans le tableau suivant.

Au-delà des entretiens formalisés que nous avons réalisés, nous avons eu de nombreux échanges informels avec des acteurs concernés par le fonctionnement du service : agents appartenant au service prévention (médecin, assistantes sociales du personnel, chef de service prévention, agent de prévention) et à la fonction ressources humaines (DRH). Ces entretiens, moins formalisés, ont permis de contextualiser plus précisément les situations de travail, mais

Tableau 1 : caractéristiques de l'échantillon

	Poste	Central/ Local ¹	Durée de l'entretien
Bénédicte	Responsable du service administratif APA et ETH	Central	60 min
Christelle	Assistante sociale	Local	91 min
Christy	Conseillère technique	Central	97 min
Coralie	Infirmière	Local	88 min
Fabienne	Conseillère en Economie Sociale et Familiale (CESF)	Local	65 min
Julie	Assistante sociale	Local	96 min
Katherine	Médecin	Local (N+1 pour les équipes)	93 min
Marie-Christine	Assistante sociale	Local	101 min
Nicole	Responsable DGH (N+2)	Central	Entretien téléphonique
Monique	Médecin responsable gérontologie	Central	61 min
Roseline	Assistante sociale	Local	71 min
Sandra	Assistante sociale	Local	50 min
Solène	Infirmière	Local	67 min
Sylvie	Assistante sociale	Local	70 min

également de resituer le fonctionnement du service au regard de l'histoire, de l'organisation globale de la collectivité et de ses enjeux.

Par ailleurs, nos résultats s'appuient sur une démarche d'observation du travail. Chaque personne du service a été accompagnée pendant une journée entière de travail de manière à nous permettre de comprendre précisément l'activité concrète de travail. Cette phase a permis de situer les principales contraintes de l'exercice du métier. Cet accompagnement s'est réalisé aussi bien dans les bureaux, qu'en réunion de service, qu'au cours de visites sur le terrain. Chaque accompagnement a été suivi d'un entretien avec la personne concernée sur l'activité et ses contraintes.

Cette phase d'observation a donné lieu à des comptes rendus exhaustifs se focalisant sur les comportements des acteurs et leurs attitudes par rapport à leur activité concrète de travail. Il s'agissait ici d'observer à la fois le travail (organisation des tâches et déterminants de celles-ci) mais aussi l'activité (variabilité, régulations, perturbations...) (Simonet et al., 2011). Ces

données ont ensuite été mobilisées pour éclairer et enrichir les discours des acteurs.

L'ensemble de ces éléments a permis de dresser un premier constat qui a débouché sur une restitution à l'ensemble de l'équipe et à sa direction. À la suite de cette restitution s'est organisée une série de séances de travail collectif autour des difficultés rencontrées, mais également des ressources individuelles et collectives affectées, puis sur les moyens d'améliorer la situation (voir tableau 2). Dix thèmes ont émergé de l'analyse des entretiens et des activités. Ils ont été discutés lors de la restitution de cette première étape de l'intervention. Le débat a débouché sur la sélection de cinq thèmes qui ont fait ensuite l'objet d'échanges collectifs. Chaque séance collective a mobilisé l'équipe dans son ensemble. Six séances d'une durée de trois heures ont été menées. Parfois l'équipe a été divisée en deux permettant des réflexions plus précises sur un thème.

Ce travail a ensuite été présenté par l'équipe de recherche accompagnée de l'ensemble du service à sa direction, mais également à la DRH et

¹ Central : personnes travaillant au siège ; local : personnes travaillant sur le territoire du service Gerhand.

Tableau 2 : les phases de réflexion collective

Dates	Objet de la discussion	Méthode
T1	Management de proximité	Les équipes ont été divisées en 2 groupes. Détailler une situation de management positive et une négative. Mise en commun des 2 groupes et discussion, avec pour but de formuler leurs attentes sur le sujet.
T2	Analyse du fonctionnement des espaces de discussion : le cas de la réunion de service	Confrontation des attentes et des situations rencontrées au sein des espaces de discussion formalisés. Mise en évidence des dimensions collectives de l'interaction au sein de ces espaces.
T3	Hiérarchie, organisation et fonctionnement de l'équipe médico-sociale	Identification des rapports à l'organisation centrale. Travail en groupes sur les attentes et relations à l'administration centrale.
T4	Missions du service et réflexions sur le métier	Amener l'équipe EMS à réfléchir sur une définition de ce que sont les « situations gérontologiques » afin de clarifier leurs missions (pour elles et pour une meilleure compréhension du central)
T5	Logistique et travail commun avec le secrétariat	Réflexion commune. Identification des besoins matériels à un bon fonctionnement. Échanges entre les équipes sur les différents fonctionnements afin de réfléchir à une optimisation.
T6	Synthèse des propositions	A partir d'un support, élaboration des propositions mises en forme à chaque atelier, discussions et modifications à partir du document préétabli.

au service prévention. Une restitution intermédiaire avait déjà été effectuée deux mois auparavant à ces mêmes acteurs. Ces différentes restitutions ont permis de valider, au cours du processus, des hypothèses, des analyses et des propositions. La restitution finale avec l'équipe a également permis une confrontation directe de l'équipe avec sa hiérarchie avec une discussion sur la pertinence de chacune des propositions émises.

Enfin, six mois après la dernière restitution, un bilan a été effectué (à travers 4 entretiens individuels et une réunion collective) de manière à identifier les évolutions les plus importantes ayant fait suite à ce travail.

2.2. Le processus d'analyse des données

L'ensemble des données (plus de 50 heures d'enregistrement, 173 pages de comptes-rendus) a donné lieu à des analyses qui ont permis d'en tirer des enseignements, à la fois sur les processus de menace des ressources mais également sur les dispositifs de reconstruction des ressources individuelles et collectives.

Les analyses ont d'abord porté sur le repérage de phases clé dans les récits réalisés par les répondants, ces phases étant centrées sur les différentes étapes de la vie du service. L'analyse de

ces phases nous a permis de repérer pour chaque individu la manière dont son histoire personnelle se conjugait avec l'histoire du service. Nous avons également analysé la nature du contrat psychologique et son évolution.

Nous avons par ailleurs réalisé un ensemble d'analyses de contenu en confrontant pour chacune des observations (agents du service) les retranscriptions d'entretiens et les analyses de l'activité

- Nous avons dans un premier temps repéré les éléments ayant trait au contrat psychologique en distinguant les obligations de l'employé et celles de l'employeur ; les aspects intrinsèques et extrinsèques ; l'ancien contrat psychologique et le nouveau (voir notamment tableau 3).
- Nous avons ensuite codé les ressources mobilisées (voir tableau 4) en reprenant la typologie d'Hobfoll (1989) et en nous appuyant sur le repérage des ressources qu'il a réalisé. Nous avons choisi de ne retenir que les ressources mentionnées par au moins 3 membres de l'équipe.)
- Nous avons enfin reconstitué les enchaînements constitutifs de spirales de pertes de ressources. Le repérage de la reconstruction des ressources a lui été réalisé progressive-

ment dans le cadre des bilans réalisés au début de chaque séance de travail collectif.

Nous avons enfin associé certaines des phrases clé aux analyses de contenu réalisées.

De plus, un ensemble de mini cas a été élaboré de manière à structurer l'ensemble des matériaux collectés dans des sous-ensembles de sens. C'est ainsi qu'un de ces cas a été construit autour du fonctionnement de la réunion de service, un autre sur l'impact de l'évolution des règles de traitement des dossiers, un autre sur l'articulation de l'activité des travailleurs médico-sociaux avec le secrétariat ou encore un autre sur la charge de travail et sa perception.

3. PRINCIPAUX RÉSULTATS

L'analyse des données produites nous a permis de définir l'ancien contrat psychologique et les ressources qui y étaient associées pour l'équipe de Gerhand. Nous avons ensuite analysé les éléments de rupture et tenté de comprendre comment se développaient le sentiment de violation. Nous avons ensuite mis en valeur les spirales de perte de ressources découlant de la violation. Nous avons enfin mis en lumière les éléments permettant d'inverser en partie le processus de rétablissement des ressources et d'envisager un nouveau contrat psychologique.

3.1. Les principales ressources mobilisées par les agents du service gérontologie et handicap

La grande majorité des travailleurs médico-sociaux qui appartiennent à cette équipe ont fait

leur carrière dans cette organisation. Certains sont arrivés il y a dix ans, au moment de la création du service. À cette période, la mise en place des nouveaux dispositifs qu'étaient à ce moment-là l'APA (Allocation Personnalisée d'Autonomie) puis la PCH (Prestation Compensatoire du Handicap) a été à l'origine de la culture du service, basée sur l'innovation et l'engagement.

- « *La création de la MDPH, ce changement, cette nouveauté, participer à la création, j'étais ravie* » (Julie, AS, ETH)
- « *Le service était tout neuf (...) il y avait tout à créer. J'ai fait le choix de travailler à l'APA, ce n'est pas par défaut.* » (Marie-Christine, AS, EMS)
- « *La ressource, c'est l'enthousiasme d'une équipe nouvelle.* » (Coralie, infirmière, EMS)

Il existe ainsi dans ce service une représentation assez largement partagée selon laquelle il y a avait eu un âge d'or durant lequel le travail était agréable. Le contrat psychologique initial (voir tableau 3), tel qu'il ressort des analyses que nous avons réalisées reflétait cet état d'esprit.

Le contrat psychologique tel qu'il était vécu auparavant reposait ainsi sur l'idée d'un service au public s'appuyant sur un fonctionnement solidaire et autonome de l'équipe, mais également sur une confiance de la hiérarchie et une grande tolérance dans les modalités de conciliation des temps de vie personnelle et professionnelle (temps partiels nombreux, flexibilité des horaires) en contrepartie du déploiement d'un professionnalisme élevé, d'un engagement professionnel très important, d'une rigueur dans la mise en place des dispositifs légaux et réglementaires et d'un grand respect des consignes issues de l'échelon central.

Tableau 3 : Éléments centraux du contrat psychologique des agents de Gerhand

Obligations de l'Employé	Obligations de l'Employeur
Engagement professionnel	Autonomie/confiance
Qualité du service/ Désir d'apporter son professionnalisme aux usagers	Reconnaissance de l'engagement et des idées innovantes
Respect des consignes et attentes de la hiérarchie	Soutien du supérieur hiérarchique
Ethique professionnelle	Moyens pour exercer le travail (nombre de personnes dans le service permettant un travail de qualité)
Acceptation de travailler en plus	Flexibilité du temps de travail (temps partiels)
	Cadre administratif strict mais faisant l'objet d'échanges

Il est à noter que les dimensions du contrat psychologique évoquées par les agents de Gerhand portaient principalement sur le contenu du travail à l'exception de l'aspect concernant la flexibilité du temps de travail et se rattachent globalement à un contrat centré sur les aspects relationnels. Il s'agit ici du cœur du contrat psychologique, à savoir les éléments essentiels pour les agents, les autres aspects n'ayant pas été évoqués lors des entretiens.

Ce contrat psychologique apportait aux agents de Gerhand de nombreuses ressources (cf tableau 4) auxquelles s'ajoutait le sentiment d'appartenance à un métier et à une équipe motivée et compétente.

Ce tableau permet de constater que les différents types de ressources recensées par Hobfoll se retrouvent dans cette description de la situation initiale.

Tableau 4 : Les différents types de ressources

Type de ressources	Ressources citées	Personnes concernées	Illustrations
Tangibles	Véhicules de service Téléphone portable Possibilité d'allouer des moyens aux usagers qui en ont besoin	Christelle, Coralie, Fabienne, Julie, Sandra, Solène, Sylvie Coralie, Fabienne, Julie, Marie-Christine, Sandra, Solène Christelle, Coralie, Fabienne, Julie, Roseline, Sandra, Solène, Sylvie	« Une fois par semaine, je me perds, il faut appeler la personne âgée qui ne répond pas toujours, demander aux collègues par téléphone si elles connaissent... » (Fabienne, CESF, EMS)
Personnelles	Plaisir de créer Temps de travail « contenu » (temps partiels) Autonomie, possibilité d'organiser son travail Professionnalisme	Christelle, Roseline, Sandra Christelle, Fabienne, Roseline, Sandra, Sylvie Julie, Marie-Christine, Roseline Coralie, Marie-Christine, Roseline, Sandra, Solène	« C'était une direction ouverte, il y avait matière à discuter, à être entendu. Les gens se connaissaient, les responsables étaient à l'écoute. C'était une structure accueillante. » (Marie-Christine, AS, EMS).
Inter-personnelles	Crédibilité élevée auprès de la hiérarchie Reconnaissance des usagers, sentiment d'être utile Solidarité et partage dans l'équipe Valeurs partagées	Christelle, Coralie, Roseline Christelle, Coralie, Fabienne, Julie, Marie-Christine, Roseline, Sandra, Solène, Sylvie Fabienne, Marie-Christine, Sandra, Solène Christelle, Coralie, Fabienne, Julie, Marie-Christine, Roseline, Solène, Sylvie	« C'est le côté relationnel que j'aime beaucoup (...) la rencontre avec les personnes, leur apporter une aide en fonction de leurs besoins. (...) Ce qui est important c'est de prendre le temps avec un accès aux gens et à leur entourage. » (Sandra, AS, EMS) « Pratiquer un métier de contact, connaître les gens, leurs parcours » (Marie-Christine, AS, EMS). « Dans cette équipe elles ont un niveau de compétence très élevé, elles font des choses très pointues. Elles ont un vrai savoir-faire et savoir être » (Christy, CT)
Énergétiques	Importance de la mission de service public Implication, engagement	Christelle, Coralie, Fabienne, Julie, Marie-Christine, Solène	« J'ai toujours voulu être assistante sociale » (Julie, AS, ETH). « Je fais ce métier par vocation (...) j'ai toujours voulu travailler dans le social » (Christelle, AS, ETH). C'était « une volonté de travailler dans le médico-social (...) de contribuer à une réelle action sociale » (Coralie, infirmière, EMS).

3.2. De la rupture à la violation du contrat psychologique

Les discours des personnels du service sont centrés sur l'idée d'un avant où il faisait bon travailler, dans un climat d'échange « *où les gens se connaissaient* », mais dont « *il faut faire le deuil* » et un maintenant beaucoup plus difficile.

L'ancien contrat psychologique a en effet été remis en cause par un ensemble d'évolutions ayant affecté la collectivité et le service. En effet, celle-ci a connu la hausse importante des contraintes de gestion.

D'une lourdeur croissante, les contraintes administratives pèsent sur l'équipe. L'administration centrale demande de plus en plus d'informations et chaque dossier est désormais visé à la fois en local, mais aussi au central sans compter parfois les interventions d'élus demandant des informations complémentaires. Par ailleurs, le renforcement de la direction générale s'est traduit par la multiplication des demandes de *reporting* (permettant à l'échelon central d'avoir une visibilité sur ce qui se fait dans les services) et d'évaluation (permettant d'harmoniser l'action des différentes circonscriptions), ce qui se traduit par un alourdissement des procédures et un traitement administratif chronophage. « *Les principales difficultés, c'est avant tout l'intensification et des procédures administratives non comprises associées à de l'autoritarisme. Je perds confiance dans la direction. C'est le problème de la double tête (distance central-local). Les réunions de travail sont des réunions d'information, pas des réunions de travail* » (Coralie, infirmière, EMS).

Le non remplacement d'un certain nombre de postes lié à la volonté globale de la collectivité de contenir ses coûts se traduit par une augmentation continue du nombre de dossiers traités par personne.

Pour tenter d'endiguer l'intensification du travail en augmentant le temps de travail effectif la direction a remis en cause les autorisations de temps partiels qui n'étaient pas de droit.

L'ensemble de ces contraintes amènent la direction générale à tenir des discours sur la nécessité de revenir sur le niveau de qualité dispensé dans l'action sociale. « *Les travailleurs sociaux ont tendance à vouloir faire de la sur-qualité* » (Nicole, resp. DGH, N+2). Ce verbatim est significatif des tensions de valeurs qui peuvent opposer les membres de la direction et

le terrain : alors que les premiers mettent l'accent sur les contraintes financières et leurs conséquences en termes de renonciation à satisfaire certains besoins du public, les services opérationnels marquent davantage leur attachement à la prise en compte globale des besoins des usagers. Cette tension évolue fréquemment dans les organisations publiques vers une incompréhension réciproque entre les niveaux. En conséquence, loin de renforcer la cohésion interne, les contraintes externes favorisent un sentiment de déni des difficultés par la hiérarchie, qui amplifie les effets de la charge de travail.

La direction tente également d'imaginer de nouvelles règles destinées à permettre aux travailleurs médico-sociaux de gérer la pénurie (limitation des droits des usagers en fixant un délai minimal de 6 mois entre chaque instruction de dossier, demande de baisse du niveau de prise en charge des personnes âgées, évaluations téléphoniques plutôt que physiques...). Mais celles-ci sont souvent perçues comme des entraves supplémentaires au travail bien fait : « *On a revisité la procédure d'APA et on a fixé la règle des 6 mois pour les aider ! Car quand quelqu'un est dans le dispositif, il a droit à tout, ça ne va pas. La règle des 6 mois, c'est pour rendre service aux équipes qu'on l'a adoptée. On essaie de donner des outils aux équipes pour qu'elles ne se sentent pas personnellement engagées.* » (Nicole, resp. DGH, N+2)

À cela s'ajoutent des circonstances propres au service :

Cette équipe est composée à la fois d'assistantes sociales et d'infirmières. La responsabilité managériale est partagée entre un médecin et une cadre administrative qui traite des questions logistiques et administratives. Cette répartition des tâches conduit l'équipe à être séparée de son soutien administratif. Si deux domaines d'action (la vieillesse et le handicap) sont identifiés, la séparation principale est celle qui se situe entre ces professionnelles de l'aide et le reste de l'organisation.

De nombreux conflits existent entre l'équipe et la cadre administrative. Celle-ci considère que l'équipe ne travaille pas assez bien et que les assistantes sociales « *n'en font qu'à leur tête* » (« *elles n'y comprennent rien, et en plus elles veulent décider de tout* », Caroline, cadre administrative). Les tensions ne sont pas seulement organisationnelles, l'équipe se sent parfois agressée par certains propos tenus par cette

cadre administrative (« moi, de toute façon, j'aime pas les vieux ! » propos rapportés par Marie-Christine, AS). L'équipe se sent épuisée par ces tensions. Un clivage supplémentaire s'est installé à l'occasion de l'absence de longue durée de l'une d'entre elles. D'un côté, celles qui devaient travailler avec elle ne supportaient plus de devoir faire son travail (« on a été obligés de reprendre tous ses dossiers ») et celles qui observaient cette exaspération et ne l'acceptaient pas (« dans notre métier, on peut accepter que quelqu'un soit malade », Coralie, infirmière). C'est donc une équipe épuisée et éclatée qui souffre de cette situation, avec le sentiment que l'échelon central ne prend pas ses difficultés au sérieux.

La crise du management de proximité que connaît l'équipe concerne également la relation avec le médecin chef de service. Celle-ci impose par exemple la règle du secret médical sur les dossiers médicaux des ayants-droits lors des réunions collectives d'évaluation des situations, seul le médecin ayant officiellement accès à cette information. Les travailleurs médico-sociaux se trouvent alors devoir mentionner les maladies, sans en prononcer le nom exact. Une maladie d'Alzheimer par exemple sera nommée maladie dégénérative sans plus de précision. Cette gymnastique lexicale peut sembler anodine, mais elle participe à leur donner un sentiment de dévalorisation de leurs compétences, d'absence de confiance de la part de leur hiérarchie et à dégrader les rapports avec le médecin.

Plusieurs éléments concernant l'exercice même de l'activité leur donnent également le sentiment que la direction n'entend pas leurs besoins même les plus simples.

Par exemple, un changement de répartition des bureaux a été imposé par la direction. Les travailleurs médico-sociaux se retrouvent pour certaines à trois dans un bureau. « Nous avons parfois des cas plus difficiles, quand j'appelle un usager ou sa famille, je suis obligée de demander à mes collègues de sortir du bureau pour respecter la confidentialité de cet échange. Ce ne sont pas de bonnes conditions de travail... » (Christelle, AS, ETH)

Lors de la journée d'observation, Coralie a été accompagnée en visite, en plus de ne pas avoir de GPS dans la voiture de service, elle a expliqué être « obligée d'utiliser [s]on téléphone personnel. Il n'y en a qu'un seul pour tout le service, et il n'est pas utilisable pour appeler

des numéros spéciaux en 08, comme celui de la Caisse des Allocations Familiales. » (Observation, Coralie, infirmière)

Il a également été noté lors de la journée d'observation, les difficultés qu'éprouvent les travailleurs médico-sociaux à rédiger un simple mail. L'observatrice a noté un temps effectif de frappe de trois minutes et une durée totale entre le début et la fin de cette tâche de 20 minutes. « On est continuellement interrompu par des appels des usagers ou de leur famille. Ça fait aussi partie de notre travail de prendre ce temps pour leur répondre et les rassurer mais on a le sentiment de ne jamais pouvoir finir. » (Marie-Christine, AS, EMS)

Ces éléments affectent profondément le contrat psychologique qui lie les membres de cette équipe à leur métier et à leur organisation. Engagées pour servir les personnes âgées ou handicapés, elles ne sont désormais plus en mesure d'offrir une qualité identique de service, ce qui les amène à remettre en cause leur lien à l'organisation.

Ainsi on passe de la rupture, c'est-à-dire du non-respect des promesses et obligations à la violation, c'est-à-dire à un ensemble d'émotions négatives des agents de Gerhand qui se sentent trahies dans leurs valeurs professionnelles avec le sentiment que l'exercice de leur travail est désormais entravé.

« J'ai toujours travaillé dans le public mais aujourd'hui c'est la première fois que j'envisage de partir même si ça ne me fait pas plaisir. » (Julie, AS, ETH)

Il est également notable que ce sentiment de violation est certes individuel mais il est partagé collectivement. La violation du contrat psychologique est aussi une histoire symbolique que le collectif se raconte et qui sert de grille d'analyse pour interpréter toutes les attentes et demandes de la hiérarchie et de l'organisation comme des manquements.

Ces évolutions contraignent progressivement le service à remettre en cause aussi bien la qualité du service que celle des conditions de travail des personnels. Ces deux éléments conjugués sont constitutifs de très fortes émotions négatives.

Les personnels sont tiraillés entre leur désir de satisfaire les attentes de leur hiérarchie (elles ont toujours fonctionné sur une logique d'engagement et d'implication), leur conscience du ca-

ractère limité des moyens de la collectivité et leur désir d'apporter une satisfaction la plus élevée possible aux besoins incommensurables des usagers dont elles administrent les situations. La règle imposant par exemple de ne pas rouvrir de dossiers moins de six mois après leur validation est ressentie comme une atteinte aux valeurs de métier et cela contribue à désagréger une ressource profonde : la liberté de proposer des solutions pour chacun en temps réel. Cette règle représente ainsi une atteinte aux ressources en termes d'autonomie. « *Le système est rigidifié par la règle des 6 mois. J'ai l'impression de faire des dérogations à tout bout de champ. Les procédures ne sont pas très adaptées aux besoins réels des gens* » (Sandra, AS, EMS). De plus, atteignant un ensemble de ressources associées comme la reconnaissance de leur hiérarchie et des usagers, elle pèse comme une menace sur le professionnalisme des membres de l'équipe.

La question de la **charge de travail** constitue également une composante majeure du sentiment de violation du contrat psychologique qui débouche sur des pertes de ressources individuelles et collectives. En effet, l'augmentation du nombre de dossiers se traduit à la fois par une intensification du travail et par le sentiment partagé dans le service, de travailler en « mode dégradé ». « *Des fois je me dis que je ne fais pas bien mon travail* » (Julie, AS, ETH), « *j'ai le sentiment de pas faire du bon boulot* » (Sylvie, AS, EMS). Un sentiment de mal faire prend alors forme avec une dévalorisation personnelle : « *je suis lente, je ressens beaucoup de culpabilité* » (Julie, AS, ETH). « *J'ai toujours peur d'avoir oublié quelque chose à faire et qu'une personne me rappelle. (...) On n'a pas vraiment de vision globale. C'est compliqué, je m'éparpille, mais je pense que c'est aussi ma personne.* » (Sandra, AS, EMS).

Certains membres de l'équipe ont par ailleurs vécu comme une trahison la remise en cause de leur temps partiel, qui était un élément central de leur relation d'emploi.

Ainsi, un ensemble d'évolutions ont affecté l'exercice de la mission confiée et la recherche d'un équilibre des temps entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces points sont centraux pour les professionnelles de Gerhand, ils constituent le cœur du contrat psychologique et ce constat est partagé de manière générale. Cela explique le passage rapide de la rupture à la violation du contrat psychologique. Les émotions

négatives sont d'autant plus importantes que l'équipe a le sentiment que les difficultés qu'elle rencontre à faire face à ses missions ne sont pas entendues par la hiérarchie.

3.3. Après la violation du contrat psychologique : une spirale de perte de ressources

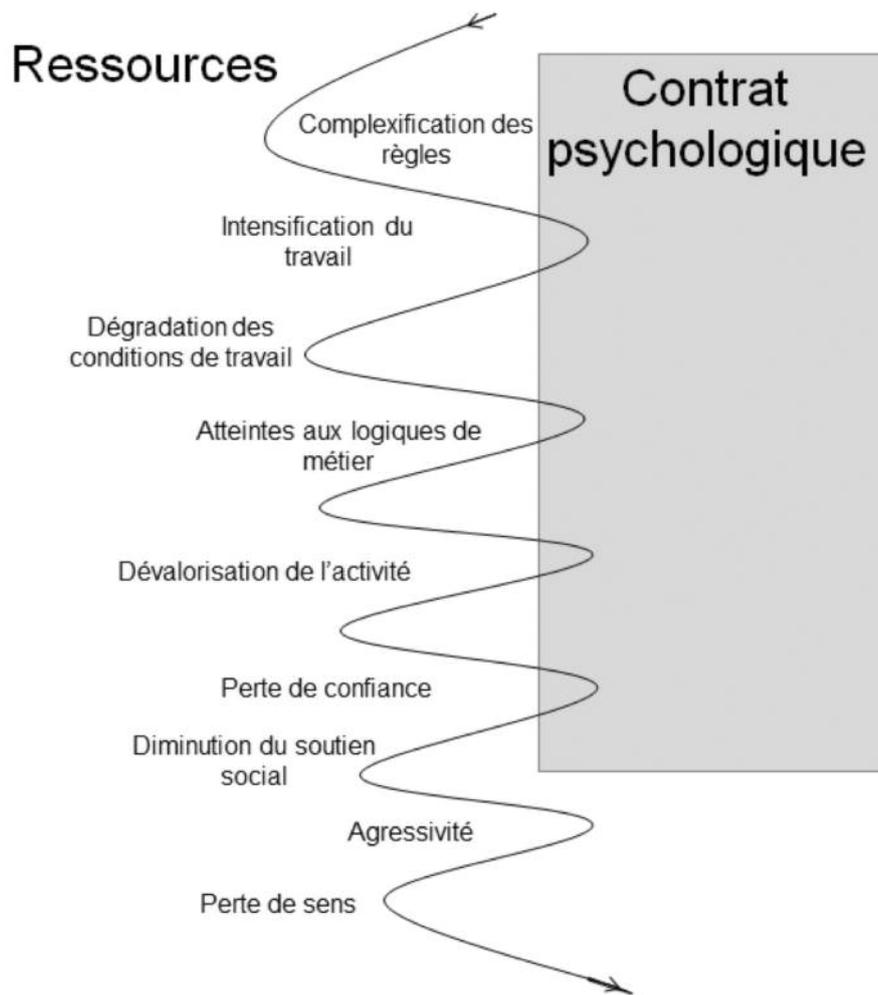
Ce sentiment de violation crée à son tour une spirale négative dans la perte de ressources. Alors que le bien-être et l'efficacité de l'équipe reposaient sur un collectif de travail soudé et l'engagement de chacun, certains commencent à se désengager, des tensions importantes apparaissent entre des membres de l'équipe, la reconnaissance par la hiérarchie diminue... L'actualisation des perceptions liée au sentiment de violation du contrat psychologique affecte en retour les autres ressources individuelles et collectives des membres du service.

Ces différents éléments permettent de mettre en évidence l'importance de ces atteintes au contrat psychologique et les conséquences de celles-ci sur les ressources des acteurs. La rupture et la violation du contrat psychologique se traduisent par une atteinte aux ressources des individus en situation. La spirale de déplétion des ressources peut être schématisée de la manière suivante (voir page 72).

3.4. La reconstitution des ressources par la reconstruction du collectif de travail

Bien que le contrat psychologique soit par nature idiosyncrasique, nous avons vu que les travailleurs médico-sociaux souffraient d'un sentiment de violation qui s'est construit collectivement, à travers un partage de représentations sur les ressources perdues et les attentes trahies. Ce partage des représentations n'est pas étranger à la spirale de destruction des ressources car le collectif tend à interpréter la réalité selon une grille unique et négative qui empoisonne collectivement le contexte de travail.

Ce constat étant fait, notre intervention s'est donnée comme objectif de donner de nouvelles ressources aux salariées de Gerhand pour qu'elles puissent reconstituer le collectif de travail.



Le processus de mise en débat de l'activité a permis de poser à la fois les difficultés individuelles et collectives, mais aussi ce qui fonctionnait et fonctionnait moins bien dans cette équipe. Progressivement, les échanges sur l'activité, nourris par les apports initiaux (et notamment l'observation de l'activité concrète des membres de l'équipe), ont permis de dégager des principes communs d'action. Progressivement, les représentations des acteurs sur le travail et son organisation ont été confrontées, autorisant alors la construction d'une modélisation du fonctionnement du service.

Ce dispositif qui s'est construit dans le temps grâce à des échanges successifs a également permis d'aplanir bon nombre de malentendus et de conflits. En effet, affectés par les évolutions organisationnelles et l'intensification de leur travail, les membres de l'équipe n'avaient plus ni le temps, ni l'occasion de pouvoir discuter de

ces difficultés. À titre d'exemple, l'absence régulière de l'une d'entre-elles pour cause de maladie avait provoqué une fracture entre celles qui pensaient qu'elles se devaient de la soutenir et celles qui ne pouvaient plus supporter de devoir accomplir un travail supplémentaire pour compenser son absence. Le débat qui s'est produit sur ce thème a alors mis en évidence ces différences avant que la discussion ne parvienne quelques temps plus tard à un accord global sur sa place dans l'équipe. Le résultat le plus significatif de ce point de vue a été de constater l'implication de plus en plus importante de cette personne préalablement ostracisée dans le processus collectif.

De la même façon, ces espaces de discussion ont permis un débat et une réflexion collective sur ce qu'est réellement leur métier, les missions du service et ses modalités de mise en œuvre. Ce débat a d'ailleurs donné lieu à des

propositions retenues par la direction du service.

Ainsi, cette démarche globale a permis de reconstruire une partie des ressources affectées dont quelques éléments doivent être soulignés.

Un ensemble de ressources a été soit restauré, soit remplacé. Le collectif de travail constitue une réelle ressource concrète que l'on peut qualifier d'énergétique sur laquelle peuvent s'appuyer les acteurs. C'est ainsi que la consolidation de l'équipe a permis de développer la confiance réciproque des acteurs, mais aussi de définir des nouveaux modes de régulation et de fournir du soutien social.

La confrontation des représentations a permis de construire un collectif de travail sur des bases assainies. De fait, c'est un nouveau contrat psychologique collectif qui a été bâti. Les contreparties réciproques ont été réactualisées.

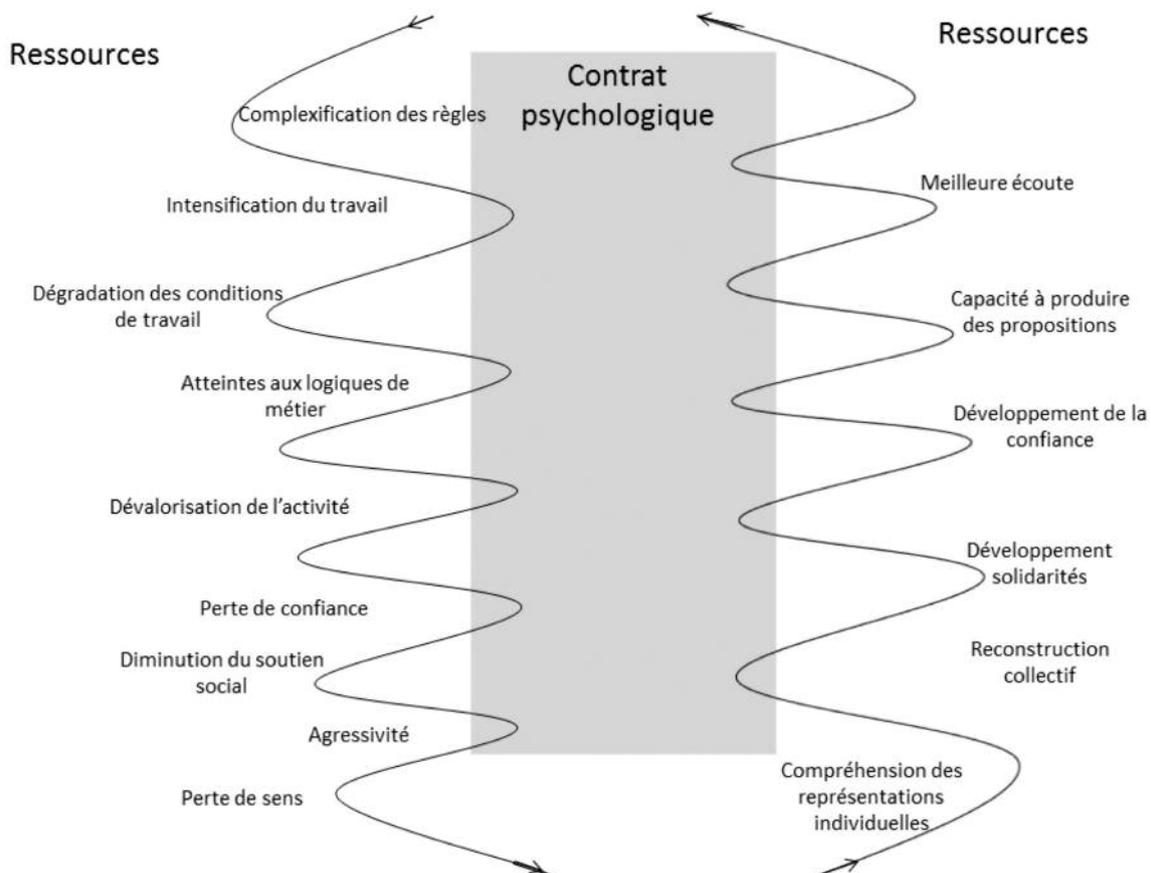
L'affirmation de l'équipe et sa solidité retrouvée a également donné un poids très important aux évolutions élaborées, les remarques et propositions faites se révélant tout à fait réalisables. D'ailleurs la direction du service en a immédia-

tement convenu, indiquant que l'ensemble des propositions étaient intéressantes et pourraient être mises en œuvre.

Ce travail a également débouché sur des applications concrètes : validation simplifiée des dossiers, réunion d'échanges de pratiques etc.

Ainsi, à travers la reconstruction du collectif, une spirale de gain de ressources a été engagée. Cette spirale de gain de ressources a permis une renégociation et une acceptation d'un nouveau contrat psychologique prenant en compte les contraintes réelles de la situation. La situation est certes fragile, mais l'équipe semble disposer des outils nécessaires à son évolution positive dans le temps. Certains éléments de l'ancien contrat psychologique ne sont plus accessibles et le sas du collectif a permis aux individus d'en faire le deuil et d'envisager une nouvelle relation d'emploi satisfaisante pour les deux parties en tenant compte du contexte existant.

La spirale positive mise ici en évidence est d'une certaine manière symétrique à celle qui avait conduit à la souffrance des acteurs par des ruptures du contrat psychologique et la désagrégation de l'équipe. Dans le processus de déplé-



tion des ressources, les ruptures du contrat psychologique et l'intensification du travail ont affecté progressivement les ressources à la disposition des acteurs. Cependant, la reconstruction s'est opérée avant tout par l'explicitation du contrat psychologique et de ses limites dans un premier temps, avant que la reconstruction du collectif dans un second temps ne vienne fournir les ressources énergétiques nécessaires à la genèse de nouvelles ressources.

Cette intervention montre ainsi que les éléments de rupture et de violation du contrat psychologique liés aux tensions existant sur les moyens publics peuvent être abordés de manière à éviter l'émergence de souffrance au travail des agents publics et permettre la reconstruction des ressources qu'ils sont amenés à perdre.

4. DISCUSSION

L'analyse réalisée nous a permis :

- d'analyser les conséquences sur les individus des restrictions de moyen à travers le cadre du contrat psychologique,
- de mettre en valeur les processus par lesquels une rupture du contrat psychologique aboutit à un sentiment de violation et débouche sur de la souffrance au travail,
- de montrer la possibilité d'inverser ce processus pour déboucher sur un nouveau contrat psychologique.

Nous aborderons ces résultats en mettant en valeur à la fois leurs apports méthodologiques, managériaux et théoriques.

4.1. Apports méthodologiques et managériaux

Le choix d'une démarche de recherche-intervention nous a permis de mettre en œuvre une démarche itérative entre le terrain et la théorisation. Cette démarche a bien débouché sur une double réalisation : l'accompagnement du changement dans le service Gerhand et la création de connaissances.

La recherche-intervention se justifie de par la nécessité de créer des connaissances actionnables mais aussi de par la complexité des situations. Elle semble ainsi particulièrement adaptée aux recherches portant sur les questions

ayant trait à la santé au travail. En effet, cette thématique suppose de mêler intimement des questions ayant trait aux dimensions individuelles, mais aussi organisationnelles et managériales.

L'interaction avec les collectifs de travail permet de reconstruire des espaces de discussion sur le travail (Detchessahar, 2013) qui ont une double fonction : outil de confrontation des points de vue sur le travail et des valeurs mais aussi outil de production de connaissances complexes issues d'une confrontation dialogique. Ajoutée à un retour sur la réalité du travail (observations de l'activité) cette méthode permet la construction de connaissances particulièrement fines en aidant les acteurs à sortir de la confrontation de points de vue figés. En effet, l'observation des activités permet de sortir des justifications partagées entre membres d'une équipe pour accéder de manière directe aux éléments concrets de pénibilité du travail : la mise en relation de ces éléments concrets avec les justifications des acteurs permet ainsi la richesse des analyses. Le dispositif que nous avons élaboré et qui croise trois sources majeures d'information, entretiens individuels, échanges collectifs et observation du travail, permet ainsi de développer des propositions valides à la fois pour la connaissance et pour l'action.

Ce type d'intervention centré sur l'intelligence collective des équipes de travail et la réarticulations des différents discours organisationnels semble particulièrement opportun dans le contexte actuel de changements organisationnels et institutionnels que connaissent de nombreuses organisations publiques.

Cependant notre démarche va au-delà de la construction de connaissances actionnables avec les acteurs : elle se traduit également par une contribution théorique dans le champ du contrat psychologique.

4.2. Apports théoriques

L'utilité du concept de contrat psychologique pour comprendre les effets des réductions de moyens dans les organisations publiques

Le concept de contrat psychologique est un outil qui nous a permis de mettre au jour l'impact des réductions de moyens sur les représen-

tations des agents publics et leur sentiment de justice. Il existe peu de travaux, à l'exception de Lemire (2005) et Lemire et Martel (2007) qui se sont penchés sur cette question. Certes l'idée d'attentes ou de promesses peut sembler quelque peu étrangère au secteur public dans lequel la relation d'emploi est réputée unilatérale, cet outil est cependant riche pour expliquer la dégradation de la confiance et de la santé des agents publics que peuvent recéler les conséquences des contraintes financières que vivent les organisations publiques. Par ailleurs, la mise en valeur d'un cœur de contrat psychologique centré sur des éléments intrinsèques liés au métier et au travail est cohérente avec les travaux sur la motivation de service public. Ces analyses n'ont cependant pas de validité externe étant donné le faible effectif étudié et la spécificité du service analysé. En effet, les services sociaux sont centrés sur l'aide à autrui et les agents de ce service sont donc davantage susceptibles de privilégier la motivation de service publique et les dimensions intrinsèques du contrat psychologique.

L'analyse du processus qui va de la rupture à la violation et de la violation à la souffrance

La nature des interactions entre contrat psychologique et évolution des ressources n'a quasiment pas fait l'objet de recherches (Brown & Roloff, 2011). Et pourtant ces deux approches semblent complémentaires. Ainsi nous avons pu montrer que la violation correspondait à une atteinte à des ressources fondamentales qui constituent le cœur du contrat psychologique. Nous avons également mis l'accent sur le fait que les spirales de pertes de ressources consécutives à la violation expliquaient le lien entre violation du contrat psychologique et souffrance au travail.

L'impact du collectif de travail : une ressource énergétique fondamentale

Notre travail montre également l'importance du collectif de travail dans les processus de destruction et de reconstruction de ressources.

C'est celui-ci qui va permettre aussi bien de repenser le contrat psychologique que permettre la valorisation de nouvelles ressources individuelles et interpersonnelles.

S'opère de fait un glissement du contrat psychologique au contrat normatif qui se situe au niveau collectif. C'est « *un contrat psycholo-*

gique partagé qui émerge quand les membres d'un groupe social, d'une organisation, ou d'une unité de travail développent un ensemble de croyances communes » (Rousseau, 1995, p. 9). Dans le cadre de cette étude, il convient de remarquer que le contrat normatif se confond avec le contrat psychologique des individus qui partagent des représentations communes sur les obligations de leur employeur, de leurs collègues et d'eux-mêmes. L'accent sur les dimensions intrinsèques du contrat psychologique, autour de l'importance du travail et du métier contribue à favoriser cette confusion.

On voit ainsi que le collectif de travail constitue une ressource énergétique (Hobfoll, 1989) centrale. Sa reconstruction permet de stopper la spirale de perte de ressources et de favoriser l'acceptation d'un nouveau contrat psychologique. La mise en discussion des contraintes permet de reconstruire de nouvelles attentes et de nouvelles promesses constitutives d'un nouveau contrat psychologique.

CONCLUSION

La place de la recherche-intervention semble centrale dans la création de connaissances dans le domaine de la santé au travail. En effet, la création de connaissances dans ce champ suppose des interactions en profondeur avec les différentes dynamiques de l'organisation. Dans le même temps, il existe une demande assez forte des organisations qui sont confrontées à une montée des risques psychosociaux et souvent démunies pour y faire face : la réponse institutionnalisée par l'individu (médecine du travail notamment) trouve rapidement ses limites. De plus, en matière de risques psychosociaux, la méfiance est importante vis-à-vis d'interventions externes qui plaqueraient des solutions prémâchées ou feraient alliance avec l'un ou l'autre des acteurs de l'organisation. C'est pourquoi la conception des dispositifs, son articulation avec la production des connaissances et l'éthique de l'intervention sont des éléments fondamentaux.

BIBLIOGRAPHIE

ABORD DE CHATILLON E. & DESMARAIS C. (2012), « Le nouveau management public est-il pathogène ? », *Management International*, Volume 16, numéro 3, printemps 2012, pp. 10-24.

- ABORD DE CHATILLON, E. & DESMARAIS, C. (2012), Chapitre 11, « Conditions de travail et mal-être des encadrants : peut-on souffrir et dans le même temps apprécier son travail ? », pp.149-165, in Abord de Chatillon E., Bachelard, O. & Carpentier, S. (2012) (dir.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris : Magnard-Vuibert, 384 p.
- BALTES, P. B. (1997), « On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory », *American Psychologist*, vol. 52, pp. 366-380.
- BALTES, P. B. & BALTES, M. M. (1990), « Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimisation with compensation », in Baltes P. B. et Baltes M. M. (1990) (dir.), *Successful Aging: Perspectives from the behavioral Sciences*, pp. 1-34, New-York: Cambridge university Press.
- BROWN, L. A. & ROLOFF, M. E. (2011), « Extra-role time, Burnout, and commitment: the power of promises kept », *Business Communication Quarterly*, vol. 74, n°4, pp. 450-474.
- CAMPOY, E. & NEVEU, V. (2005), « Perceptions de justice et confiance du salarié comme facteurs explicatifs des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique », Actes d'une journée de recherche Stress Burnout et Conflits de rôle, en partenariat avec l'AGRH et le CEROG, Vendredi 27 mai.
- CASSAR, V. & BRINER, R. (2011), « The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange Imbalance as a moderator of the mediating role of violation », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 78, pp. 283.
- CLOT, Y. (2010), *Le travail à cœur*, Paris : La Découverte, coll. « Cahiers libres », 192 p.
- COYLE-SHAPIRO, L.M. SHORE, M. S. TAYLOR, & L.E. TETRICK, (eds.) *The Employment Relationship: Examining Contextual and Psychological Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, pp. 253-283.
- COYLE-SHAPIRO, J. & PARZEFALL, M-R, (2005), chapitre 1, « Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi », in Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D. & Mignonac, K. (2005) (dir.), *Comportement organisationnel (Vol 1) : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck, 416 p.
- DELOBBE, N., (2005), introduction de l'ouvrage in Delobbe N., Herrbach, O., Lacaze, D. & Mignonac, K. (2005) (dir.), *Comportement organisationnel (Vol 1) : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck, 416 p.
- DESMARAIS C. (2008), "The French research community's perspectives on New Public Human Resource Management", *Public Management Review*, Volume 10, Issue 1, janvier 2008, pp 139-150.
- DESMARAIS C. & EDEY GAMASSOU C. (2012), « La motivation de service public à l'aune du service public « à la française » », revue *Politiques et Management Public*, Vol. 29/3 - 2012 – pp 393-411.
- DETCHESSAHAR, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux: quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, (1), 57-80.
- DULAC, T. (2005), chapitre 2 « De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : Revue de la littérature et perspective de recherche », in DELOBBE, N., HERRBACH, O., LACAZE, D. & MIGNONAC, K. (dir.), *Comportement organisationnel (Vol 1) : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck, 416 p.
- EL ABOUBI, M., & CORNET, A. (2012). La gestion de la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès. *Revue Gestion*, vol. 4, n°37, pp. 57-66.
- FRENCH, J. R. P. Jr., CAPLAN, R. D. & HARRISON, R. V. (1982), *The mechanisms of job stress and strain*, London : Wiley.
- FREUND, A. M. & RIEDIGER, M. (2001), « What I have and what I do — The role of resource loss and gain throughout life », *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, pp. 370-380.
- FREUND, A. M. & BALTES, P. B. (2003), « Successful development and aging: Selection, optimization and compensation », traduit et adapté par Bouffard L. (2003), « Pour un développement et un vieillissement réussis : Sélection, optimisation et compensation », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 24, n°3, pp. 27-52.
- GUERRERO, S. (2003), « La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi », XIV^e congrès AGRH, Grenoble.
- GUERRERO, S. (2004), « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 53, pp. 55-68.
- HALBESLEBEN, J. R. (2006), « Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n°5, pp. 1134-45.
- HATCHUEL, A. (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, n°99.
- HOLAHAN, C. J., MOOS, R. H., HOLOHAN, C. K. & CRONKITE, R. C. (1999), « Resource loss, resource gain, and depressive symptoms: A 10-years model », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, pp. 620-629.
- HOUSTON, D. J. (2000), « Public-service motivation: a multivariate test », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, n°4, pp. 713-728.
- HOBFOLL, S. E. (1989), « Conservation of resources », *American Psychologist*, vol. 44, pp. 513-524.
- HOBFOLL, S.E. (2001), The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied*

Psychology: An International Review, vol. 50, n°3, pp. 337-421.

HOBFOLL, S. E. (2002), « Social and psychological resources and adaptation », *Review of General Psychology*, n°6, pp. 307-324.

JAMIL A, RAJA U. & DARR W. (2013), «Psychological Contract Types as Moderator in the Breach-Violation and Violation-Burnout Relationships», *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Volume 147, Issue 5.

KARASEK, R.A. (1979), « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 285-308.

KARASEK, R. & THEORELL, T. (1990) *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York : Basic Books.

Stress, appraisal and coping, New York: Springer, 456 p.

LEMIRE, L., (2005), « Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! », *Revue Multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol. 1, n°1, pp 4-21.

LEMIRE, L. & MARTEL, G. (éd.), (2007), *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 439 p. + 1 cédérom. (JF 1601 L554a 2007) MORRISON, E. W. & ROBINSON, S. L. (1997), « When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°1, pp. 226-256.

MOISSON, V., FUHRER, C. & CUCCHI, A. (2010a), « Les déterminants du stress et de l'épuisement professionnel : le rôle de l'environnement relationnel », **Congrès AGRH**, Saint-Malo, novembre 2010.

NEVEU, J.P., (2012), chapitre 6, « Pour repenser la relation travail-santé psychologique : La théorie de la préservation des ressources », pp. 79-87, in Abord de Chatillon E., Bachelard O. & Carpentier S. (2012) (dir.), *Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, Paris : Magnard-Vuibert, 384 p.

PERRY, J.L. & WISE, L.R. (1990), « The motivational bases of public service », *Public Administration Review*, pp. 367-373.

ROBINSON, S. L. (1996), « Trust and breach of the psychological contract », *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 574-599.

ROUSSEAU, D.M. (1989), « Psychological and implied contract in organizations », *Employee Rights and responsibilities Journal*, 2, pp. 121-139.

SIEGRIST, J. (1996), « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, pp. 27-41.

SIEGRIST, J. (1998), « Adverse health effects of effort-reward imbalance at work: theory, empirical support and implications for prevention », pp. 190-204, in C.L. Cooper, *Theories of Organizational Stress*, New-York: Oxford University Press.

SHARPE, A., (2005), « The psychological contract in a changing work environment », *The Work Institute*.

SIMONET, P., CAROLY, S., & CLOT, Y. (2011). « Méthodes d'observation de l'activité de travail et prévention durable des TMS : action et discussion interdisciplinaire entre clinique de l'activité et ergonomie ». *Activités*, Vol. 8, N°1, 20 p.

TAYLOR, M.S., & TEKLEAB, A.G. (2004). Taking stock of psychological contract research: assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. In J. A-M. Vanderbeeke, W. (2008), « Government calling : Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice », *Public Administration*, vol. 86, n°4, pp. 1089-1105.

VAN DE VEN, A. H., & JOHNSON, P. E. 2006. Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, vol. 31, pp. 802-821.

WACHEUX, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris, 290 p.

WILLEM, A., DE VOS, A. & BUELENS, M. (2010), « Comparing private and public sector employees psychological contracts: Do they attach equal importance to generic work aspects? » *Public Management Review*, vol. 12, n°2, pp. 275-302.

YIN, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

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*, n°60, pp. 647-680.