



HAL
open science

La consolidation du contrat psychologique en phase de maintenance : le cas des salariés des EHPAD

Othmane Cherrad

► **To cite this version:**

Othmane Cherrad. La consolidation du contrat psychologique en phase de maintenance : le cas des salariés des EHPAD. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2023. Français. NNT : 2023BORD0430 . tel-04390143

HAL Id: tel-04390143

<https://theses.hal.science/tel-04390143>

Submitted on 12 Jan 2024

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

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

**THÈSE PRÉSENTÉE POUR OBTENIR LE GRADE
DE DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX**

Ecole doctorale : Entreprise Economie Société (ED EES)

Unité de recherche : Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO)

**La consolidation du contrat psychologique
en phase de maintenance : le cas des
salariés évoluant en EHPAD**

Spécialité : Sciences de gestion

Par Othmane CHERRAD

Sous la direction de : Laila BENRAISS NOAILLES et Anne GOUJON BELGHIT

Soutenue le 18/12/2023

Membres du jury :

M. CUSIN, Julien

Professeur des Universités, Université de Bordeaux- Président

M. HUSSER, Jocelyn

Professeur des Universités, Université Aix-Marseille - Rapporteur

Mme. LETHIELLEUX, Laëtitia

Professeure des Universités, Université de Reims Champagne Ardenne, Rapporteur

M. OHANA, Marc

Professeur à KEDGE Business School, Examineur

Mme BENRAISS-NOAILLES, Laila

Professeure des Universités, Université de Bordeaux, Directrice de thèse

Mme GOUJON-BELGHIT, Anne

Maître de conférences (HDR), Université de Bordeaux, Co-directrice de thèse

La consolidation du contrat psychologique en phase de maintenance : le cas des salariés des EHPAD

Résumé :

Le contrat psychologique, tel que défini par l'ensemble des attentes mutuelles non écrites entre l'employeur et l'employé (Rousseau, 1989), offre une perspective innovante pour sonder la relation d'emploi au sein de contextes organisationnels complexes, à l'instar des EHPAD. Ces établissements sont aux prises avec d'immenses défis, notamment la pénurie de main-d'œuvre, l'accroissement du volume de travail et la détérioration des conditions de travail. Ces enjeux font de ce secteur un terrain fertile pour appréhender les mécanismes de rétention du personnel à travers le prisme du contrat psychologique. Contrairement à d'autres démarches, focalisées sur des facettes précises de la relation d'emploi, le contrat psychologique éclaire sur les convictions et attentes singulières des employés (Rousseau, 1995), mettant ainsi en avant la pluralité et l'évolution fluide de leurs besoins et désirs (Rousseau, 2004). Cette vision prend tout son sens lorsque l'on considère que la fidélité des collaborateurs est intrinsèquement liée à la concrétisation de ces attentes réciproques (Rousseau 1989 ; Morrison et Robinson, 1997). Il est à souligner qu'une perturbation du contrat psychologique peut engendrer un passage vers une étape de réparation, suite à une rupture perçue de ce même contrat (Rousseau et al., 2018). Cette rupture, définie comme un manquement de l'organisation à certaines de ses obligations, peut motiver le départ des salariés de l'organisation (Lub et al, 2016; Alcover et al, 2017; Morrison et Robinson, 1997).

Cette thèse se penche sur les mécanismes qui sous-tendent la consolidation du contrat psychologique. Nous percevons ce concept comme un ajustement cognitif et émotionnel que les salariés opèrent pour anticiper et éviter une éventuelle transition vers la phase de réparation. La consolidation est ainsi considérée comme une barrière cognitive et émotionnelle qui empêche cette transition. Elle illustre comment, malgré une augmentation des contraintes organisationnelles et des ressources parfois restreintes, les EHPAD peuvent conserver un personnel dévoué et satisfait. En sondant ces dynamiques sous l'angle de la consolidation du contrat psychologique, notre ambition est d'enrichir la compréhension des facteurs individuels et organisationnels qui favorisent la rétention des employés dans ces établissements.

Afin d'approfondir ce questionnement, nous avons élaboré trois sous-questions de recherche. Chacune d'elles a donné lieu à une étude de cas spécifique, se traduisant par la rédaction de trois articles de recherche. Ces études apportent des éclairages complémentaires, tant sur le plan théorique qu'empirique, en scrutant les procédés de consolidation du contrat psychologique dans des environnements particulièrement exigeants. La première facette concerne l'identification des éléments clés de consolidation du contrat psychologique au sein des EHPAD, ainsi que les méthodes d'application de cette consolidation face à des perturbations adverses. Le deuxième axe explore le rôle des mécanismes de régulation émotionnelle dans le renforcement du contrat psychologique des professionnels œuvrant dans un EHPAD dédié aux patients atteints de la maladie d'Alzheimer, en étudiant comment ces mécanismes opèrent dans un cadre organisationnel hautement exigeant sur le plan émotionnel. Enfin, le dernier article traite de la restructuration du contenu du contrat psychologique durant sa phase de maintenance, lorsqu'il est soumis à des bouleversements majeurs, mettant en exergue l'importance des processus d'ajustement à cette étape cruciale du contrat.

Mots clés : EHPAD, consolidation, contrat psychologique, maintenance

Unité de recherche

Institut de Recherche en Gestion des Organisations, n° EA 41490, 35 avenue
Abadie 33 000 Bordeaux

Consolidation of the Psychological Contract in the maintenance Phase: The Case of EHPAD Employees

Abstract:

The psychological contract, defined as the set of non-formalized mutual expectations between the employer and the employee (Rousseau, 1989), represents a promising avenue for exploring the employment relationship in demanding organizational contexts, such as that of EHPADs. These are faced with colossal challenges such as labor shortages, work overload, and deteriorating working conditions, making this sector a fertile ground for studying staff retention mechanisms through the lens of the psychological contract. Unlike other approaches that focus on specific aspects of the employment relationship, the psychological contract highlights the individual beliefs and expectations of employees (Rousseau, 1995), thus recognizing the diversity and dynamic evolution of needs and aspirations (Rousseau, 2004). This perspective becomes even more relevant as employee retention is closely linked to the realization of these mutual expectations (Rousseau 1989; Morrison and Robinson, 1997). It is observed that a disrupted psychological contract can lead to a move towards a reparative stage, following a perceived breach of this contract (Rousseau et al., 2018). This breach, identified as an organizational failure to fulfill certain obligations, can motivate employees to leave (Lub et al, 2016; Alcover et al, 2017; Morrison and Robinson, 1997).

This thesis focuses on the underlying mechanisms of consolidating the psychological contract. This concept is understood in our research as a cognitive and emotional adjustment process carried out by employees to prevent this transition to repair. This notion serves as a bridge between theory and practice, introducing an additional dimension that deserves in-depth exploration of potential individual and managerial strategies to ensure stability and satisfaction of employees in the EHPAD sector. It reveals how, despite increasing organizational constraints and often limited resources, EHPADs can maintain committed and satisfied staff. By exploring these dynamics through the lens of psychological contract consolidation, we aim to contribute to the understanding of individual and organizational determinants of employee retention in these structures.

To deepen our exploration of this issue, we formulated three research sub-questions, each corresponding to a distinct case study, resulting in the writing of three research articles. These case studies provide complementary contributions on a theoretical and empirical

level, exploring the mechanisms of psychological contract consolidation in specific and demanding contexts. The first dimension relates to the identification of the determinants of psychological contract consolidation in EHPADs, as well as the modes of implementation of the contract consolidation subject to negative disturbances. The second theme focuses on the role of emotional regulation processes in strengthening the psychological contract of actors working in an EHPAD specialized for people with Alzheimer's, examining how these processes interact in such an emotionally demanding organizational context. Finally, the third article addresses the issue of restructuring the content of the psychological contract during the maintenance phase when it is confronted with radical changes, emphasizing the importance of reciprocal adaptation processes in this phase of the psychological contract.

Keywords : EHPAD, consolidation, psychological contract, maintenance

Research Unit

Research Institute for Organization Management, No. EA 41490, 35 Abadie Avenue, 33
000 Bordeaux

DEDICACES ET REMERCIEMENTS

À mes chers parents, à mon frère, et aux membre de ma famille, pour leur patience, leur amour et leur affection. Aucun remerciement ne saurait égaler l'ampleur de vos sacrifices pour moi. Votre encouragement constant est le socle sur lequel j'ai édifié mon parcours.

J'espère être l'image de ce que vous vous êtes fait de moi.

À mon épouse bien-aimée, empreinte de constance et d'un amour immesurable. Son soutien indéfectible et sa capacité à m'éclairer ont été mon phare dans les phases les plus obscures de ce voyage. Grâce à ta confiance, j'ai trouvé la vigueur de surmonter chaque embûche et de réaliser mes aspirations.

À mes directrices de thèse, pour leur sagacité, leurs retours constructifs, leurs orientations éclairées, leur patience et leur conviction inébranlable en mes capacités. Vous avez ravivé en moi la flamme insatiable de la curiosité.

À mes collègues de l'IUT, à mes professeurs, aux chercheurs et doctorants de notre unité de recherche, aux salariés et dirigeants des EHPAD sollicités pour leur expertise, ainsi qu'à chaque individu ayant échangé, discuté ou réfléchi à mes côtés durant cette quête académique : chacune de ces interactions a gravé son essence dans ce travail. Vos perspectives, vos retours et vos encouragements ont tissé chaque page, métamorphosant cette thèse en un tableau riche de connaissances et d'expériences conjointes.

À ceux qui ont exprimé des doutes à mon égard, merci d'avoir alimenté ma détermination. Vos scepticismes ont été les étincelles qui ont enflammé ma résolution, me poussant à dépasser mes propres limites et à démontrer ce dont je suis véritablement capable.

À la noble quête de la recherche, qui m'a enseigné l'art de la persévérance face à l'inconnu, la valeur de la rigueur dans chaque détail, et l'émerveillement intarissable de la découverte. Elle m'a montré que chaque question est une porte ouverte sur un univers de connaissances et que chaque réponse n'est que le début d'une autre aventure. Grâce à elle, j'ai appris à chérir le voyage autant que la destination.

Table des matières

Introduction générale.....	1
1 Les EHPAD en France : un secteur aux nombreux défis	3
2 Problématique et questions de recherche	5
3 Le plan de la thèse	9
1 Les fondements théoriques du concept du contrat psychologique	13
1.1 De l'origine à l'évolution du contrat psychologique	13
1.2 Le concept du contrat psychologique	18
1.2.1 La période pré-Rousseau (1989) :.....	18
1.2.2 La période Rousseau (1989) :.....	23
1.2.3 Le contrat psychologique : entre unilatéralité et réciprocité de l'échange.....	26
2 La mesure du contrat psychologique	31
2.1 Les mesures axées sur les termes du contrat psychologique	32
2.2 Les mesures axées sur la nature du contrat psychologique.....	38
2.3 Les mesures axées sur les caractéristiques du contrat psychologique :.....	46
2.4 Les mesures axées sur l'évaluation du contrat psychologique	53
2.4.1 L'accomplissement du contrat psychologique	53
2.4.2 Le bris du contrat psychologique.....	56
2.4.3 Les conséquences du non-accomplissement des termes du contrat psychologique.....	58
3 La dynamique du contrat psychologique	66
3.1 Le processus de construction du contrat psychologique	66
3.1.1 La dynamique de construction du contrat psychologique	66
3.1.2 Les facteurs d'influence sur la formation et le développement du contrat psychologique.....	71
3.2 Les processus dynamiques du contrat psychologique	80
3.2.1 Les processus d'interprétation des promesses.....	80
3.2.2 L'évaluation des écarts du contrat psychologique	84
3.2.3 Les processus de consolidation et de reconstitution du contrat psychologique suite à une perturbation négative	87
4 Méthodologie de recherche	97
4.1 Notre protocole de recherche	97

4.1.1	Notre objet de recherche	97
4.1.2	Notre calendrier de recherche.....	101
4.1.3	Notre posture épistémologique : le constructivisme	103
4.2	Un raisonnement par abduction	113
4.3	Une démarche de recherche qualitative	116
5	Protocole de collecte et analyses des données	127
5.1	Stratégie de recherche	127
5.2	Démarche collecte des données	131
5.3	Notre démarche d'analyse du contenu	136
6	Les déterminants de consolidation du contrat psychologique des acteurs évoluant dans un contexte spécifique.....	151
6.1	Cadre théorique.....	152
6.1.1	Le contrat psychologique : un construit cognitif évolutif dans le temps.....	152
6.1.2	Les processus d'adaptation du contrat psychologique confronté à des perturbations.....	154
6.1.3	Les stratégies de consolidation du contrat psychologique en présence de signaux de brèches	155
6.2	Méthodologie de recherche	157
6.2.1	Méthode de collecte des données.....	157
6.2.2	Traitement des données	159
6.3	Résultats :	160
6.3.1	Les éléments de perturbation du contrat psychologique perçus par les salariés	160
6.3.2	Les déterminants d'autorégulation du contrat psychologique	161
6.4	Discussions des résultats	163
6.4.1	La consolidation du contrat psychologique par les salariés en présence de signaux de brèche.....	163
6.4.2	La consolidation du contrat psychologique par l'organisation.....	166
7	Les stratégies de régulation du contrat psychologique émotionnel : le cas d'un EHPAD spécialisé dans l'accueil des patients atteints de la maladie d'Alzheimer.....	177
7.1	Le cadre conceptuel.....	178
7.1.1	Le concept du contrat psychologique.....	178
7.1.2	Les stratégies de régulation des émotions	181
7.2	Méthodologie de recherche	183
7.2.1	Notre terrain de recherche :	183

7.2.2	Notre démarche de recherche.....	184
7.3	Résultats	185
7.3.1	Les perceptions du contenu du contrat psychologique.....	185
7.3.2	La régulation émotionnelle en situation de travail émotionnel.....	186
7.4	Discussions.....	188
7.4.1	Un contrat psychologique aux termes ancrées dans sa nature émotionnelle ..	188
7.4.2	Les stratégies de régulation émotionnelle des salariés évoluant dans un contexte de travail émotionnel	190
8	La restructuration du contrat psychologique à l'épreuve de la régulation sociale : le cas d'un EHPAD non lucratif	201
8.1	Le cadre conceptuel.....	202
8.1.1	Le contenu du contrat psychologique	202
8.1.2	La dynamique du contrat psychologique : de la construction à la reconstruction du contrat psychologique.....	203
8.1.3	L'adaptation : au cœur du processus de régulation sociale	204
8.2	Méthodologie de recherche.....	206
8.3	Résultats	210
8.3.1	Le contenu du contrat psychologique avant l'avènement de la crise sanitaire	210
8.3.2	Les modalités d'adaptation individuelle et collective en période de crise sanitaire	213
8.4	Discussions sur les déterminants d'adaptation et de restructuration du contrat psychologique.....	217
8.4.1	La négociation collective et la régulation conjointe : au cœur du processus adaptatif du contenu du contrat psychologique.....	217
8.4.2	Le management de la régulation collective : déterminant de restructuration du contrat psychologique	219
9	Discussions générales	231
9.1	Les perturbations négatives en phase de maintenance.....	231
9.2	Les déterminants de consolidation du contrat psychologique en phase de maintenance	234
9.2.1	La consolidation centrée sur la résolution du problème	234
9.2.2	Les déterminants de la consolidation centrée sur la gestion des émotions	238
	Conclusion générale.....	248
1	Les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de la recherche.....	249
1.1	Les apports théoriques	249

1.2	Les apports méthodologiques	255
1.3	Les apports managériaux.....	259
1.3.1	Le rôle de l'organisation dans la consolidation centrée sur le problème :.....	259
1.3.2	Le rôle de l'organisation dans la consolidation centrée sur la gestion des émotions	262
2	Limites et perspectives de la recherche	263
2.1	Les limites théoriques.....	264
2.2	Les limites méthodologiques.....	265
2.3	Perspectives futures des recherches sur le contrat psychologique	266
	Bibliographie.....	269

Liste des tableaux

Tableau 1: Les engagements des employeurs.....	33
Tableau 2: les engagements des salariés.....	35
Tableau 3: les typologies du contrat psychologique proposés par Rousseau (1995)	42
Tableau 4: les critères de mesure du contrat psychologique	47
Tableau 5: notre calendrier de thèse.....	102
Tableau 6: les paradigmes épistémologiques selon Girod-Séville et Perret (1999).....	105
Tableau 7: synthèse des principales stratégies de recherche qualitative	127
Tableau 8: entretiens réalisés	158
Tableau 9: les typologies du contrat psychologique proposés par Rousseau (1995)	179
Tableau 10: les entretiens individuels réalisés	183
Tableau 11: les termes du contrat psychologique des salariés de cet EHPAD.....	185
Tableau 12: les entretiens individuels réalisés	209
Tableau 13: Les principaux idéaux des salariés des EHPAD	242
Tableau 14: les déterminants de consolidation du contrat psychologique soumis à des perturbations négatives	245

Liste des figures

Figure 1: le processus d'interprétation des promesses selon Rousseau (1995).....	82
Figure 2: la dynamique du contrat psychologique selon Rousseau, Hansen et Tomprou (2018)	88
Figure 3: correspondance entre les stratégies de régulation émotionnelle et le TE.....	182
Figure 4: les principales dimensions du contrat psychologique des salariés en situation de travail émotionnel	190

Introduction générale

Depuis la deuxième moitié du 20ème siècle, la France, à l'instar de nombreuses nations développées, a connu un vieillissement démographique accéléré, lié au phénomène du baby-boom. Cette évolution ne se limite pas à une simple observation statistique ; elle soulève des questions sociétales profondes et complexes, dont l'impact se répercute à travers divers secteurs de la société. Au cœur de cette réalité changeante se trouvent les Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD), qui incarnent une responsabilité immense dans la prise en charge des individus les plus vulnérables. Ces établissements jouent un rôle pluridimensionnel entre le soin médical, social, relationnel, avec une place importante accordée à la qualité de la relation et aux contacts humains. Ils ont émergé notamment en réponse aux besoins changeants de la société française, confrontée à des défis tels que l'allongement de l'espérance de vie, la diminution de la taille des familles et l'augmentation du nombre de personnes âgées vivant seules ou au sein de familles restreintes. Ces changements démographiques ont d'ailleurs été accentué les problèmes liés à la prise en charge de la dépendance (Duclos-Vallee et al., 2009), rendant plus complexe le travail des soignants. Au 1er janvier 2023, la proportion des personnes âgées de plus de 75 ans atteint 10% de la population française, soit 6 849 764 hommes et femmes, en hausse de 2,4 points depuis l'an 2000 (INSEE, 2023)¹. L'horizon 2050 prédit une accentuation de cette tendance, avec les plus de 75 ans représentant 16% de la population (INSEE, 2017)². Cette longévité accrue, reflet d'un succès médical et social, a vu l'espérance de vie dépasser les 80 ans en 2022, avec une progression remarquable sur vingt ans (INSEE, 2019)³.

Ces avancées dans la prise en charge des personnes âgées, bien que prometteuses, soulèvent également des défis majeurs. La convergence de l'allongement de la durée de vie, de l'intensification des pathologies liées à l'âge et de l'augmentation de la dépendance pose une question fondamentale aux professionnels de santé : comment gérer et optimiser la prise en charge de cette population en constante croissance ? (Prévot, 2009; Perrin-Haynes, et al., 2011). Au cœur de cet enjeu, les EHPAD sont confrontés à une pression grandissante sur les ressources humaines, marquée par une charge de travail accrue et des exigences de soins de plus en plus complexes. Ces défis ont une incidence directe sur la qualité des soins prodigués et posent un dilemme aux gestionnaires d'EHPAD, contraints de naviguer dans un paysage à la fois restreint et complexe. Les transformations dans le

¹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2381474>

² <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2867738>

³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4160025>

profil des résidents ont entraîné des changements substantiels dans les conditions de travail du personnel, rendant leurs tâches plus exigeantes à la fois physiquement et psychologiquement (Marquier et al., 2016).

Cette complexité n'affecte pas seulement le personnel soignant, mais s'étend également au personnel non soignant, qui doit également faire face à des prises en charge de plus en plus complexes. Le morcellement de l'activité et l'intensification du travail engendrent un sentiment de frustration et l'impression d'un travail mal accompli (Dussuet et al., 2017). La complexité inhérente à cette réalité exige une réflexion approfondie et une réponse mesurée. Au sein de cette dynamique complexe, un défi supplémentaire se profile : les EHPAD éprouvent des difficultés à attirer et retenir leurs collaborateurs, créant ainsi un cercle vicieux de sous-effectif et de surcharge de travail. Ils se trouvent donc dans une position délicate où ils doivent, d'une part, s'adapter à une demande croissante et à une complexité croissante dans la prise en charge des résidents (De Stampa et al., 2013; Rondeau, 2017) et, d'autre part, faire face à des enjeux majeurs en matière de recrutement et de fidélisation du personnel (Goujon-Belghit, 2020). C'est cette intersection complexe entre la qualité des soins et la fidélisation des collaborateurs qui constitue l'objet central de cette thèse, offrant une perspective unique sur les défis auxquels les EHPAD sont confrontés dans le contexte contemporain.

Dans les pages subséquentes de cette introduction, nous entreprendrons une exploration approfondie des réalités et des défis inhérents aux EHPAD. L'analyse de ces enjeux revêt une importance fondamentale, car elle offre un éclairage riche et nuancé sur les mécanismes complexes qui régissent la fidélisation des salariés et contribuent à l'efficacité globale de ces institutions de soins. Nous débuterons par une présentation des EHPAD, en mettant un accent particulier sur les enjeux multifactoriels auxquels ces établissements sont confrontés, tout en soulignant la complexité et la diversité des défis à relever. Dès lors, nous expliquerons les raisons qui nous ont inspiré pour mobiliser la théorie du contrat psychologique pour aborder notre objet de recherche que nous positionnerons au sein de ce contexte dense et dynamique, établissant ainsi un lien intrinsèque entre ces enjeux contextuels, théoriques, et nos questions de recherche. Cette connexion permettra non seulement d'ancrer notre recherche dans un cadre empirique et théorique pertinent, mais aussi de souligner son originalité et son importance. Enfin, nous présenterons l'architecture de notre thèse, détaillant la structure logique et la progression méthodologique qui guideront notre étude. Cette présentation servira à orienter le lecteur, dans le but ultime d'élaborer une contribution significative et novatrice à la compréhension des déterminants de fidélisation des salariés au sein des EHPAD.

1 Les EHPAD en France : un secteur aux nombreux défis

Depuis leur création, le nombre des EHPAD en France ne cesse d'augmenter, offrant une capacité d'accueil en constante évolution atteignant aujourd'hui plus de 614 608 lits pour accueillir des résidents âgés en moyenne de 88 ans (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie, 2023)⁴, répartis sur 7 353 établissements, dont 44,5% d'entre eux sont publics, 31,5% associatifs et 24% privés⁵. Ils ne sont pas simplement des institutions médicales ; ils sont des environnements humains, où le soignant occupe une place centrale. Ils ont été conçus, comme une réponse offrant une alternative aux hospices, fréquemment critiqués comme étant inhumains et inadaptés aux besoins des personnes âgées dépendantes (Michel Billé, 2011). Depuis la loi n° 75-535 du 30 juin 1975⁶, l'accent croissant a d'abord été mis sur la médicalisation et la professionnalisation dans la prise en charge de la dépendance des personnes âgées. En 1997, la législation a été mise à jour avec l'introduction de la loi concernant la prestation spécifique dépendance⁷, qui a remplacé l'ancienne loi de 1975. Cette nouvelle loi a introduit un concept innovant de convention tripartite, structurée autour de trois forfaits distincts. Le premier, le forfait soins, couvre les dépenses liées aux services médicaux et paramédicaux et est pris en charge par l'Assurance maladie. Le deuxième, le forfait hébergement, concerne les frais hôteliers et est à la charge du résident, à moins que ses ressources insuffisantes ne l'habilitent à recevoir l'aide sociale du département. Le troisième, le forfait dépendance, inclut les dépenses qui reviennent au résident mais qui peuvent être partiellement subventionnées par l'allocation personnalisée d'autonomie. La mise en œuvre de cette convention tripartite a été formalisée par un décret en 1999⁸.

Ce cadre législatif, marqué par des transformations majeures, est au cœur des défis et injonctions auxquels sont confrontés ces structures. Bien que la loi de 1975 ait marqué le premier vrai tournant majeur instaurant un délai de dix ans pour la conversion des hospices en maisons de retraite, qu'elles soient médicalisées ou non ; cependant, cette transformation a été un processus prolongé et lent. Il a fallu attendre la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002⁹, soit vingt-sept ans et non pas dix ans après la première loi de 1975, pour permettre réellement la création des EHPAD sous leur appellation actuelle. Ce nouveau terme, spécifiquement créé, reflète un engagement envers des critères de qualité plus

⁴ https://www.cnsa.fr/documentation/cnsa_chiffres_cles_2023-fr-02.pdf

⁵ <https://www.uni-sante.fr/actualites/panorama-ehpad-2021>

⁶ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000699217>

⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000747703>

⁸ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGISCTA000006103308>

⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000215460/>

rigoureux. La législation a ensuite évolué de manière à mettre la personne au centre de la prise en charge médico-sociale, ancrant ainsi les droits et les libertés individuels dans le cadre légal. Plusieurs lois clés ont façonné l'action sociale et médico-sociale, en prévoyant d'intégrer des conseils de la vie sociale, où les résidents et leurs familles sont majoritaires, rénovant ainsi les actions médicales et médico-sociales en définissant les droits et libertés qui doivent être garantis à chaque personne accueillie. La loi du 11 février 2005¹⁰ a introduit des concepts innovants, tels que le « projet de vie », qui ont été étendus à la prise en charge des personnes âgées dépendantes avec la loi du 28 décembre 2015¹¹. Ces principes ont été consolidés de la Charte des droits et des libertés de la personne accueillie, avec notamment l'introduction de documents - tels que : le livret d'accueil, la charte des droits et des libertés, le contrat de séjour, le projet d'établissement et le projet de vie personnalisé – qui ont notamment permis de transformer ces établissements en lieux d'accueil plus chaleureux, où la libre expression est encouragée. Cette évolution de la législation a permis de faire évoluer ces structures, mais a également constitué un impératif et un défi pour les EHPAD, car elle exige que ces établissements ne soient pas simplement un lieu de soins, mais des lieux de vie, où chaque individu est accompagné dans son projet individuel, hébergé de son plein gré. Cela reflète une forte dimension axiologique reflétant un engagement envers la dignité, la qualité de vie et l'autonomie des résidents.

Néanmoins, cette évolution du cadre législatif, bien que cruciale pour la protection des droits des résidents, a contribué fortement à la complexité et aux pressions sur les établissements et leurs collaborateurs, notamment à cause de l'augmentation croissante de la dépendance des résidents. La dépendance est caractérisée comme une liaison restrictive, qui peut être volontairement embrassée ou non, envers une personne, un objet, un groupe, ou même une institution, réelle ou imaginaire, en réponse à la nécessité de combler un besoin (Memmi, 1979). Ainsi, ces impératifs se superposent aux autres enjeux interconnectés que les EHPAD doivent gérer, tels que l'équilibre entre l'offre et la demande, les défis financiers et réglementaires, et les problèmes liés à la main-d'œuvre. C'est ce dernier aspect qui a suscité notre intérêt et guidé la direction de nos travaux de recherche, étant donné que les EHPAD font face depuis plusieurs années à une pénurie sans cesse croissante de recrutement et de fidélisation du personnel soignant (Duyck et Pijoan, 2010 ; Goujon-Belghit, 2020). La constante évolution du profil des résidents et la complexification des besoins en soins ont entraîné une augmentation correspondante des ressources humaines nécessaires pour y répondre. Ce défi s'est exacerbé au fil des ans, comme en

¹⁰ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT00000809647>

¹¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000031700731>

témoigne l'augmentation marquée des besoins en recrutement dans le secteur. Selon le rapport Besoin en Main-d'œuvre¹² de pôle emploi, la demande pour les aides-soignants a connu une croissance significative de 21,53 %, passant de 71 000 en 2019 à plus de 87 000 en 2022. De même, la demande pour les infirmiers a bondi de 46,71 %, atteignant plus de 46 300 en 2022 contre 31 600 en 2019. Conjointement à ce déficit de personnel, le secteur est en proie à une dégradation préoccupante des conditions de travail (Marquier et al, 2016), en grande partie due à une surcharge de travail consécutive au manque d'attractivité du secteur (Goujon Belghit, 2020). Dans ce contexte, la complexité des relations d'emploi se fait ressentir davantage, car les managers de ces structures rencontrent des difficultés à articuler les objectifs de l'organisation avec les besoins des acteurs sur le terrain (Baret, 2012), engendrant l'impérieuse nécessité pour ces organisations de comprendre et d'appréhender adéquatement les aspirations individuelles de leurs collaborateurs, en vue d'améliorer la qualité de vie au travail et de créer des environnements propices à la réalisation personnelle et professionnelle des salariés (Sabouné, Goujon Belghit, 2018).

Par conséquent, dans un tel contexte d'intensification des rythmes de travail, une problématique managériale complexe se dévoile, portant sur la fidélisation des salariés évoluant dans un environnement organisationnel exigeant et stressant. C'est dans ce contexte particulier que notre recherche trouve son ancrage contextuel. Nous nous intéressons spécifiquement à la fidélisation des salariés évoluant dans les EHPAD, cherchant à comprendre comment, dans un contexte aussi exigeant et spécifique, les structures peuvent non seulement attirer mais aussi maintenir un personnel engagé et satisfait. La réponse à cette question ne concerne pas seulement la santé et le bien-être des employés eux-mêmes, mais elle a également des répercussions profondes sur la qualité des soins fournis aux résidents et sur l'efficacité globale de l'établissement. En explorant les mécanismes, les stratégies et les pratiques qui favorisent la fidélisation des salariés, notre recherche vise à contribuer à une compréhension plus riche et plus nuancée de ce qui peut être fait pour assurer la stabilité et la réussite dans ce secteur vital, mais complexe, de la prise en charge des personnes âgées en France.

2 Problématique et questions de recherche

Dans ce contexte particulier et complexe des EHPAD, notre recherche se tourne vers le cadre théorique du contrat psychologique pour sonder les dynamiques subtiles de la fidélisation des salariés. Le contrat psychologique, défini comme l'ensemble des attentes

¹² <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?lc=0&pp=2018&ss=1>

mutuelles non formalisées entre l'employeur et l'employé (Rousseau, 1989), représente une voie prometteuse pour explorer la relation d'emploi dans ces établissements. À la différence d'autres approches qui se concentrent sur des aspects spécifiques de la relation d'emploi, cette théorie met en lumière les croyances et attentes individuelles des employés (Rousseau, 1995), reconnaissant ainsi la diversité et l'évolution dynamique des besoins et aspirations (Rousseau, 2004). Cette perspective est d'autant plus pertinente que la fidélisation des collaborateurs se trouve étroitement liée à la réalisation de ces attentes mutuelles (Rousseau 1989; Morrison et Robinson, 1997). On note qu'un contrat psychologique perturbé peut mener à la transition vers une phase de réparation, suivant une rupture perçue de ce contrat (Rousseau et al., 2018). Cette rupture, identifiée comme un manquement de l'organisation à certaines de ses obligations, peut motiver le départ des salariés (Lub et al, 2016; Alcover et al, 2017; Morrison et Robinson, 1997).

Ainsi, confronté à des défis colossaux tels que la pénurie de main-d'œuvre, la surcharge de travail, et la dégradation des conditions de travail, ce secteur offre un terrain d'étude fertile. La rétention du personnel y est un impératif majeur, et la compréhension des mécanismes sous-jacents à la consolidation du contrat psychologique paraît d'une importance capitale. A noter que le concept de consolidation du contrat psychologique, central dans cette thèse, s'articule comme un ajustement cognitif et émotionnel effectué par les salariés pour prévenir cette transition vers la réparation. Cette notion sert de pont entre la théorie et la pratique, introduisant une dimension supplémentaire qui mérite une exploration approfondie des stratégies individuelles et managériales potentielles pour assurer la stabilité et la satisfaction des salariés dans le secteur des EHPAD. Elle dévoile comment, malgré des contraintes organisationnelles croissantes et des ressources souvent limitées, les EHPAD peuvent maintenir un personnel engagé et satisfait. En explorant ces dynamiques à travers le prisme de consolidation du contrat psychologique, cette thèse ambitionne de contribuer à la compréhension des déterminants individuels et organisationnels de fidélisation des salariés. L'objet de notre recherche se focalise donc sur la consolidation du contrat psychologique des travailleurs au sein des EHPAD et notre question de recherche centrale est la suivante : comment est consolidé le contrat psychologique des acteurs œuvrant dans les EHPAD, et quels facteurs organisationnels favorisent cette consolidation ?

Pour approfondir notre exploration de cette problématique, nous avons formulé trois sous-questions de recherche, chacune correspondant à une étude de cas distincte, donnant lieu à la rédaction de trois articles de recherche. Ces études de cas permettent d'apporter des contributions significatives sur le plan théorique et empirique, en explorant les mécanismes

de consolidation du contrat psychologique dans des contextes spécifiques et exigeants. Ce cheminement nous permet ainsi de naviguer à travers des terrains peu explorés, d'apporter de nouvelles perspectives sur des problématiques complexes, et de contribuer à la fois à la théorie et à la pratique.

Question de recherche 1 : au cœur de notre première étude de cas se trouve une exploration des mécanismes qui consolident le contrat psychologique au sein d'un EHPAD. Cette recherche se concentre sur les éléments organisationnels qui renforcent le contrat psychologique des employés, les modalités de leur mise en œuvre, et l'impact qu'ils ont sur la relation entre l'employeur et l'employé. Cette perspective permet d'identifier les stratégies d'ajustement cognitif et émotionnel que les salariés mobilisent face aux perturbations négatives de leur contrat psychologique, nous conduisant ainsi à cerner les facteurs organisationnels qui soutiennent ce processus de consolidation.

Question de recherche 2 : dans le cadre de notre deuxième étude de cas, nous approfondissons notre exploration de la consolidation du contrat psychologique en nous focalisant sur un environnement particulièrement exigeant : un EHPAD spécialisé dans la prise en charge de résidents atteints de troubles neurodégénératifs graves. Nous cherchons à comprendre comment les employés s'adaptent aux normes organisationnelles imposés pour la prise en charge de ce public, et quelles stratégies de régulation émotionnelles emploient afin de consolider leur contrat psychologique. Cette étude offre une perspective riche et contextualisée sur la régulation émotionnelle dans un environnement de travail émotionnellement intense, contribuant ainsi à une compréhension profonde des mécanismes de consolidation du contrat psychologique.

Question de recherche 3 : notre troisième étude de cas explore la dynamique du contrat psychologique dans un contexte de bouleversement majeur, tel que la crise de la COVID-19. La question centrale de cet article vise à déterminer d'une part, les processus d'adaptation employés par les salariés afin de restructurer le contenu de leur contrat psychologique, d'autre part, cet article vise à identifier les facteurs organisationnels permettent qui favorisent cette restructuration du contenu contrat psychologique en période de perturbations négatives engendrées par des changements radicaux des règles de contrôle. Cette étude tente alors de combler un vide en analysant l'évolution des termes du contrat psychologique des employés d'un EHPAD non lucratif, dans un contexte organisationnel fortement impacté par les nouvelles directives sanitaires.

Plus globalement, ces trois questions de recherche s'intéressent aux déterminants qui permettent d'empêcher le passage du contrat psychologique de la phase de maintenance

à la phase de réparation qui représente la phase subséquente à un bris du contrat psychologique. Notre exploration nous permet de plonger dans des terrains variés et spécifiques, de la compréhension des mécanismes individuels et organisationnels face aux défis posés par des perturbations négatives rencontrées. Chaque étude de cas apporte une lumière unique sur les dynamiques complexes de la consolidation du contrat psychologique, élément déterminant pour garantir la fidélisation des salariés dans les EHPAD, révélant une image riche et nuancée des forces qui maintiennent et consolident ces accords non écrits. Chaque étude de cas fonctionne comme un faisceau, éclairant des facettes différentes de notre problématique, et chaque lumière contribue à une compréhension plus complète et plus éclairée de la façon dont les contrats psychologiques sont maintenus, renforcés, et consolidés. Leur exploration conjointe constitue non seulement une contribution à la littérature sur le contrat psychologique, mais offre aussi le potentiel d'informer et de transformer la pratique dans ce secteur.

L'exploration du contrat psychologique au sein des EHPAD a déjà fait de quelques recherches qui ont contribué à éclairer ce concept en l'appliquant spécifiquement à ce contexte (exemples : Sabouné et Goujon-Belghit, 2018 ; Sabouné et al., 2018 ; Sabouné et Montargot, 2017 ; Goujon-Belghit, 2020 ; Legros, 2020 ; Diard et Hachard, 2021 ; Sabouné ; 2021 ; Sabouné, 2022). Leurs travaux ont permis de clarifier les termes du contrat psychologique dans ce secteur (Sabouné et Montargot, 2017), en mettant en lumière ses caractéristiques distinctives et en soulignant sa nature ambivalente (Sabouné et Goujon-Belghit ; 2018), et en explorant ses modalités de réparation lors de perceptions de bris (Sabouné, 2022). Cependant, malgré ces avancées, un vide théorique persiste. La plupart de ces études se sont concentrées sur les conséquences d'un bris de contrat et les moyens de réparation qui en découlent. La consolidation du contrat psychologique et la détermination des moyens de le renforcer pour éviter qu'il n'atteigne la phase de bris, n'a pas été suffisamment explorée. Notre recherche s'inscrit donc dans une démarche innovante visant à combler cette lacune. Au lieu de se focaliser sur les phases postérieures à la rupture, nous cherchons à identifier les déterminants qui permettent de renforcer le contrat, de manière à éviter qu'il bascule vers la phase de réparation du modèle phase-dynamique de Rousseau et al., (2018). Cette orientation offre une perspective nouvelle et enrichissante. En concentrant nos efforts sur la prévention plutôt que sur la réparation, notre recherche promet de contribuer à la compréhension de la gestion des relations de travail au sein des EHPAD, avec des implications à la fois théoriques et pratiques pour la fidélisation des salariés.

3 Le plan de la thèse :

Cette thèse, articulée autour de l'exploration des déterminants de consolidation du contrat psychologique, aborde un sujet vital pour la fidélisation des salariés au sein des EHPAD. Répartie en deux parties distinctes, elle offre une vision complète et éclairée de la thématique. La première partie de la thèse, décomposée en cinq chapitres, sert de fondation à l'ensemble de la recherche. Elle est consacrée à la présentation des cadres théoriques et méthodologiques utilisés pour nos trois articles de recherche. Cette première partie permet ainsi de faire un état de l'art sur le contrat psychologique et de présenter notre méthodologie de recherche, de collecte et d'analyse des données. Une telle exploration permet de situer la thèse dans le paysage académique actuel et de définir les paramètres de l'investigation. La deuxième partie est quant à elle composée de quatre chapitres. Tandis que les trois premiers chapitres mettent en lumière les fruits de la recherche à travers trois articles distincts, publiés ou en cours de soumission, le dernier chapitre détaille les principaux apports théoriques et contributions managériales de nos travaux de recherche. Enfin, nous concluons avec un récapitulatif des principaux apports managériaux et théoriques, en spécifiant les limites et les voies de recherche envisageables.



**Partie 1 : Le cadre
théorique et
méthodologique**

Introduction partie 1 :

Le contrat psychologique, élément central de notre étude, est un pacte tacite qui sculpte les relations entre un employé et son employeur. Il s'agit d'un accord non écrit qui incarne les attentes réciproques et les promesses implicites entre les deux parties. Ce concept complexe, bien qu'invisible, constitue un pilier essentiel qui soutient l'engagement des employés, leur satisfaction au travail, et leur lien avec l'organisation. Cette première partie de la thèse se consacre à une exploration approfondie de ce concept clé, à travers cinq chapitres distincts. Le premier chapitre est une immersion dans l'univers théorique du contrat psychologique. Il nous invite à un voyage à travers le temps, explorant les origines de ce concept et retraçant son évolution au fil des époques. Nous cherchons à comprendre comment le contrat psychologique a progressivement pris forme et s'est enrichi au gré des contributions académiques et des contextes historiques. Le deuxième chapitre aborde un défi majeur consistant dans la mesure du contrat psychologique. Il explore les différents outils et approches qui permettent d'évaluer ce contrat, en se concentrant sur les obligations spécifiques qui découlent des promesses implicites faites par les parties concernées. Ce chapitre s'attarde aussi sur les aspects intrinsèques de la relation d'emploi qui donnent corps et substance au contrat psychologique. Le troisième chapitre offre ainsi une perspective dynamique du contrat psychologique. Il met en lumière le rôle proactif de l'employé qui, en tant qu'acteur actif et en constante interaction avec son environnement de travail, collecte et interprète constamment des informations qui vont nourrir et remodeler son contrat psychologique. Le quatrième chapitre expose notre protocole de recherche. Il détaille l'objet et le calendrier de la recherche, notre choix épistémologique, notre mode de raisonnement, et notre démarche de recherche qualitative. Il présente également les critères de validité des données que nous avons adoptées pour garantir l'intégrité et la fiabilité de notre travail. Enfin, le cinquième chapitre présente notre stratégie de recherche. Il explique pourquoi nous avons choisi l'étude de cas comme approche, et décrit en détail notre démarche de collecte et d'analyse des données. Il expose également les techniques spécifiques que nous avons utilisées pour garantir une collecte de données rigoureuse et une analyse approfondie. Ainsi, cette première partie de la thèse offre une exploration rigoureuse du contrat psychologique, en explorant sa construction, sa mesure, sa dynamique, et les approches méthodologiques pour son étude. Elle pose des fondations solides pour les discussions approfondies qui suivront dans la partie suivante de cette thèse.

Chapitre 1 : Les fondements théoriques du contrat psychologique

1 Les fondements théoriques du concept du contrat psychologique

Ce premier chapitre est fondamental pour notre étude car il nous permet de construire un socle théorique solide autour du concept du contrat psychologique que nous abordons en tant que pierre angulaire de notre travail. En puisant dans les riches contributions des chercheurs dans ce domaine, nous explorons les multiples facettes de cette théorie, de son origine à son évolution, et comment il façonne et est façonné par le monde du travail. L'objectif de ce chapitre est double. Premièrement, nous cherchons à comprendre les origines du contrat psychologique. Nous explorons les diverses théories sur lesquelles le concept s'est construit. Cette exploration nous permet de comprendre comment le concept a évolué et comment il s'est enrichi au fil du temps, afin d'apprécier son rôle actuel dans le contexte du travail. Deuxièmement, nous nous intéressons à l'évolution historique du contrat psychologique. Nous distinguons deux périodes importantes : celle avant Rousseau (1989) et celle après Rousseau (1989). En explorant ces deux périodes, nous sommes en mesure de comprendre comment le concept du contrat psychologique a évolué au fil du temps et comment les diverses influences et avancées ont façonné le concept tel que nous le connaissons aujourd'hui. De ce fait, ce premier chapitre constitue une étape cruciale dans notre étude. Il établit les bases théoriques nécessaires pour comprendre et explorer le concept du contrat psychologique dans toute sa complexité.

1.1 De l'origine à l'évolution du contrat psychologique

Le développement de la théorie du contrat psychologique s'est continuellement appuyé sur d'autres travaux du début du XXe siècle. Parmi ces contributions qui représentent les origines du concept du contrat psychologique on peut identifier : la théorie du don contre don de Mauss (1925), la théorie de l'équilibre de Barnard (1938), le modèle de contribution/rétribution élaboré par March et Simon (1958), la théorie du contrat psychothérapeutique proposée par Menninger (1958), ainsi que les théories d'échange social de Gouldner (1960) et de Blau (1964). Ces différentes théories ont non seulement jeté les bases du concept du contrat psychologique, mais ont également enrichi son développement et sa maturation. Dans cette section, on détaille d'une part les racines théoriques du contrat psychologique, et d'autre part, elle précise les autres contributions marquantes ayant enrichi ce concept.

Bien que le concept du contrat psychologique soit plutôt reconnu de s'être inspiré des autres théories que nous allons développer dans cette section de la thèse, cependant, il n'en demeure pas moins que les travaux de Mauss offrent un fondement anthropologique et sociologique important. Ce lien entre le contrat psychologique et les travaux de Mauss (1925) peut être envisagé sous l'angle des mécanismes régissant les relations sociales et les échanges au sein des sociétés. Les recherches de Mauss mettent en exergue le rôle central des obligations inhérentes au don, à savoir donner, recevoir et restituer, qui constituent le socle des interactions sociales entre individus et groupes. Les principes sous-tendant le don, tels que les obligations de donner, de recevoir et de rendre, trouvent également une résonance dans le cadre du contrat psychologique. Ainsi, les deux concepts mettent en lumière l'importance des échanges et des obligations réciproques pour l'établissement et le maintien des relations sociales interpersonnelles ou de relations d'emploi, ce qui correspond à des fondamentaux que les deux théories partagent.

Par ailleurs, la théorie de l'équilibre de Barnard (1938) est souvent considérée comme l'un des premiers fondements du contrat psychologique, en raison de son identification précoce d'un accord tacite entre les employés et leur organisation qui va au-delà des termes formels du contrat de travail. L'accent est mis sur la nécessité d'établir et de maintenir un équilibre entre les contributions et les rétributions au sein de l'organisation, ce qui génère chez les salariés des perceptions de satisfaction, de motivation et d'engagement organisationnel lorsqu'il est atteint. Toutefois, lorsque cet équilibre est perturbé, les salariés peuvent ressentir des perceptions d'injustice, ce qui peut entraîner une baisse de la performance, une démotivation et un désengagement organisationnel. Ces contributions significatives permettent de mettre en perspective les dynamiques organisationnelles et la relation entre les employés et leur organisation. Avec ces apports, Barnard a ainsi jeté les bases conceptuelles pour le contrat psychologique en identifiant les interactions transactionnelles et les attentes mutuelles qui sous-tendent la relation de travail.

Ensuite, March et Simon (1958), en reprenant les travaux de la théorie de l'équilibre de Barnard (1938), proposent un modèle de récompense-rétributions, analysant la nature des échanges susceptibles d'influencer la décision des salariés de s'impliquer dans leur organisation. Bien que ce modèle soit rarement considéré comme étant l'un des fondements de la théorie du contrat psychologique, l'idée d'échange entre contributions et rétributions demeure néanmoins similaire à celle du contrat psychologique (Rousseau, 1990 ; Morrison et Robinson, 1997), d'autant plus que les

auteurs font référence à la notion d'obligations contractuelles non écrites entre les deux parties de la relation d'emploi, jetant ainsi les bases sur la relation entre les contributions des employés et les rétributions de l'organisation (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). Nous pensons que ce modèle est pertinent à aborder car il jette une lumière unique sur l'interdépendance inhérente entre employeurs et employés et illustre comment cette dynamique a évolué pour devenir ce que nous appelons aujourd'hui le contrat psychologique. Ce modèle souligne ainsi que chaque partie de la relation d'emploi apporte quelque chose à l'autre, que ce soit en termes de compétences, d'efforts, de loyauté de la part des employés, ou de rémunération, de sécurité de l'emploi, de reconnaissance de la part de l'employeur. De cette façon, il donne du poids à l'idée que les salariés s'impliquent dans leur organisation non pas simplement en raison d'un contrat formel, mais aussi en raison de ces échanges non écrits, souvent tacites, qui forment la base du contrat psychologique. De plus, l'accent mis par le modèle de March et Simon sur l'équilibre des contributions et des récompenses révèle en réalité l'essence du contrat psychologique : une attente réciproque d'échange équitable. Il est donc intéressant de noter comment ce modèle, bien qu'originellement distinct, a jeté les bases de ce qui allait devenir le contrat psychologique. Depuis ces apports, la communauté scientifique a pris conscience de la complexité et la profondeur de la relation entre les employeurs et les employés, et la manière dont elle est façonnée par des accords non seulement formels, mais aussi psychologiques.

Ensuite, Menninger (1958), dans son ouvrage intitulé "Théorie de la technique psychanalytique", émet une proposition théorique novatrice qui a largement contribué à l'émergence du concept fondamental du contrat psychologique. Cette théorisation porte spécifiquement sur la notion d'un "contrat psychothérapique", lequel englobe des attentes implicites et impalpables inhérentes à la relation entre un praticien psychothérapeute et son patient. L'auteur caractérise ces attentes en termes de confiance mutuelle, de confidentialité rigoureuse et de traitement dénué de jugements de valeur. Menninger souligne pertinemment que ce concept peut être extrapolé à diverses autres relations interpersonnelles, y compris celles établies entre un employé et son organisation : *« dans tout engagement entre deux individus dans lequel une transaction se produit, il y a un échange, un don et un gain de quelque chose par les deux parties avec une satisfaction conséquente des besoins de manière réciproque, mutuelle. Lorsque cet équilibre n'est pas atteint, soit parce que l'on n'a pas besoin de ce que l'autre a à offrir, soit parce qu'on ne donne pas ce dont l'autre a besoin, soit parce qu'on a le sentiment chez l'un que l'échange n'est pas juste, le*

contrat a tendance à se rompre prématurément » (Menninger, 1958, p. 21). La théorie psychothérapeutique s'avère effectivement être une des sources d'inspiration majeures pour l'élaboration du concept du contrat psychologique, en raison de la mise en exergue des attentes tacites et impalpables qui régissent les relations interpersonnelles. Cette perspective a permis de déceler les similarités entre la relation thérapeutique et celle unissant employés et employeurs, où les attentes réciproques transcendent souvent les termes formels du contrat de travail (Argyris, 1960; Schein, 1965).

Par ailleurs, la théorie du contrat psychologique est profondément ancrée dans la théorie de l'échange social, s'enrichissant continuellement grâce à ses contributions. Initialement conçue pour analyser les relations interpersonnelles, la théorie de l'échange social a par la suite été employée pour élucider la relation entre les employés et l'organisation (Aryee et al., 2013). Cette théorie se fonde sur l'étude des processus cognitifs, émotionnels et comportementaux des individus, ainsi que sur leur impact sur les relations interpersonnelles (Beck, 1979). Ainsi, la théorie de l'échange social et la théorie du contrat psychologique partagent deux caractéristiques fondamentales : la réciprocité (Gouldner, 1960) et la relation d'échange (Blau, 1964), constituant un cadre d'analyse pertinent dans le domaine des sciences de gestion.

Selon Gouldner (1960), la norme de réciprocité constitue un élément central afin de comprendre le lien entre les deux théories. L'auteur met en lumière l'existence d'un état d'équilibre et de compensation permettant au contrat d'être respecté. Il stipule qu'une norme sociale de réciprocité émerge lorsque les individus soutiennent ceux qui les ont aidés et s'abstiennent de causer du tort à ceux qui leur ont porté assistance. Gouldner caractérise la réciprocité comme un principe universel, tout en soulignant que le degré de valorisation de la réciprocité peut varier en fonction des individus, de leur culture et de leurs traits de personnalité. Deux formes de réciprocité sont distinguées par l'auteur : la réciprocité hétéromorphique (généralisée) et la réciprocité homéomorphique (équivalente). La réciprocité généralisée concerne la valeur du contenu de l'échange lorsqu'elle est perçue comme équivalente, même si le contenu de l'échange diffère. La réciprocité équivalente se rapporte à un contenu d'échange égal. De nombreux théoriciens ont par la suite soutenu que la réciprocité occupe un rôle fondamental dans l'explication de la relation entre la réalisation des termes du contrat psychologique et les attitudes et comportements au travail (exemple : Bal et al., 2013). Les relations d'échange social ne peuvent donc s'épanouir que lorsque l'organisation se montre attentive à ses employés, entraînant

réciroquement des conséquences pour l'organisation et pour l'employé. En d'autres termes, des relations d'échange positives engendrent des comportements et attitudes favorables chez les salariés, et vice versa (Cropanzano et Mitchell, 2005). Ainsi, la réciprocité revêt une importance cruciale pour expliquer la relation entre l'évaluation du contrat psychologique et les attitudes et comportements des employés (Robinson et Morrison, 1995 ; Conway et Briner, 2002 ; Bal et al., 2013).

Quant à Blau (1964), ses apports ont incontestablement inspiré les études ultérieures portant sur la notion du contrat psychologique, notamment en ce qui a trait à la nature même de l'échange. Rousseau (1989, 1995), Coyle-Shapiro et Kessler (2000), Guest (2004) a reconnu la pertinence des apports de Blau (1964) pour étudier et comprendre le contrat psychologique, car sa théorie permet de mettre en évidence la distinction entre les échanges économiques (basés sur des contrats formels) et les échanges sociaux (basés sur des contrats informels et immatériels) qui caractérisent les relations d'emploi. L'échange économique s'appuie sur un contrat formel déterminant les obligations respectives des parties prenantes, sous la forme conventionnelle du contrat de travail, tandis que l'échange social repose sur des interactions sociales fondées sur un contrat informel et immatériel, engendrant des obligations futures non spécifiées avec précision (Blau, 1964). Cette distinction a servi de base pour l'élaboration des différentes formes de contrats psychologiques. Ces travaux permettent de mettre en exergue la complexité inhérente à l'échange, qui s'appuie simultanément sur des dimensions économiques et sur des éléments intangibles. Ainsi, si l'échange économique, en raison de sa nature formelle, peut être quantifié et négocié, l'échange social, en raison de son caractère intangible, est difficilement quantifiable, car il est composé des faveurs qui créent des obligations futures, sans forcément qu'elles soient précisées et explicitées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être est difficilement négociée (Blau, 1964, p.93).

Ainsi, bien avant que la notion du contrat psychologique ne soit introduite, ces théories ont pu fournir des apports importants pour la conceptualisation initiale de ce concept, sans pour autant recourir explicitement au concept du contrat psychologique. Ces travaux ont été les précurseurs dans l'analyse des termes implicites et explicites du contrat de travail. Bien que ce n'ait été formulé qu'ultérieurement, ces travaux précurseurs ont jeté les bases de notre compréhension actuelle de ce phénomène. Ils ont permis de reconnaître l'importance des échanges réciproques, de l'équilibre perçu et des attentes implicites dans les relations de travail, des éléments qui sont désormais considérés comme centraux dans le cadre du contrat psychologique. C'est

dans ce contexte riche et varié que le concept du contrat psychologique a finalement émergé, offrant une nouvelle perspective sur la complexité des relations entre employés et employeurs.

1.2 Le concept du contrat psychologique

L'évolution du concept du contrat psychologique s'articule autour de deux phases principales : la période antérieure aux contributions de Rousseau (1989) et la période postérieure (Conway et Briner, 2005 et 2009). Les travaux de Rousseau (1989) ont permis la reconceptualisation du contrat psychologique en marquant la transition entre les anciennes et les nouvelles conceptualisations (Roehling, 1997). En suivant la suggestion de Conway et Briner (2005, 2009) nous proposons dans cette section une revue de littérature des définitions proposées pour le concept du contrat psychologique en deux temps. Dans un premier temps, nous aborderons les principales propositions conceptuelles formulées par les premières recherches sur le contrat psychologique. Ensuite, tout en spécifiant les apports de Rousseau (1989), nous définirons le concept du contrat psychologique tout en identifiant les approches utilisées par les chercheurs pour l'appréhender.

1.2.1 La période pré-Rousseau (1989) :

Bien que Rousseau (1989) soit communément associée au concept du contrat psychologique, l'origine de ce terme peut être attribuée à Argyris (1960), qui est le premier à avoir utilisé le terme du contrat psychologique (Anderson et Schalk, 1998 ; Conway et Briner, 2005 ; Rousseau, 1995). Dans son ouvrage 'Understanding Organizational Behavior' en 1960, il stipule que même si la relation d'emploi qui unit le salarié à son employeur repose sur un contrat de travail formel et détaillé, un autre contrat d'une nature psychologique est supposé se développer, qui inclut des engagements réciproques que les deux parties s'efforcent à respecter. Ce contrat psychologique est caractérisé par des engagements réciproques qui vont au-delà des obligations légales et contractuelles explicites, et qui reposent sur une confiance mutuelle entre les deux parties. Le salarié s'attend ainsi à bénéficier d'un traitement équitable, d'une reconnaissance de son travail et de perspectives d'avancement professionnel, tandis que l'employeur s'attend à une performance de qualité, à une loyauté et à une implication du salarié dans le travail. La satisfaction et l'engagement du salarié dans l'organisation dépendent donc de la qualité de ce contrat psychologique et de la manière dont les engagements réciproques sont respectés par l'employeur.

Cette perspective met ainsi en avant que les éléments d'une relation d'emploi entre les deux parties prenantes s'établissent sur la base d'un rapport de réciprocité dans lequel les salariés échangeant un niveau de productivité élevé contre un salaire convenable, une sécurité d'emploi et une autonomie satisfaisante. L'auteur soutient que les contremaîtres, ayant eux-mêmes évolué au sein de leur organisation et gravi les échelons, comprennent implicitement qu'en respectant certaines « normes » et en adoptant une approche informelle, les salariés seraient plus susceptibles de produire davantage. Argyris constate également que lorsque la direction introduit un nouveau système, cette ingérence provoque le mécontentement des salariés qui peuvent ressentir que leur « *contrat psychologique au travail* » avait été violé (Argyris, 1960 ; cité dans Roehling, 1997, p. 207).

De ce fait, Argyris appréhende donc la relation d'échange comme le résultat d'un processus de négociation entre les attentes de ces deux parties, et il souligne que ces attentes ne peuvent être formalisées par un contrat écrit. Dans ce contexte, la dimension psychologique joue un rôle crucial pour compléter les limites des contrats juridiques conventionnels (Guerrero, 2004) : « *étant donné que les contremaîtres se rendent compte que ce système aura tendance à produire de manière optimale sous un leadership passif, et puisque les employés sont d'accord, on peut penser à une relation entre les employés et les contremaîtres qui pourraient être appelée « contrat psychologique de travail ».* L'employé maintiendra la production élevée, les faiblesses des griefs, etc., si le contremaître garantit et respecte les normes de la culture informelle des employés (c'est-à-dire, laissez les employés seuls, assurez-vous qu'ils ont des salaires adéquats et des emplois sécurisés) » (Roehling, 1997). Sa conceptualisation se distingue de celles de Menninger et March et Simon, dans la mesure où elle offre une perspective plus étroite sur le concept du contrat psychologique en question, que ne l'ont fait ses prédécesseurs.

Depuis les travaux fondateurs d'Argyris (1960), le contrat psychologique est devenu une thématique centrale pour les chercheurs et praticiens en sciences de gestion. Cette importance s'explique d'une part par la pertinence de ce cadre théorique, permettant d'apporter un éclairage utile sur les relations d'échanges sociales entre les deux parties prenantes de la relation d'emploi, et d'autre part, par sa capacité à analyser les évolutions continues et profondes du contexte organisationnel qui impactent les attentes des employés. Ainsi, bien que le terme du contrat psychologique ait été introduit par Argyris (1960), ce sont Levinson et al., (1962) qui ont développé et popularisé ce concept. Schein (1965, 1978, 1980) a également

apporté des contributions significatives à sa conceptualisation et diffusion (Mullenbach-Servayre, 2009). Les travaux de Levinson et al. (1962) sont souvent reconnus d'avoir façonné et forgé l'essence du contrat psychologique, en proposant une première définition aboutie de ce concept. Dans leur étude approfondie portant sur une cohorte de 900 travailleurs d'une usine, les auteurs ont examiné l'impact du travail sur le bien-être psychologique de ces individus. Les auteurs évoquent l'existence de liens d'obligation réciproque entre les deux parties de la relation salariale et ont décrit le contrat psychologique comme une entente tacite et implicite, résultant d'attentes mutuelles entre les travailleurs et l'organisation. Dans leur livre 'Men, Management, and Mental Health', ils décrivent ce concept comme : « *une série d'attentes mutuelles dont les parties présentes dans la relation d'emploi peuvent ne pas être elle-même conscientes mais qui régissent néanmoins leur relation mutuelle* » (Levinson et al., 1962, p.21). Ils considèrent que le contrat psychologique comporte donc des éléments intangibles et tangibles qui reposent sur une relation d'échange basée sur la mutualité entre l'employeur et son organisation et dont les deux parties ne sont pas forcément conscientes, mais qui régulent néanmoins leur rapport. Leur relation s'appuie sur la motivation de chacune des parties de voir leurs attentes satisfaites. Ainsi l'employé et son employeur auraient des attentes l'un envers l'autre, des attentes en quête d'être satisfaites réciproquement afin que la relation d'emploi puisse perdurer (Roehling, 1997).

Schalk et Roe (2007) soutiennent que les travaux de Levinson et al. (1962) présentent un intérêt particulier, non seulement parce qu'ils intègrent certains apports de Menninger (1958) et d'Argyris (1960), mais également parce qu'ils incorporent certains apports clés de la théorie de l'équité et de la théorie de l'échange social. Leurs travaux ont permis de déplacer le regard en se concentrant sur l'individu afin de décrire le contrat psychologique en termes d'attentes mutuelles et dont les parties peuvent ne pas être parfaitement conscientes (Guerrero, 2004). Cette perspective novatrice adoptée a permis de renforcer la compréhension des processus psychologiques qui sous-tendent la relation entre l'employeur et l'employé, en soulignant la complexité des interactions entre les individus et les organisations. Ces auteurs sont donc pionniers dans ce domaine, puisqu'ils ont été les premiers à souligner la nature dynamique du contrat psychologique, suggérant que celui-ci évolue fréquemment au fil du temps, en réponse aux besoins changeants tant de l'individu que de l'organisation.

Quant à Schein (1965), son ouvrage revisite la conceptualisation antérieurement avancée par ses prédécesseurs concernant l'existence d'un ensemble d'attentes tacites mutuelles entre les salariés et leur organisation, qui ne sont ni écrites et ni formalisées dans un contrat écrit. Ces attentes sont considérées par l'auteur comme des déterminants considérables des comportements au travail et contrairement à la vision de Argyris (1960), celles-ci ne se limitent pas à la quantité de travail produite par rapport au niveau de rémunération octroyé, mais elles concernent également une série d'obligations, de droits et de privilèges entre les deux parties prenantes de la relation d'emploi : « *la notion du contrat psychologique suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui...De telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement* » (Schein, 1965, p.11).

Les contributions théoriques de Schein (1965) ont permis de transcender la conception classique de l'échange commercial, autrefois centrée sur les avantages tangibles, vers une vision plus holistique qui intègre les aspects immatériels et matériels de l'échange (Roehling, 1997). Sa conceptualisation est plus subtile par rapport à celle de Argyris (1960) en raison de la prise en compte des attentes individuelles spécifiques des salariés en termes de rétribution et de privilèges. Ainsi, l'accomplissement des attentes des employés est un facteur crucial pour influencer leurs comportements et leur engagement envers l'organisation. La loyauté des salariés est alors en grande partie déterminée par leurs propres perceptions subjectives quant à l'existence d'un accord de réciprocité entre leurs contributions et les rétributions qu'ils en retirent. Cette perception subjective est en effet un élément majeur qui détermine leur engagement envers l'organisation.

Dans cette analyse, l'auteur met en avant la pertinence de la concordance des attentes mutuelles pour l'employé et l'employeur, soulignant l'impact négatif que peut avoir une faible adéquation entre les attentes et les contributions sur la satisfaction au travail, la productivité et la performance globale. Cette perspective rejoint les travaux de Schein (1978), qui met en évidence le lien entre les résultats organisationnels (tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la performance globale) et l'accord ou le désaccord. Les résultats organisationnels sont conditionnés par l'accord ou le désaccord entre les salariés et leur employeur concernant la concordance des attentes et leur réalisation. Schein (1980) souligne ainsi l'importance de considérer à titre égal les perspectives des deux parties de la

relation d'emploi concernant leurs attentes mutuelles. Compte tenu de la complexité de leur interaction, une approche systémique est souvent nécessaire pour analyser les phénomènes interdépendants impliqués.

Les premières conceptualisations du contrat psychologique, antérieures à Rousseau, ont été enrichies par les travaux de divers auteurs tels que Kotter (1973), Portwood et Miller (1976) et Holtz (1978). Suite à son étude empirique réalisée auprès des cadres intermédiaires de la Sloan School of Management, Kotter (1973) observe que le contrat psychologique implique une certaine concordance et adéquation entre les attentes des salariés et celles de l'organisation. N'étant pas forcément homogènes, ces attentes sont rarement comblées et leur non concordance peut en effet avoir des conséquences sur la satisfaction au travail, la productivité, l'innovation et le turnover. Plus l'écart entre les attentes des salariés et celles de l'organisation est important, plus ces derniers sont susceptibles d'être insatisfaits au travail, moins productifs et plus susceptibles de quitter l'organisation (Roehling, 1997). Ainsi, Kotter met en exergue la nécessité d'une concordance réciproque des attentes pour prévenir l'insatisfaction, la baisse de productivité, le manque d'innovation et le turnover.

De leur côté, Portwood et Miller (1976) apportent une perspective innovante et complémentaire au concept du contrat psychologique. Ils le définissent comme un accord implicite négocié, caractérisé par la reconnaissance des obligations mutuelles des deux parties concernées. L'accent mis par Portwood et Miller (1976) sur la dimension négociée du contrat psychologique souligne l'importance du processus d'échange et de communication entre les parties prenantes, car cette approche met en évidence le fait que le contrat psychologique n'est pas un ensemble de règles figées, mais plutôt un accord évolutif, adapté en fonction des attentes et des besoins spécifiques de chaque partie. Cette caractéristique du contrat psychologique permet d'expliquer les variations observées dans les relations de travail, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Enfin, Holtz (1978) confirme le caractère implicite et tacite de l'accord d'échange qui constitue le contrat psychologique, en spécifiant qu'il est composé d'une variété d'attentes spécifiques aux besoins et obligations qui façonnent la relation d'échange. Selon Holtz, la satisfaction des attentes des deux parties renforce la relation de travail, tandis que l'insatisfaction peut conduire à une détérioration de la relation. Holtz a souligné que la rupture du contrat psychologique peut avoir des conséquences négatives pour l'employé et l'employeur, notamment un manque de motivation et

d'engagement de la part de l'employé, une baisse des performances, une augmentation du stress et un risque de rotation du personnel.

Par conséquent, la période pré-Rousseau a été le théâtre d'un grand nombre de contributions importantes qui ont participé de manière substantielle à la conceptualisation initiale de la théorie du contrat psychologique. Toutefois, ces définitions n'ont pas suscité un consensus généralisé au sein de la communauté scientifique (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2008), étant donné qu'elles manquaient d'homogénéité et de compatibilité, particulièrement en ce qui concerne la notion des parties impliquées dans la relation d'échange. Bien que l'identification d'une des deux parties, à savoir le salarié, n'ait soulevé aucune difficulté, l'identification du représentant de l'organisation a engendré des divergences de conceptualisation, d'autant plus que l'acteur qui émet les promesses au sein de l'organisation n'est pas toujours celui qui les honore (Morrison et Robinson, 1997). C'est pourquoi, les travaux de cette première période ont été cruciaux pour établir les fondements conceptuels du contrat psychologique, qui ont été repris, adaptés et conceptualisés de diverses manières depuis les travaux de Rousseau (1989).

1.2.2 La période Rousseau (1989) :

Jusqu'à la clarification conceptuelle de Rousseau en 1989, ses prédécesseurs (Argyris, 1960 ; Levinson et al., 1962 ; Schein, 1965, 1970 ; Kotter, 1975) définissaient le contrat psychologique en fonction de caractéristiques liées à sa nature tacite, non écrite, non formalisée. Toutefois, l'approche consensuelle et largement adoptée par la communauté scientifique pour la définition du concept du contrat psychologique a été proposée par Rousseau (1989), permettant de mettre ainsi un terme aux nombreuses ambiguïtés qui ont prévalu dans les travaux de ses prédécesseurs (Guerrero, 2004) et favorisant ainsi un regain d'intérêt pour le concept du contrat psychologique (Cullinane et Dundon, 2006). Sa proposition de définition a révisé l'approche préexistante en la matière et a été considérée comme une avancée significative dans la clarification et la conceptualisation du contrat psychologique en tant que construit clé de la relation entre employeur et employé.

L'article fondateur de Denise M. Rousseau, publié en 1989 dans la revue *Employee Responsibilities and Rights Journal*, a significativement contribué à l'établissement d'un consensus au sein de la communauté académique en matière de définition du concept du contrat psychologique. Cette étude cruciale de Rousseau (1989) est largement saluée par les chercheurs en sciences de gestion pour avoir favorisé

l'émergence d'une compréhension commune concernant la portée du contrat psychologique. Ce dernier est décrit comme une entente mutuelle et implicite entre l'employeur et l'employé qui précise leurs attentes réciproques en termes de rôles, de responsabilités, d'obligations et de récompenses. En tant que contrat informel, le contrat psychologique vient compléter les dispositions formelles stipulées dans les contrats de travail. Il est sujet à des négociations constantes et connaît des évolutions en fonction des transformations de l'environnement organisationnel : « *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 ici 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).

Dans sa définition élaborée, Rousseau (1989) met l'accent sur les perceptions des salariés et considère que l'organisation en tant qu'entité dont émane les promesses de la relation d'échange. Toutefois, il est à noter que l'interprétation des obligations réciproques incombe exclusivement à l'employé, stipulant ainsi que l'organisation, bien qu'elle soit consciente de l'existence et de la réciprocité de l'échange, ne détient pas du contrat psychologique en tant que tel. De plus, en mettant en relief la dimension subjective inhérente au contrat psychologique, Rousseau souligne l'importance du rôle joué par l'accord perçu par les employés, et ce, non seulement en termes d'accord réel établi entre les deux parties constitutives de la relation d'emploi, mais également en termes de perceptions individuelles. Enfin, l'article de Rousseau permet d'opérer une distinction conceptuelle d'une part entre un contrat implicite et un contrat psychologique, et d'autre part entre les contrats de nature transactionnelle et ceux de nature relationnelle, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des dynamiques sous-jacentes aux relations d'emploi dans le champ des sciences de gestion.

L'analyse proposée par Rousseau (1989) se distingue de celle émise par Schein (1965, 1978, 1980) en ce qu'elle se focalise sur l'examen du contrat psychologique à l'échelle individuelle plutôt qu'organisationnelle. Contrairement à la perspective adoptée par Schein (1965), Rousseau (1989) postule que les attentes ne constituent pas le fondement du contrat psychologique, mais incarnent simplement une référence à l'égard de ce que l'employé anticipe recevoir de la part de son organisation. Par conséquent, selon sa conception, le contrat psychologique est essentiellement associé aux perceptions individuelles et à la conviction, pour le salarié, de l'existence d'attentes réciproques spécifiques à la relation employé-employeur. Ce qui nous

permet de déduire que les promesses ne représentent pas non plus le contrat psychologique, lequel est plutôt défini par la croyance de l'individu en ce qui concerne la valeur de ses apports et de ses compensations. L'analyse de Rousseau (1989) permet clairement de faire la distinction entre les croyances implicites et les promesses explicites. D'autre part, Rousseau (1990) postule que les attentes constituent une conséquence des engagements explicites ou interprétés par les employés, et le contrat psychologique englobe ces appréhensions qui incarnent non seulement ce que l'employé apporte à l'organisation, mais également ce qu'il doit obtenir en comparaison à ce qu'il a supposé recevoir en tant qu'engagements.

Ainsi, en mettant l'accent sur l'aspect psychologique du contrat psychologique, en le conceptualisant comme une structure mentale spécifique au collaborateur au sein de sa relation d'échange avec son employeur, Rousseau (1989, 1990) fait évoluer l'analyse du contrat psychologique d'un niveau relationnel vers un niveau individuel, et plus précisément, au niveau des croyances subjectives concernant la réalisation de promesses explicites ou implicites adressées au collaborateur (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2008). De surcroît, en intégrant le contrat psychologique dans une approche cognitive et subjective axée sur les perceptions, elle fait évoluer la perspective de la relation d'échange d'un niveau bilatéral vers un niveau unilatéral et singulier (Anderson et Schalk, 1998). Rousseau (1989) postule que l'organisation constitue la partie de la relation d'emploi à l'origine des promesses, mais que c'est exclusivement le collaborateur qui interprète les obligations réciproques des deux parties (Lemire, 2005).

Enfin, sa définition diffère de celle proposée par Levinson et al. (1962), qui établit une comparaison entre les anticipations et les obligations, considérant ces dernières comme l'aboutissement des engagements explicites et tacites perçus par les employés. Alors que les promesses renvoient aux engagements effectifs et aux promesses émanant de l'employeur envers les employés, les convictions tacites se rapportent aux attentes et aux anticipations des employés concernant ce qu'ils devraient obtenir en guise de rémunération en échange de leur apport. Rousseau (1989, 1990, 2004) met ainsi un terme à la controverse conceptuelle relative à l'identification du représentant organisationnel. Elle caractérise le contrat psychologique comme un schéma cognitif spécifique à l'individu, dont celui-ci est le détenteur exclusif et qui lui permet de percevoir de manière entièrement subjective et personnelle les engagements qui lui sont adressés (Guerrero, 2004) : « *l'organisation, en tant que partie dans la relation d'employabilité, fournit le contexte pour la création*

d'un contrat psychologique, mais ne peut pas avoir un contrat psychologique avec ses membres » (Rousseau, 1989, p.126).

Ainsi, l'auteure postule que la question de la mutualité au sein du contrat psychologique ne se pose plus, car la mutualité n'équivaut pas à la réciprocité effective dans l'échange, mais plutôt à la perception individuelle de ladite mutualité dans le cadre de cet échange. Parmi les attributs essentiels du contrat psychologique, figurent donc sa nature individuelle et subjective, fondée sur la conviction d'un consensus réciproque unissant les parties impliquées dans cette relation d'échange : « La mutualité ne saurait être présumée (ni édictée), et l'accomplissement des deux volets du contrat psychologique représente un processus d'évolution au sein de la relation d'emploi, s'étendant dans la durée » (Rousseau, 2004, p. 60). L'approche de l'auteure se distingue donc radicalement des conceptualisations antérieures, en ce qu'elle ancre le concept du contrat psychologique dans une perspective subjective, idiosyncrasique et individuelle, axée sur les perceptions des employés.

1.2.3 Le contrat psychologique : entre unilatéralité et réciprocité de l'échange

La littérature sur le contrat psychologique, depuis les contributions de Rousseau (1989), se caractérise par une prévalence du point de vue unilatéral. L'article fondateur de Rousseau en 1989 a posé les fondements de la plupart des recherches ultérieures, en considérant le contrat psychologique comme une entité idiosyncrasique développée par le collaborateur en relation avec son employeur (Anderson et Schalk, 1998 ; Conway et Coyle-Shapiro, 2011 ; Freese et Schalk, 2008 ; Bal et al., 2013 ; De Cuyper et De Witte, 2006 ; Nelson et Tonks, 2006 ; Robinson et al., 1994 ; Wolfe-Morrison et Robinson, 1997). Cette perspective met l'accent sur l'analyse du contrat psychologique de l'employé, plutôt que celui de l'employeur. Les partisans de cette approche soutiennent que ce qui est en jeu est la perception de la réalité d'un individu, plutôt que la réalité organisationnelle. Pour comprendre les attitudes et les comportements des employés, il est essentiel de comprendre leurs perceptions et de saisir leur réalité (McClellan-Parks et al., 1998, p. 697).

Toutefois, Anderson et Schalk (1998) ont soulevé une critique de la vision bilatérale du contrat psychologique en affirmant que le côté organisationnel est constitué de multiples acteurs qui ne partagent pas nécessairement un ensemble d'attentes uniformes. Cette perspective unilatérale est également contestée par Guest et Conway (2002), qui estiment que cette approche comporte le risque d'attribuer des

traits anthropomorphes à l'organisation, la présentant ainsi comme un individu à part entière. Ces auteurs considèrent ainsi que cette approche n'est pas une solution adéquate et qu'elle rejette ostensiblement la vision conventionnelle et les fondements traditionnels du contrat psychologique, qui sont enracinés dans la théorie de l'échange social.

Bien que la plupart des études académiques portent sur les perceptions des employés, il existe des exceptions notables (Herriot et al., 1997 ; Guest, 1998 ; Guest et Conway, 2002 ; Roehling, 2008 ; Tekleab et Taylor, 2003 ; Guest, 2004 ; McCabe et Sambrook, 2013 ; Sabouné et Goujon-Belghit, 2020) qui persistent dans leur exploration des conceptualisations initiales proposées par Argyris (1965), Levinson et al. (1962) et Schein (1965), en mettant l'accent sur la nature mutuelle de l'échange. Pour ces chercheurs, afin de comprendre cette mutualité dans le contexte de l'échange, il est nécessaire de prendre en compte les perceptions des employeurs et des salariés pour remédier à ce que Coyle-Shapiro et Kessler (2000) considèrent comme un déséquilibre dans la littérature. En guise d'illustration, l'investigation récente menée par Sabouné et Goujon-Belghit (2020) s'appuie sur la conceptualisation élaborée par Schein (1965), caractérisant le contrat psychologique comme un ensemble d'attentes mutuelles entre les acteurs impliqués dans la relation contractuelle d'emploi. Il convient également de mentionner les travaux de Guest (2004), qui réinterprètent la conceptualisation initiale proposée par Rousseau (1989), en suggérant d'introduire dans la définition du contrat psychologique une perspective intrinsèque à l'employeur. De même, l'étude de McCabe et Sambrook (2013) souligne l'importance d'envisager la relation d'échange entre l'employé et l'employeur sous un angle bidirectionnel. Ces recherches sont des exemples parmi d'autres qui insistent sur la nécessité de concentrer son étude sur les perceptions des promesses et des obligations mutuelles des deux entités constitutives de la relation d'emploi. En conséquence, elles réévaluent le contrat psychologique en tant que somme des perceptions des parties prenantes de la relation d'emploi concernant les promesses et les obligations réciproques inhérentes à ladite relation.

Toutefois, tel que précédemment évoqué, le problème de la représentativité de l'organisation est au cœur d'un débat crucial. Lorsque l'organisation est dotée de plusieurs représentants, l'adoption d'une approche bilatérale peut engendrer un risque de conflit de messages (Conway et Briner, 2009; Coyle-Shapiro et Shore, 2007; Rousseau, 1995). La limite potentielle de l'analyse bilatérale du contrat psychologique réside dans la difficulté de déterminer qui parle réellement pour

l'organisation (Anderson et Schalk, 1998; Conway et Coyle-Shapiro, 2011; Robinson et al., 1994). Certains auteurs considèrent que le supérieur hiérarchique immédiat de l'employé est le véritable représentant de l'organisation (Tekleab et Taylor, 2003), tandis que d'autres avancent que des groupes tels que le personnel des ressources humaines peuvent agir en tant qu'agents au nom de l'entreprise (Rousseau, 1995; Wolfe-Morrison et Robinson, 1997).

C'est pour ces raisons que dans cette thèse, nous inscrivons notre raisonnement selon l'approche unilatérale, car notre objet de recherche nous oriente vers la compréhension des perceptions individuelles des salariés, en nous saisissant de leur réalité perçue, et non pas de la réalité objective ou prétendue, qui façonne leurs attentes, leurs attitudes et leurs comportements. Puis, comme on le développera plus en détail dans le chapitre méthodologie de recherche, contrairement à certaines approches unilatérales, nos trois études de cas, bien qu'elles s'intéressent aux perceptions des salariés, nous avons également relevé les perceptions des représentants de l'organisation, que nous n'avons pas croisé avec les discours des salariés pour ne pas biaiser leurs propos, tout en prenant en considérant la voix des employeurs qui est souvent ignorée par les recherches axées sur une approche unilatérale.

Conclusion chapitre 1 :

Ce premier chapitre a offert une exploration enrichissante et éclairante des origines, de l'évolution et de la complexité du contrat psychologique. Nous avons navigué à travers les eaux parfois turbulentes de ce concept, déchiffrant ses nuances et appréciant son impact profond sur la relation entre l'employé et l'organisation. En retraçant son évolution et en observant comment il a été façonné par des influences historiques diverses et variées, nous avons pu obtenir un aperçu précieux de la dynamique de ce concept clé à travers l'histoire, en analysant la manière avec laquelle il est passé d'une notion embryonnaire à un pilier essentiel pour analyser la relation employeur/employé. Cette exploration nous a donc permis de jeter une base solide pour notre compréhension du contrat psychologique, qui servira de socle à des investigations théoriques plus approfondies que nous abordons dans les chapitres suivants. Alors que nous tournons la page de ce premier chapitre, nous nous tournons vers le chapitre suivant, qui nous emmènera dans une exploration des diverses méthodes de mesure du contrat psychologique. Nous passerons en revue les outils existants, en pesant leurs mérites et leurs faiblesses, tout en précisant quelles mesures nous avons eu à déployer dans nos articles de recherche. Cette immersion

nous permettra ainsi de mieux comprendre les défis inhérents à la mesure du contrat psychologique, dans le but de sélectionner les mesures les plus appropriés que nous utilisons.

Chapitre 2 : La mesure du contrat psychologique

2 La mesure du contrat psychologique

Comme nous l'avons évoqué, le contrat psychologique joue un rôle essentiel dans la définition des relations entre employeurs et employés. Ce contrat non écrit est le reflet de promesses et d'attentes mutuelles qui, bien qu'invisibles, ont un impact significatif sur l'engagement, la satisfaction au travail et la rétention des employés. Dans ce chapitre, nous allons explorer en profondeur les différentes façons dont le contrat psychologique peut être évalué et mesuré. Tout d'abord, nous examinerons les mesures axées sur les termes du contrat psychologique. Ici, nous nous pencherons sur les obligations précises découlant des promesses exprimées par les parties concernées, et comment ces obligations peuvent être identifiées et évaluées. Nous analyserons également les principales caractéristiques du contrat psychologique, telles que définies par la littérature existante. Nous examinerons également les mesures axées sur les caractéristiques du contrat psychologique. Cette approche classe les obligations en fonction du type d'échange, et offre une alternative pour parvenir à un consensus sur les termes inclus dans le contrat psychologique. Il s'agit de comprendre les aspects intrinsèques de la relation d'emploi qui donnent forme au contrat psychologique, tels que la tangibilité de l'échange, sa durée, sa portée et sa stabilité. Enfin, nous nous concentrerons sur les mesures axées sur l'évaluation du contrat psychologique, avec une attention particulière sur l'accomplissement ou l'inaccomplissement des promesses/obligations. Nous examinerons également les effets de ces accomplissements ou manquements sur les attitudes et les comportements au travail.

Bien que les mesures et les évaluations du contrat psychologique soient bien établies dans la littérature, il y a encore un manque de recherche sur la manière dont ces contrats se consolident au fil du temps, en particulier dans des contextes spécifiques et exigeants. Cela laisse un écart dans notre compréhension théorique de la consolidation du contrat psychologique. De ce fait, si nous cherchons tout de même à comprendre comment les obligations mutuelles, les caractéristiques du contrat et l'évaluation de l'accomplissement des promesses s'opèrent à travers cette revue de littérature ; c'est pour qu'on puisse être en mesure de comprendre comment ces éléments interagissent pour renforcer, stabiliser et maintenir le contrat psychologique malgré les défis et les incertitudes liés au secteur dans lequel nous menons nos analyses. De cette manière, nous espérons arriver à une compréhension plus profonde du concept, afin qu'on puisse proposer des apports pertinents concernant sa consolidation, à travers l'identification des facteurs qui contribuent à cette

dynamique. Ainsi, au fil de ce chapitre, nous allons chercher à établir un cadre qui permet de mieux comprendre, mesurer et évaluer le contrat psychologique, ce qui nous permettra de mieux comprendre comment les relations de travail évoluent et parfois se désintègrent et, donc de mieux cerner comment le contrat psychologique peut être consolidé.

2.1 Les mesures axées sur les termes du contrat psychologique

Les évaluations méticuleuses des dimensions constitutives du contrat psychologique permettent de déterminer les obligations précises découlant des promesses exprimées par les parties concernées (De Vos et al., 2003 ; Robinson et al., 1994 ; Robinson et Rousseau, 1994). Dans le but de déterminer les éléments constitutifs du contrat psychologique, la majorité des recherches a principalement porté sur les obligations de l'organisation, sans pour autant omettre totalement celles des salariés. Dans cette partie, nous entreprenons une étude des responsabilités respectives des employeurs et des employés en examinant les contributions des études majeures menées sur cette question. L'ambition n'est pas d'offrir un panorama exhaustif, mais plutôt de mettre en lumière les aspects clés identifiés dans la littérature, lesquels ont éclairé non seulement la phase de collecte, mais également la phase d'examen des données, comme cela est exposé dans la section 2 du chapitre 4 du présent document.

Les travaux qui sont abordés dans cette section se sont attachés à déterminer des concepts généralisables à diverses populations (tels que ceux proposés par De Vos et al., 2003 ; Robinson et al., 1994 ; Robinson et Rousseau, 1994). Néanmoins, ces études n'ont pas abouti à l'établissement de catégories ou thématiques centrales faisant l'objet d'un consensus au sein du milieu académique. En conséquence, certaines recherches avancent que les éléments constitutifs du contrat psychologique peuvent être évalués en se focalisant sur un nombre restreint de dimensions, représentatives de diverses sphères de contenu des engagements de l'employeur (Rousseau et Tijoriwala, 1998). Ainsi, sans prétendre à une exhaustivité, les tableaux 1 et 2 illustrent les principales caractéristiques du contrat psychologique évoquées dans la littérature, en référant des études ayant suggéré ou corroboré l'existence de chaque élément de contenu.

Tableau 1: Les engagements des employeurs

Catégorie	Engagements de l'employeur	Références
Rétributions	Proposer une rémunération compétitive	(Kickul, 2001 ; Kickul et al.,2001 ; Lester et Kickul, 2001)
	Offrir une rémunération basée sur la performance	(Rousseau, 1990 ; Robinson, Kraatz, et Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Kickul, 2001; Lester et Kickul, 2001)
	Reconnaître et récompenser les efforts et réalisations	De Vos et al.,2003
	Proposer une rémunération proportionnelle par rapport niveau de responsabilités assumés	(Coyle-Shapiro, 2002)
	Proposer des augmentations salariales	(Turnley et Feldman, 2000; Coy le-Shapiro, 2002)
	Traitement équitable, respect	(Herriot et al.,1997; Lester et Kickul, 2001)
	Proposer des avantages sociaux (retraite, soins santé, vacances...)	(Herriot et al.,1997; Turnley et Feldman, 2000; Sturges et al., 2005 ; Kickul, 2001; Kickul et al.,2001; Lester et Kickul, 2001)
Formation et développement	Développement des compétences	(Kotter, 1973; Rousseau, 1990; Robinson et al., 1994; Robinson, 1996; Herriot et al.,1997; Turnley et Feldman, 2000; Roehling et al.,2000; Kickul, 2001; Lester et Kickul, 2001; Sutton et Griffin, 2004; Sturges et al.,2005),
	Offrir des opportunités de promotion interne et de développement de carrière	(Rousseau, 1990; Robinson, 1996; Cavanaugh et Noe, 1999; Turnley et Feldman, 2000; Coyle-Shapiro, 2002; De Vos et al., 2003; Sturges et al., 2005).
Conditions de travail	Fournir un environnement de travail sécuritaire et confortable	Rousseau (1990); Robinson et al., (1994)
	Favoriser un équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Herriot, Manning, et Kidd (1997)
	Créer une culture d'entreprise positive et inclusive	Kotter (1973)
Contenu du travail	Recherche sécurité d'emploi : offrir un emploi stable à long terme	(Kotter, 1973; Rousseau, 1990; Robinson, 1996; Cavanaugh et Noe, 1999; Turnley et Feldman, 2000; Coyle-Shapiro, 2002; Sutton et Griffin, 2004; Sturges et al., 2005).
	Travail stimulant	(Kotter, 1973; Roehling et al.,2000; Turnley et Feldman, 2000; Kickul, 2001; Kickul et al., 2001; Lester et Kickul, 2001; Coyle-Shapiro, 2002)

	Responsabilités bien définies	(Kotter, 1973; Turnley et Feldman, 2000; Kickul, 2001; Lester et Kickul, 2001; Kickul et al., 2001)
	Un but et une direction claire	à des responsabilités d'emploi bien définies (Kotter, 1973; Turnley et Feldman, 2000; Kickul, 2001; Lester et Kickul, 2001; Kickul et al., 2001)
	Recherche du statut et du prestige	(Kotter, 1973).
	Responsabilités croissantes	(Kickul, 2001; Kickul et al., 2001; Lester et Kickul, 2001)
Conditions de travail	Matériel de travail adaptés et sécuritaire, ressources matérielles nécessaires	(Herriot et al., 1997; Kickul, 2001; Kickul et al., 2001; Lester et Kickul, 2001)
	Une charge de travail convenable	(Kickul, 2001; Kickul et Lester, 2001; Kickul, et al., 2001; Sturges et al., 2005)
	Recherche de minimisation de la pression au travail	(Sturges et al., 2005)
	Recherche équilibre vie personnelle et professionnelle	(Roehling et al., 2000; De Vos et al., 2003)
	Horaire de travail flexible	(Kickul 2001; Kickul et al., 2001; Lester et Kickul, 2001)
Communication et prise de décision	Implications dans la prise de décision	(Herriot et al., 1997; Roehling et al., 2000; Turnley et Feldman, 2000; Kickul, 2001; Kickul et al., 2001; Lester et Kickul, 2001; Coyle-Shapiro, 2002),
	Communication bidirectionnelle, ouverte et honnête	(Roehling et al., 2000; Lester et Kickul, 2001)
Climat social et soutien organisationnel	Affinité du groupe de travail	(Kotter, 1973),
	Atmosphère sociale	(DeVos et al., 2003)
	Soutien organisationnel	(Turnley et Feldman, 2000; Lester et Kickul, 2001)
	Soutien face aux problèmes personnels	(Rousseau, 1990; Robinson et al., 1994; Sturges et al., 2005),
	Considération des besoins	(Herriot et al., 1997; Lester et Kickul, 2001).
	Collègues et supérieurs compétents et facilitateurs	(Lester et Kickul, 2001)

Tableau 2: les engagements des salariés

Catégorie	Engagements des salariés	Références
Contenu d'emploi	- Préavis en cas de départ vers un autre emploi	Rousseau (1990); Robinson et al., (1994)
	- Fournir des résultats positifs à valeur ajoutée	Roehling et al., (2000)
	- Comprendre la nature des employeurs et des affaires	Roehling et al.,(2000)
	- Respect de l'horaire de travail et des tâches à accomplir	Herriot et al.,(1997)
	- Flexibilité, adaptation au rôle	Herriot et al.,(1997); De Vos et al., (2003)
	- Découverte de nouvelles méthodes de travail et résolution de problèmes	Kotter (1973)
	- Capacité à communiquer, travailler en groupe et développer des compétences en gestion	Kotter (1973)
Formation et développement	- Employabilité	De Vos et al., (2003)
	- Capacité d'apprentissage et participation à des formations supplémentaires hors du temps de travail	Kotter (1973)
Éthique	- Honnêteté et professionnalisme	Herriot et al., (1997)
	- Acceptation des demandes de la compagnie en conflit avec les prérogatives personnelles	Kotter (1973)
	- Protection des informations confidentielles	Rousseau (1990); Robinson et al., 1994
Loyauté, image de marque et comportements sociaux	- Acceptation de transferts et refus de soutenir les concurrents	Rousseau (1990); Robinson et al.,(1994)
	- Utilisation du temps et de l'énergie au profit de la compagnie Relations sociales avec les collègues en dehors du travail Maintien d'une bonne image publique de la compagnie	Kotter (1973)

Les tableaux 1 et 2 présentent donc une synthèse analytique des investigations scientifiques relatives aux composantes essentielles du contrat psychologique, en mettant en exergue les engagements mutuels entre les deux parties d'une relation de travail. Nous constatons que cette problématique a captivé l'attention des chercheurs dès l'aube du troisième millénaire. Cependant, un consensus même partiel demeure insaisissable au sein de la communauté académique en ce qui concerne les éléments constitutifs de ce type de contrat. Certains chercheurs ont exploré une issue en identifiant des dimensions prévalentes dans une majorité de recherche évaluant le contenu du contrat psychologique, à savoir : l'évolution professionnelle, la nature des tâches, les gratifications financières, l'ambiance sociale et la préservation de la sphère privée. Les responsabilités de l'employeur dans ces domaines englobent l'octroi d'opportunités de progression et d'épanouissement, la réalisation de missions captivantes et enrichissantes, l'attribution de rétributions adéquates, la création d'un cadre professionnel plaisant et fonctionnel, ainsi que la prise en compte de la situation personnelle et familiale de l'individu salarié (exemple : De Vos et al., 2005).

En outre, malgré les divergences persistantes concernant les aspects spécifiques du contrat psychologique, différentes études stipulent qu'à travers le temps, les attentes et les ambitions au sein des relations employé-organisation peuvent subir des transformations significatives (exemple : Sharpe, 2003 ; Tekleab et al., 2005). Ces changements démontrent l'évolution des dynamiques entre les parties prenantes dans le temps et la nécessité d'approfondir notre compréhension des mécanismes sous-jacents régissant ces rapports. Dès 1973, Kotter élabore une série d'engagements intrinsèques au contrat psychologique traditionnel, englobant la nécessité pour l'employeur d'offrir un travail épanouissant et des responsabilités, de valoriser les efforts des salariés, de leur octroyer un statut et une reconnaissance, ainsi que de garantir la pérennité de leur poste (Kotter, 1973). Lemire et al. (2003) ainsi que Sims (1994) concèdent que la plupart des recherches antérieures à la décennie 1990 corroborent que les employés aspiraient à une sécurité professionnelle, des possibilités de développement, une rétribution évolutive et des avantages sociaux en contrepartie de leur loyauté et de leur performance.

Au cours de cette période, les études analysant les obligations des salariés envers leur organisation identifient généralement des engagements tels que la fourniture d'un travail épanouissant et de responsabilités, la reconnaissance des efforts de l'employeur, la préservation de leur statut et de leur renommée, l'octroi d'une certaine latitude et autonomie, ainsi que l'assurance de la sécurité de l'emploi. Ces obligations ont également subi une profonde transformation, mettant en lumière la flexibilité, l'élargissement des

responsabilités, la pluridisciplinarité et l'acquisition de compétences diversifiées (Sims, 1994 ; Sharpe, 2003). Diverses échelles de mesure ont été mobilisées par ces recherches afin de mesurer le contenu du contrat psychologique. Toutefois, le modèle d'indice du contrat psychologique (PCI - Psychological Contract Index) élaboré en 1990, puis révisé en 1998 et en 2000 par Rousseau, est fréquemment considéré comme un cadre de référence ayant largement inspiré de nombreuses études relatives à ce sujet. La version actualisée du PCI comprend 59 éléments, censés incarner les aspects cruciaux de la relation d'échange entre l'employé et son organisation. Néanmoins, ces éléments ne sont mobilisés que de manière partielle par les recherches qui ont utilisé ce modèle (Campoy et al., 2005).

Par conséquent, l'approche visant à mesurer les termes du contrat psychologique, bien qu'elle présente un intérêt indéniable, a soulevé des préoccupations méthodologiques qui ont généré des débats parmi les chercheurs. Ces défis concernent notamment la généralisation des termes du contrat à diverses populations, contextes et cultures, rendant complexe la détermination d'un ensemble universel de termes. Face à cette diversité de perspectives sur le contenu du contrat psychologique, l'approche de mesure du contrat psychologique basée sur ses termes n'a pas été directement utilisée dans nos trois articles de recherche. Cependant, cette approche a néanmoins joué un rôle déterminant dans notre processus de recherche ; car malgré les préoccupations méthodologiques la concernant, elle nous a fourni un cadre précieux pour identifier les termes clés du contrat psychologique à explorer lors de nos collectes de données. De plus, elle a orienté la préparation de nos guides d'entretien, nous permettant d'anticiper et de cibler les aspects les plus pertinents du contrat psychologique. Ainsi, bien que nous n'ayons pas adopté cette approche de manière explicite dans nos articles, les richesses théoriques qu'elle a offertes ont grandement contribué à façonner notre processus de recherche et à approfondir notre compréhension de la consolidation du contrat psychologique.

2.2 Les mesures axées sur la nature du contrat psychologique

Une des méthodes adoptées pour étudier le contenu du contrat psychologique est de classer les obligations en fonction du type d'échange. Cette approche alternative a été largement utilisée par les chercheurs pour tenter de parvenir à un consensus sur les termes inclus dans le contrat psychologique. Elle consiste à regrouper les éléments du contrat psychologique en catégories cohérentes, en se basant sur la nature de la transaction comme critère de mesure du contenu du contrat psychologique. Dans cette section, nous allons présenter les principales typologies du contrat psychologique proposées dans la littérature managériale.

Tout d'abord, il convient de souligner que sur la base des travaux de Blau (1964) et de MacNeil (1985), plusieurs études ont confirmé la présence de composantes transactionnelles et relationnelles au sein d'une interaction d'échange (Restubog et al., 2013). D'une manière générale, les contrats relationnels mettent l'accent sur des termes comme : la confiance, la stabilité, la pérennité, l'engagement, l'anticipation d'équité. Ces contrats sont souvent évoqués dans la littérature comme étant les plus robustes des deux, contrairement aux contrats transactionnels qui se caractérisent par un troc de travail en échange de rétributions pécuniaires et sont perçus comme étant relativement fragiles (Rousseau, 1995 ; Rousseau, 2000 ; Guest, 1998 ; Guest et Conway, 2002 ; Herriot et al., 1997 ; Rousseau, 1990).

Les contrats transactionnels : se distinguent par une approche mercantile où les parties prenantes aspirent à accroître leurs bénéfices individuels tout en réduisant leurs pertes. Ils se caractérisent généralement par des dispositions précises et univoques, une portée circonscrite temporellement et s'appuient sur des échanges principalement centrés sur des attentes économiques bien définies, telles que la rétribution et les avantages annexes. Deux éléments clefs distinguent ce type de contrat : la spécificité et la temporalité restreinte. La spécificité implique que l'employé se consacre exclusivement aux tâches pour lesquelles il perçoit une rémunération. Par conséquent, l'employeur se doit de n'accorder à l'employé qu'une implication restreinte au sein de l'organisation, ainsi qu'un nombre réduit d'opportunités de développement. Quant à la temporalité limitée, elle indique l'absence d'engagement de l'employé à demeurer au sein de l'organisation sur le long terme, tandis que l'employeur recherche une collaboration pour une durée déterminée et préétablie. Ceci confère au contrat de transition un aspect dénué de toute considération affective ou émotionnelle, car il suscite généralement un engagement et une fidélité modérés de la part des employés envers leur organisation.

Les contrats relationnels : se distinguent quant à eux par une orientation socio-affective et émotionnelle, un cadre temporel souple, étendu et adaptatif, une nature évolutive et une portée vaste, susceptible d'influencer la sphère personnelle des individus. Ces contrats reposent sur la confiance mutuelle et la loyauté établies au sein d'une relation flexible, offrant une stabilité renforcée dans le milieu professionnel (Rousseau, 2000). Une telle relation pérenne permet aux parties d'échanger leurs préférences et aspirations au sein d'un partenariat constamment en mutation. Ce contrat privilégie une relation ouverte exigeant des investissements conséquents de la part des employeurs et des employés. Ses clauses, dont la compréhension est subjective et sous-entendue, nécessitent un engagement émotionnel intense, offrent des perspectives captivantes de croissance et d'épanouissement, et présentent une durée indéterminée, un caractère dynamique, une fidélité des salariés, ainsi que des modalités innovantes ayant des répercussions sur la vie privée et familiale des collaborateurs (MacNeil, 1985; Rousseau et McLean Parks, 1993; Guzzo et Noonan, 1994; Rousseau, 1995 ; Rousseau, 2000). Ce genre du contrat psychologique entraîne un faible taux de renouvellement du personnel, une internalisation du marché du travail et concerne une main-d'œuvre plutôt homogène et dépendante de l'organisation (Rousseau et Wade-Benzoni, 1994; Millward et Hopkins, 1998; Rousseau, 2000). Son contenu est fréquemment interprété de manière subjective par les acteurs engagés dans l'échange et incorpore des éléments affectifs tels que la reconnaissance, la loyauté, la confiance, l'estime et les obligations éthiques (Lacroux 2008 ; Rousseau, 2004).

La littérature sur le contrat psychologique a fréquemment eu recours à la distinction transactionnel/relationnel (par exemple : Rousseau, 1990 ; McLean Parks et Kidder, 1994 ; Guzzo et Noonan, 1994 ; Robinson et al.,1994 ; Rousseau et Wade Benzoni, 1995 ; Rousseau, 1995 ; Herriot et Pemberton, 1996 ; Morrison et Robinson, 1997 ; Millward et Hopkins, 1998 ; Cavanaugh et Noe, 1999 ; Rousseau, 2000), cependant, cette distinction n'est pas dichotomique (McDonald et Makin, 2000), en raison du chevauchement des éléments (Taylor et Tekleab, 2004 ; Coyle-Shapiro et Parzefall, 2008). Cette première classification des termes en typologies transactionnelle et relationnelle a été enrichie avec les travaux de Rousseau (1995) qui propose deux autres types du contrat psychologique, tout en préservant les deux catégories initiales proposées par MacNeil (1985) et confirmés par (Rousseau, 1989 ; 1990) : le contrat psychologique équilibré (ou balancé) et le contrat psychologique de transition, le contrat de transaction, le contrat relationnel ; en positionnant les quatre catégories de contrat sur un continuum s'étendant de l'instabilité à la stabilité.

Le contrat de transition : se révèle incertain, puisque ni les espérances ni les engagements ne parviennent à émerger distinctement. Avec ce type de contrat, le

collaborateur adhère à une situation pouvant sembler défavorable, mais qui satisfait ses nécessités à un instant précis. Le contrat psychologique transitoire s'apparente davantage au contrat transactionnel en termes de temporalité, englobant également des accords économiques à brève échéance. Toutefois, ce contrat n'énonce pas clairement les critères de performance attendus, lui conférant des attributs particuliers tels que l'ambiguïté, l'incertitude et l'instabilité globale. En définitive, le contrat psychologique transitionnel se distingue par la présence de trois attributs majeurs : la défiance, l'ambiguïté et la dégradation.

La défiance s'exprime à travers la conviction de l'employé que l'organisation véhicule des signaux contradictoires et ambivalents. Parallèlement, l'employeur dissimule des données cruciales à l'égard des salariés. L'ambiguïté se manifeste par l'incertitude éprouvée par le collaborateur quant à la nature de ses engagements vis-à-vis de l'entité, tandis que l'employeur évalue le degré d'indétermination du salarié en ce qui concerne ses obligations. Enfin, la dégradation s'illustre par l'anticipation, de la part de l'employé, d'une diminution des gratifications futures comparativement aux précédentes, alors que l'employeur met en place des ajustements entraînant une réduction des rémunérations et des avantages.

Rousseau (2000) apporte un éclaircissement essentiel au sujet de cette catégorie de contrat, en précisant qu'il ne convient pas de l'appréhender comme une forme autonome du contrat psychologique car, en réalité, il s'agit davantage d'une condition cognitive qui incarne les retombées d'une transformation organisationnelle plutôt qu'une typologie bien établie du contrat psychologique.

Le contrat psychologique équilibré ou balancé : se déploie sur un horizon temporel étendu et intègre des critères de performance prédéterminés, englobant à la fois des éléments transactionnels et relationnels. Effectivement, il se distingue par un engagement soutenu des collaborateurs et leur intégration, des opportunités d'évolution constante, une entraide mutuelle entre employé et employeur, une rémunération indexée sur les performances, ainsi qu'une dimension dynamique de la relation professionnelle (Rousseau, 1995). Il se caractérise par trois spécificités : l'employabilité, la progression interne et la performance dynamique.

La progression interne implique que le salarié doit également développer des compétences valorisées par son employeur actuel, qui, en retour, doit offrir des perspectives de développement de carrière au sein de l'organisation. La performance dynamique se réfère, quant à elle, à l'obligation pour le salarié d'atteindre continuellement de nouveaux objectifs afin de contribuer à la compétitivité de l'organisation. L'employeur doit alors encourager

l'apprentissage permanent et soutenir le salarié dans l'accomplissement de ces exigences croissantes en matière de performance. L'employabilité requiert du salarié de développer des compétences prisées sur le marché, tandis que l'employeur doit favoriser l'employabilité durable des travailleurs, tant en externe qu'en interne. Ainsi, ce contrat incorpore des arrangements d'emploi dynamiques et flexibles, qui sont déterminés à la fois par la réussite économique de l'entreprise et par les possibilités d'évolution offertes aux salariés.

Tsui et al. (1997) ont démontré que dans le cas d'un contrat psychologique relationnel, les salariés ont un niveau élevé de confiance et une implication organisationnelle importante qui contribue à un moindre taux de turnover. Le contrat relationnel est basé sur la réciprocité, la loyauté et l'engagement à long terme, tandis que le contrat transactionnel se concentre principalement sur les échanges économiques à court terme et les bénéfices tangibles. Comparativement aux autres types de contrats, tels que le contrat de transaction, le contrat de transition, les employés sous contrat relationnel manifestent plus d'attachement à l'entreprise et sont moins susceptibles de changer d'emploi. Ainsi, les organisations qui privilégient des contrats relationnels ou équilibrés peuvent bénéficier d'une meilleure stabilité et d'une plus grande fidélisation de leurs employés.

Le tableau 3 synthétise les quatre types de contrats psychologiques proposés par Rousseau (1995), et met en exergue les particularités propres à chacun d'eux, ainsi que les implications significatives pour les employés et les employeurs :

Tableau 3: les typologies du contrat psychologique proposés par Rousseau (1995)

Types	Contenu	Spécificités	Caractéristiques
Transactionnel	Attentes économiques, rétributions diverses, peu de promesses	Spécificité, Temporalité restreinte Peu de termes	Engagement et fidélité modérés, absence de considération affective ou émotionnelle
Relationnel	Confiance mutuelle, loyauté, engagement émotionnel, perspectives d'épanouissement relationnel	Cadre temporel stable et à long terme, loyauté	Durée indéterminée, dynamisme, fidélité, répercussions sur la vie privée et familiale
Transitionnel	Accords économiques à brève échéance, instabilité, incertitude, méfiance, érosion de la relation d'emploi	Temporalité très restreinte. Défiance. Ambiguïté.	Ambiguïté des engagements, incertitude des obligations, réduction des rémunérations et avantages
Équilibré ou balancé	Éléments transactionnels et relationnels, employabilité, progression interne, performance dynamique, promesses centrées sur les performances	Cadre temporel souple et à long terme. Employabilité, Progression interne, Performance dynamique	Arrangements d'emploi dynamiques et flexibles, apprentissage et développement continu, soutien à l'employabilité des travailleurs

En raison de son aspect dynamique et de sa faculté à établir un environnement propice à l'apprentissage et au développement tant pour les employés que pour l'organisation, certains chercheurs ont repris cette conception en proposant un quatrième contrat dit « contrat d'employabilité » (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000) ou « contrat de développement » (Guerrero, 2004), qui remplacerait le contrat de transition du modèle Rousseau (1995). Ce concept met l'accent sur la responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé pour assurer la croissance professionnelle et la sécurité de l'emploi. Ce type de contrat vise à créer un environnement de travail où les employés sont encouragés à développer leurs compétences et à se former continuellement, tandis que les employeurs s'engagent à fournir les ressources et les opportunités nécessaires pour le faire. Ce contrat se base sur

l'idée que la formation et le développement des compétences sont essentiels pour assurer l'employabilité à long terme des travailleurs. Les principaux éléments de ce contrat sont les suivants : la formation et le développement des compétences, l'adaptabilité, la performance et évaluation, la planification de carrière et la sécurité d'emploi. Le contrat d'employabilité est centré sur les activités de formation et de développement des compétences et vise à créer une relation gagnant-gagnant entre les employeurs et les employés, où les deux parties investissent dans le succès et la croissance professionnelle à long terme.

Dans leurs travaux respectifs, Shore et Barksdale (1998) et Tsui et al. (1997) ont proposé des typologies distinctes pour caractériser les contrats psychologiques en milieu professionnel. Ces contrats, qui définissent les relations entre employeurs et employés, peuvent être classés en deux catégories principales : équilibrés et déséquilibrés. Chacune de ces catégories se subdivise ensuite en deux niveaux, reflétant la nature des obligations mutuelles entre les parties concernées. Concernant les contrats psychologiques équilibrés, deux types peuvent être identifiés. Le premier type, (i) les contrats à obligations mutuelles faibles, se caractérise par des attentes modérées et des engagements limités de la part des employeurs et des employés. Les parties s'accordent sur des contributions minimales, ce qui peut convenir dans des contextes où la flexibilité et l'autonomie sont privilégiées. Le second type, (ii) les contrats à obligations mutuelles fortes, implique quant à lui un engagement plus profond et une relation de confiance accrue entre les parties. Les employeurs et les employés s'attendent mutuellement à des contributions importantes, favorisant ainsi un environnement de travail collaboratif et une culture d'entreprise solide.

Par ailleurs, les contrats psychologiques déséquilibrés mettent en exergue un déséquilibre dans les attentes et les obligations entre l'employeur et l'employé. Le premier type, (i) les contrats en cas de surinvestissement, décrit une situation où l'employeur exige une adaptation considérable et des efforts soutenus de la part des employés, sans pour autant offrir de garanties ou de promesses en retour. Ce type de contrat peut entraîner une diminution de la satisfaction au travail et un risque accru d'épuisement professionnel. Le second type, (ii) les contrats en cas de sous-investissement, se manifeste lorsque l'employeur investit significativement dans les salariés et souhaite les conserver à long terme, tandis que ces derniers, en revanche, limitent leurs obligations. Cette situation peut engendrer une stagnation professionnelle et un manque d'engagement de la part des employés.

Setter (1997) a également mené une étude empirique sur le contenu des contrats psychologiques. Cette dernière a révélé que les contrats psychologiques élaborés par les employés peuvent varier en intensité, se distinguant ainsi en deux catégories principales :

les contrats psychologiques faibles et les contrats psychologiques intenses. Le contrat psychologique faible se caractérise par un faible niveau d'obligations mutuelles entre les parties prenantes, employeur et employé. Cette situation peut découler d'un contexte professionnel où les attentes et les engagements sont limités, permettant une plus grande flexibilité pour les deux parties. Toutefois, il convient de noter que ce type de contrat peut conduire à un manque de motivation et d'engagement des employés, dans la mesure où les obligations réciproques sont peu développées. À l'opposé, le contrat psychologique intense se manifeste lorsque les obligations mutuelles entre l'employeur et l'employé sont nombreuses et importantes. Dans ce cadre, les parties s'engagent mutuellement à contribuer de manière significative à l'atteinte des objectifs communs et à la réussite de l'organisation. Ce type de contrat peut favoriser une culture d'entreprise solide, fondée sur la confiance et le soutien mutuel. Cependant, il est essentiel de maintenir un équilibre pour éviter une surcharge de travail et un épuisement professionnel. Ainsi, l'étude de Setter (1997) enrichit la compréhension des contrats psychologiques en mettant l'accent sur l'intensité des obligations mutuelles entre les parties. Cette dimension vient compléter les typologies précédemment évoquées et souligne l'importance d'établir des contrats psychologiques adaptés aux besoins et aux attentes des employeurs et des employés, afin de garantir un environnement de travail harmonieux et propice à l'épanouissement professionnel.

Enfin, Inspirés des travaux de MacNeil (1985) et de Blau (1964), Thompson et Bunderson en 2003 utilisent le terme "monnaie" (currency en anglais) pour désigner les divers éléments échangés entre les parties impliquées. Dans leur modèle, ils se concentrent sur les échanges de valeur ou les monnaies d'échange entre les employés et les employeurs. Leur modèle identifie trois types de monnaies du contrat psychologique : les monnaies d'échange transactionnelles, les monnaies d'échange relationnelles et les monnaies d'échange idéologiques.

Les monnaies d'échange transactionnelles sont généralement tangibles et mesurables, liées à des éléments spécifiques du contrat de travail. Elles comprennent des éléments comme le salaire, les avantages sociaux, la sécurité de l'emploi et les heures de travail. Les monnaies d'échange relationnelles sont moins tangibles, contrairement aux premiers, et sont basées sur des relations de confiance, de soutien et de loyauté mutuelle. Enfin, les monnaies d'échange idéologiques sont des éléments de valeur liés à l'alignement des idéaux, des valeurs et des croyances entre l'employé et l'employeur. Il est essentiel de souligner que ces différentes monnaies ne sont pas mutuellement exclusives : un contrat psychologique unique peut inclure des éléments correspondant à plusieurs de ces

monnaies. Cependant, l'idée est qu'une monnaie prédomine et qu'elle permet de caractériser le contrat psychologique comme étant principalement relationnel, transactionnel ou idéologique. Partant de ces constats, Thompson et Bunderson en 2003 stipulent que lorsque la monnaie idéologique domine dans un contrat psychologique, celui-ci peut être qualifié de contrat psychologique idéologique. On y retrouve des obligations telle que sacrifier du temps personnel pour aider à la réalisation du but poursuivi par la structure, le partage des valeurs, l'engagement envers la mission et la vision de l'organisation, alignement des objectifs personnels et organisationnels. Ce contrat idéologique peut contribuer à une meilleure satisfaction au travail, un engagement accru des employés et une plus grande loyauté envers l'organisation. Il est particulièrement important dans les organisations qui ont une forte identité culturelle ou une mission clairement définie, car cela peut attirer des employés qui partagent ces valeurs et renforcer l'engagement envers les objectifs de l'organisation.

Par conséquent, pour examiner la nature des interactions et la classification du contrat psychologique, il est crucial de se pencher sur le lien d'emploi et les attributs associés. Dans cette perspective, l'adoption d'une méthode de mesure centrée sur les caractéristiques intrinsèques du contrat psychologique est essentielle, et vient compléter l'approche centrée sur les termes du contrat que nous avons précédemment discutée. En combinant ces deux approches, nous pourrions obtenir une compréhension plus nuancée et holistique du contenu du contrat psychologique. Cependant, bien que l'approche de mesure du contrat psychologique centrée sur la nature de l'échange soit intéressante et ait suscité un grand intérêt dans la communauté scientifique, nous n'avons pas pu mobiliser directement ces typologies dans nos articles de recherche. En effet, l'objet de notre recherche ne réside pas dans la détermination du contenu ou de la nature du contrat psychologique. Malgré cela, lors de l'analyse de notre deuxième article portant sur la régulation émotionnelle, nous avons dû identifier comment certaines variables perturbent le contrat psychologique des acteurs d'un EHPAD. Pour obtenir cette compréhension, nous avons utilisé l'approche de mesure centrée sur les caractéristiques de l'échange, qui nous a permis d'identifier les termes du contrat psychologique. En principe, cela aurait dû nous conduire à l'une des catégories du contrat psychologique identifiées par les auteurs mentionnés dans cette section. Comme nous l'expliquons dans les discussions de cet article, aucune de ces catégories n'a été relevée. Nous avons plutôt réussi à identifier des termes d'un contrat psychologique profondément ancré dans la nature émotionnelle du rôle exercé par les salariés. Ce contrat se rapproche du contrat relationnel, mais s'en distingue par l'inclusion de termes typiques pour les métiers émotionnellement exigeants.

2.3 Les mesures axées sur les caractéristiques du contrat psychologique :

Les débats autour de la détermination de la nature de l'échange et le type du contrat psychologique soulignent l'importance primordiale des mesures centrées sur les aspects intrinsèques de la relation d'emploi afin d'identifier le type du contrat psychologique. Bien que chaque contrat psychologique soit particulier, unique et idiosyncratique, il est possible de mesurer ses aspects pour pouvoir identifier et classer ses termes dans l'une des typologies abordées dans la section précédente. Ces aspects représentent les caractéristiques générales de la relation d'emploi telles que : la tangibilité de l'échange, sa durée, sa portée et sa stabilité (Rousseau et McLean Parks, 1993). Dans cette section, nous proposons d'identifier les neuf principales caractéristiques dégagées de la littérature, puis de procéder à une analyse approfondie de chacune d'entre elles.

Les contributions de MacNeil (1985) ont non seulement éclairé les études axées sur l'élaboration de typologies de contrats psychologiques, mais elles ont également offert des fondements théoriques solides concernant les dimensions sous-tendant la typologie qu'il a proposée. A cet égard, sur la base de ses travaux, Rousseau et McLean Parks (1993) introduisent quatre caractéristiques, qui ont été ensuite repris, expliqués, et complétés par d'autres dimensions (exemple : McLean Parks et al., 1998 ; Rousseau et Tijoriwala, 1998 ; Anderson et Schalk, 1998 ; Shore et Barksdale (1998) ; Rousseau et Schalk, 2000 ; Janssens et al., 2003 ; Sels et al., 2004).

Tableau 4: les critères de mesure du contrat psychologique

Auteurs	Dimension	Définitions et questions de mesure	Spécificités
MacNeil (1985)	La temporalité (1)	Mesure le degré de précision perçu de la durée de la relation d'emploi. Est-ce que l'échange est perçu être de courte durée ou de longue durée ?	Court terme ou long terme.
Rousseau et McLean Parks (1993)	La tangibilité (2)	Mesure le degré perçu des termes du contrat comme étant définis sans ambiguïté et explicitement spécifiés. Les termes sont-ils clairs et identifiés ? Sont-ils compris explicitement ou implicitement ?	Tangibles ou intangibles.
McLean et al., (1998)	La portée (3)	Mesure de la frontière entre la relation de travail et les autres aspects de la vie. Est-ce que cette frontière étroitement établie ou largement établie ?	Limitée ou large
Rousseau et Tijoriwala (1998)	La stabilité (4)	Mesure le degré auquel le contrat psychologique est limité dans sa capacité à évoluer et à changer sans une renégociation implicite des termes. Est-ce que les termes sont dynamiques et évolutifs sans négociation ?	Dynamique ou statique.
Rousseau et Schalk (2000)	Le particularisme (5/1)	Mesure le degré de singularité perçu des ressources échangées dans le contrat psychologique. Est-ce que les termes sont singuliers ou standards ?	Singulier ou standard
Janssens et al., (2003)	La relation multi-agent (6/1)	Mesure le degré de réponses aux obligations par l'employé et l'employeur.	
Sels et al., (2004)	La volonté (7/1)	Mesure le degré d'extension de la participation volontaire de l'employé à la définition de la nature et des termes du contrat psychologique. Les termes sont-ils définis volontairement ?	Participation volontaire ou involontaire
Rousseau et Schalk (2000)	Le niveau de contrat (5/2)	Mesure le degré selon lequel les employés perçoivent leur contrat comme étant individuellement ou collectivement régulé. Est-ce que le contrat est perçu régulé individuellement ou collectivement ?	Individuel ou collectif.
Janssens et al., (2003)	Symétrie d'échange (6/2)	Mesure le degré d'acceptabilité d'une relation inégale entre l'employé et l'employeur. Le rapport de pouvoir est-il égal ou inégal ?	Egal ou inégal.
Sels et al., (2004)			

Les quatre premières caractéristiques ont été proposées par Rousseau et McLean Parks, (1993), sur la base des travaux de MacNeil (1985), à savoir : la temporalité (1), la tangibilité (2), l'étendue (3) et la stabilité (4).

La mesure de la temporalité (1) : fait référence à l'horizon temporel lié à la durée perçue des engagements entre l'employé et l'employeur. Cette dimension peut être éphémère ou

pérenne, reflétant des contrats psychologiques à court ou long terme. Dans le cadre d'une relation à long terme, les indicateurs incluent la sécurité de l'emploi, la promotion basée sur l'ancienneté et un faible turnover du personnel. Ces éléments traduisent un engagement durable et une stabilité dans la relation de travail entre l'employé et l'employeur, favorisant ainsi la loyauté, l'engagement et la satisfaction des employés. À l'inverse, un horizon temporel à court terme se caractérise par des indicateurs tels qu'un turnover élevé des personnels, le recours limité aux contrats à durée indéterminée et un turnover important des employés. Ces éléments témoignent d'une relation de travail plus précaire et moins stable, ce qui peut entraîner un engagement et une satisfaction moindres de la part des employés. Ainsi, la mesure de la temporalité permet d'évaluer la durée perçue des engagements entre les parties et d'identifier les facteurs qui influencent la stabilité et la qualité de la relation de travail. (MacNeil, 1985 ; Rousseau et McLean Parks, 1993).

La mesure de la tangibilité (2) : se rapporte au degré de clarté, de spécificité et d'observabilité des termes du contrat psychologique, tels qu'ils sont perçus par le salarié (Rousseau et McLean Parks, 1993 ; McLean Parks et al., 1998 ; Sels et al., 2004). Les indicateurs de tangibilité comprennent des éléments concrets et facilement identifiables tels que des lois formelles, des conventions collectives écrites, des descriptions d'emploi, des exigences de performance explicites et des critères d'évaluation clairs. Ces éléments permettent d'établir des attentes claires et partagées entre l'employé et l'employeur, favorisant ainsi une meilleure compréhension et un engagement mutuel dans la relation de travail. En revanche, les relations intangibles reposent davantage sur la confiance et une définition large du rôle de l'employé (Sels et al., 2004). Dans ce cas, les termes du contrat psychologique sont moins clairs et moins spécifiques, ce qui peut entraîner des malentendus, des attentes divergentes et une moindre satisfaction des employés. Ainsi, la mesure de la tangibilité permet d'appréhender la clarté et la spécificité des termes du contrat et d'évaluer dans quelle mesure ces éléments contribuent à une relation de travail harmonieuse et productive entre l'employé et l'employeur.

La mesure de la portée, ou l'étendue (3) : aborde la perméabilité de la limite entre la relation d'emploi et la vie privée, laquelle varie en fonction des différentes cultures (Sels et al., 2004). Une étendue étroite suggère une séparation stricte entre le travail et la vie privée, avec une relation de travail principalement axée sur les aspects économiques et un faible niveau d'engagement professionnel. Dans ce contexte, les employés et les employeurs maintiennent des frontières claires entre leurs responsabilités professionnelles et leurs préoccupations personnelles, limitant ainsi les interactions et les implications émotionnelles au-delà du cadre professionnel. À l'opposé, une étendue large indique une limite plus

perméable entre la vie professionnelle et la vie privée, permettant aux employés et aux employeurs de tisser des liens plus étroits et de s'impliquer davantage au niveau émotionnel et personnel (Sels et al., 2004). Cette approche favorise une relation de travail plus holistique et englobante, où les employés et les employeurs peuvent s'entraider et se soutenir mutuellement, tant sur le plan professionnel que personnel. Ainsi, la mesure de la portée ou de l'étendue permet d'évaluer la manière dont la relation d'emploi interagit avec la vie privée des employés et des employeurs, et d'identifier les facteurs qui peuvent influencer l'équilibre entre ces deux sphères.

La mesure de la stabilité (4) : est liée à la perméabilité de la limite entre la relation d'emploi et la vie privée. Cette dimension varie en fonction des différentes cultures et des valeurs personnelles (Sels et al., 2004). Une étendue étroite suggère une séparation stricte entre le travail et la vie privée, avec une relation de travail principalement axée sur les aspects économiques et un faible niveau d'engagement professionnel. Dans ce contexte, les deux parties de la relation d'échange maintiennent des frontières claires entre leurs responsabilités professionnelles et leurs préoccupations personnelles, limitant ainsi les interactions et les implications émotionnelles au-delà du cadre professionnel. À l'opposé, une étendue large indique une limite plus perméable entre la vie professionnelle et la vie privée, permettant aux employés et aux employeurs de tisser des liens plus étroits et de s'impliquer davantage au niveau émotionnel et personnel (Sels et al., 2004). Cette approche favorise une relation de travail plus holistique et englobante, où les employés et leurs employeurs peuvent s'entraider et se soutenir mutuellement, tant sur le plan professionnel que personnel. Ainsi, la mesure de la portée ou de l'étendue dans les contrats psychologiques permet d'évaluer la manière dont la relation d'emploi interagit avec la vie privée des employés et des employeurs, et d'identifier les facteurs qui peuvent influencer l'équilibre entre ces deux sphères.

Le particularisme (5/1) : fait référence au degré de singularité perçue des ressources échangées dans le cadre du contrat psychologique. Autrement dit, il s'agit de la perception de l'unicité ou de la spécificité des éléments qui sont échangés entre les parties prenantes au sein d'une relation de travail. La mesure du particularisme met l'accent sur la manière dont chaque partie perçoit la valeur des ressources échangées. Plus les ressources échangées sont perçues comme uniques et spécifiques à la relation entre les parties, plus le degré de particularisme est élevé. Un contrat psychologique présentant un degré élevé de particularisme peut renforcer le sentiment d'engagement et de loyauté des employés envers leur employeur, car les salariés perçoivent les ressources échangées comme précieuses et difficiles à reproduire ailleurs. Inversement, un degré de particularisme faible

peut signifier que les ressources échangées sont considérées comme génériques ou facilement remplaçables, ce qui peut entraîner un engagement et une satisfaction moindres de la part des employés. En étudiant la relation multi-agent, les chercheurs peuvent mieux comprendre les défis auxquels sont confrontés les employés dans le contexte des relations de travail modernes, ainsi que les facteurs qui influencent leur engagement, leur satisfaction et leur performance. Cette dimension permet également d'identifier les stratégies et les interventions qui peuvent aider les employés à mieux gérer les attentes et les obligations contradictoires de leurs différentes parties prenantes.

La mesure de la relation multi-agents (6/1) : met l'accent sur la capacité des individus à répondre aux attentes et aux obligations de plusieurs parties prenantes simultanément, telles que l'employé, l'employeur et d'autres acteurs impliqués. Cette dimension reflète la complexité des relations de travail modernes, où les individus sont souvent amenés à gérer des priorités et des attentes contradictoires. Lorsqu'on mesure la relation multi-agent, on évalue la manière dont les actions individuelles parviennent à satisfaire les attentes et les obligations de toutes les parties concernées. Cela implique de trouver un équilibre entre les besoins et les exigences de chaque partie, tout en tenant compte des contraintes et des ressources disponibles. La capacité à naviguer avec succès dans ces relations complexes est un indicateur de la performance et de l'adaptabilité de l'employé, ainsi que de la qualité des relations de travail au sein de l'organisation.

La mesure de la volonté (7/1) : concerne l'évaluation du degré de la participation volontaire de l'employé à la définition de la nature et des termes du contrat psychologique. En d'autres termes, elle examine à quel point l'employé est engagé et disposé à collaborer activement à l'élaboration et à la compréhension des attentes mutuelles qui constituent le contrat psychologique entre lui et l'employeur. Une participation volontaire élevée de l'employé implique une implication active dans la définition de la relation de travail et un engagement à respecter les termes du contrat psychologique. Cela peut inclure la communication ouverte et honnête sur les attentes, les préoccupations et les besoins de l'employé, ainsi que la négociation et la révision des termes du contrat au fil du temps pour s'adapter aux changements dans l'environnement de travail ou aux circonstances personnelles. Un niveau élevé de volonté de la part de l'employé peut contribuer à renforcer la confiance et l'engagement mutuels entre l'employé et l'employeur et à favoriser une relation de travail plus satisfaisante et productive. À l'inverse, une volonté faible ou une absence de participation volontaire de l'employé à la définition du contrat psychologique peut entraîner des malentendus, des attentes non satisfaites et un engagement moindre de la part de l'employé.

Outre ces dimensions, d'autres auteurs ont introduit deux autres facettes du contrat psychologique en provenance de la littérature sur les relations industrielles (exemple : Rousseau et Schalk, 2000 ; Sels et al., 2003 ; Janssens et Van den Brande, 2004). Ces auteurs reprennent les quatre premières dimensions proposées par Rousseau et McLean Parks (1993) et les complètent par deux autres caractéristiques, à savoir : le niveau de contrat (5/2), la synergie de l'échange (6/2) :

Le niveau de contrat (5/2) : fait référence au degré selon lequel les employés perçoivent leur contrat comme étant individuellement ou collectivement régulé. Cette dimension met en lumière l'importance de la régulation collective dans la perception du contrat psychologique par les employés et la manière dont cela influence leurs attentes et leurs comportements au sein de l'organisation. Dans les situations où les employés perçoivent leur contrat comme étant collectivement régulé, les conditions de travail sont souvent non négociables individuellement et reposent sur des règles et des accords collectifs, tels que le droit du travail et les conventions collectives négociées avec les partenaires sociaux. Cette approche favorise une certaine uniformité et une plus grande équité entre les employés, tout en reconnaissant l'importance de la solidarité et de la coopération au sein de l'organisation. La dimension du niveau de contrat inclut également le degré d'acceptation de l'employé concernant la manifestation de la hiérarchie et de l'inégalité dans sa relation d'emploi. Cela peut se traduire par l'acceptation de certains privilèges de l'employeur, d'une relation formelle entre différents niveaux hiérarchiques ou d'une manière formelle de s'adresser aux supérieurs hiérarchiques. Cette acceptation de la hiérarchie et de l'inégalité peut influencer la dynamique des relations d'emploi et la satisfaction au travail, ainsi que le niveau d'engagement et de loyauté envers l'organisation. En évaluant cette dimension, les chercheurs peuvent mieux comprendre comment les employés perçoivent et interagissent avec les structures organisationnelles et les normes hiérarchiques, et comment cela peut affecter leur bien-être et leur performance au travail.

La symétrie de l'échange (6/2) : représente le degré d'acceptabilité d'une relation inégale entre l'employé et l'employeur. Elle reflète la manière dont les employés perçoivent et acceptent les rapports de pouvoir au sein de leur relation d'emploi, et comment cela influence leur engagement, leur satisfaction et leur performance au travail. Cette dimension englobe plusieurs aspects, tels que l'acceptation de l'autorité hiérarchique, l'obéissance aux ordres donnés et l'adoption d'une attitude conforme aux règles et normes organisationnelles. En évaluant la symétrie de l'échange, les chercheurs peuvent mieux comprendre les attentes des employés concernant les rapports de pouvoir et les relations hiérarchiques au sein de l'organisation, ainsi que leur tolérance face aux inégalités et aux

différences de traitement. La perception des employés quant à la régulation individuelle ou collective de leur contrat de travail, qu'il soit formel ou psychologique, est également un aspect essentiel de cette dimension. Une régulation individuelle peut impliquer des attentes et des accords spécifiques entre l'employé et l'employeur, tandis qu'une régulation collective repose sur des règles et des normes partagées par l'ensemble des employés de l'organisation. Ainsi, la symétrie de l'échange met en lumière les perceptions et les attentes des employés concernant les rapports de pouvoir, les relations hiérarchiques et les modalités de régulation de leur contrat de travail. En étudiant cette dimension, les chercheurs peuvent mieux comprendre les facteurs qui influencent l'engagement, la satisfaction et la performance des employés au sein de l'organisation.

La présente section a permis de mettre en exergue les principales caractéristiques de la relation d'emploi qui sont cruciales pour déterminer la nature des échanges et la typologie du contrat psychologique. Plusieurs chercheurs se sont penchés sur les éléments intrinsèques de la relation de travail afin de décrypter la complexité et la diversité des contrats psychologiques dans le contexte professionnel. Par conséquent, nous avons exploré les dimensions clés à prendre en compte dans l'analyse des contrats psychologiques, ce qui contribue à une compréhension plus approfondie de la dynamique des relations d'échange, un sujet qui est au cœur de cette thèse. De plus, comme nous l'avons souligné, l'approche de mesure axée sur les caractéristiques a joué un rôle clé dans notre recherche. Elle nous a permis d'identifier le contenu spécifique du contrat psychologique des acteurs travaillant dans un EHPAD spécialisé dans l'accueil des patients atteints de la maladie d'Alzheimer et de maladies neurodégénératives. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les caractéristiques définies par Linde et al. (2008), ce qui nous a guidés vers une proposition théorique innovante concernant l'existence d'un contrat psychologique atypique chez les salariés exerçant des métiers similaires. Cette approche avance que les termes du contrat psychologique peuvent être identifiés en se focalisant sur un nombre restreint de dimensions représentatives de diverses sphères. Celles-ci incluent des paramètres de performance, des aspects liés à l'intégrité et la forme, des normes éthiques et des valeurs de référence. Il prend également en compte les attentes implicites, les facteurs constituant une violation du contrat, et l'ambiguïté qui peut exister dans les rôles. Cette réflexion nous a permis de poser un regard nouveau sur le contrat psychologique, en prenant en compte les spécificités liées aux métiers émotionnellement exigeants. Cette perspective enrichit notre compréhension du contrat psychologique et ouvre des pistes pour de futures recherches, tout en soulignant l'importance de considérer le contexte spécifique dans lequel les contrats psychologiques sont formés et évoluent.

2.4 Les mesures axées sur l'évaluation du contrat psychologique

La troisième voie de la mesure du contrat psychologique réfère aux mécanismes d'évaluation de l'accomplissement des promesses/obligations qui ont été faites tout au long de la relation d'emploi. Ces mesures visent à quantifier l'ampleur avec laquelle les employés éprouvent l'accomplissement, ou l'inaccomplissement, des obligations réciproques contenues dans une relation d'échange. Cette approche permet d'identifier les mécanismes qui permettent d'évaluer le degré de réalisation des obligations du contrat psychologique (Muresanu et Gerrero, 2017). Deux critères sont envisagés ici afin de mesurer le degré de réalisation des termes du contrat psychologique : l'accomplissement des termes du contrat psychologique (respect, dépassement) et le non-accomplissement du contrat psychologique (rupture, violation). Dans cette section, nous allons tout d'abord examiner chacune de ces modalités d'exécution du contrat psychologique, puis nous allons identifier leurs effets sur les comportements et attitudes au travail.

2.4.1 L'accomplissement du contrat psychologique

L'accomplissement du contrat psychologique se réfère au degré auquel un employé estime que son organisation a respecté les obligations de l'employeur (Conway et Briner, 2005), tandis que la violation du contrat psychologique est conceptualisée comme l'opposé de l'accomplissement (Morrison et Robinson, 1997 ; Turnley et Feldman, 1999 ; Grimmer et Oddy, 2007). Il est défini d'une part par la mesure selon laquelle les obligations sont perçues par les salariés comme étant respectées (Conway et Briner, 2005), et d'autre part par le degré selon lequel ils perçoivent que le traitement qu'ils ont reçu de leur employeur est basé sur la confiance (Guest et Conway, 2002). La réalisation de ces deux attentes : l'équité et la confiance, sont donc au cœur de la relation d'emploi, en accord avec la conceptualisation de l'accomplissement du contrat psychologique.

Tout d'abord, il est essentiel de souligner l'existence de deux approches majeures pour l'évaluation de l'accomplissement du contrat psychologique : les mesures centrées sur l'accomplissement et, d'autre part, celles portant sur le dépassement (Rousseau, 1989 ; Conway et Briner, 2005). Ces deux concepts distincts permettent d'examiner comment les attentes mutuelles implicites entre employés et employeurs sont satisfaites au sein d'une relation professionnelle. La mesure du respect du contrat psychologique s'intéresse à l'évaluation de la satisfaction des attentes mutuelles entre employés et employeurs (Rousseau, 1989 ; Conway et Briner, 2005), tandis que l'évaluation du dépassement du contrat psychologique étudie les efforts supplémentaires consentis par l'une ou l'autre partie

pour transcender ces attentes (Morrison et Robinson, 1997 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000).

D'une part, l'évaluation du dépassement du contrat psychologique, moins abondante dans la littérature, scrute la manière dont l'une des parties (employé ou employeur) excède les attentes mutuelles en offrant des avantages supplémentaires ou en surpassant les attentes (Morrison et Robinson, 1997). Cette mesure se concentre sur l'examen des efforts et contributions exceptionnels, tels que les promotions ou les augmentations salariales inattendues de la part de l'employeur, ou la prise en charge de responsabilités supplémentaires de la part de l'employé (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000). D'autre part, l'évaluation du respect du contrat psychologique se focalise sur la vérification que les attentes mutuelles entre employés et employeurs sont remplies en adéquation avec les obligations et engagements (Rousseau, 1989). Cette mesure considère donc que la réalisation du contrat psychologique passe par la réalisation des attentes entre l'individu et son employeur. Ces attentes peuvent concerner, entre autres, les conditions de travail, la rémunération, les opportunités de développement, entre autres facteurs, pour s'assurer qu'ils correspondent aux attentes tacites de chaque partie (Conway et Briner, 2005). Voici quelques exemples de thématiques des attentes abordées dans la littérature : la clarté du contenu de l'emploi, l'équilibre travail famille, le climat de travail, le contenu de l'emploi (De Vos et al., 2003), les tâches valorisantes et stimulantes, les opportunités de développement interne et externes (De Vos et al., 2003; Rousseau, 2000)., les rétributions financières (Mohrman et Lawler, 2000 ; De Vos et al., 2003), la sécurité d'emploi (Rousseau; 2000), les avantages sociaux et le soutien organisationnel (Turnley et al., 2003).

Une question importante concernant la mesure de l'accomplissement du contrat psychologique est de savoir s'il doit être traité comme une mesure globale ou par facettes. Les études antérieures ont examiné l'accomplissement du contrat psychologique en utilisant soit des mesures globales, soit des mesures spécifiques à chaque facette (Conway et Briner, 2005). La première approche, appelée approche consiste à évaluer directement les termes du contrat psychologiques. Cette approche a été adoptée par de nombreuses études car elle permet au chercheur de ne pas se limiter à la seule possibilité que les termes du contrat psychologique soient respectés ou accomplis, mais de prendre en considération les deux cas de figures (exemple : Robinson et Morrison, 1995 ; Robinson et Rousseau, 1994). La seconde approche consiste à évaluer l'état du contrat psychologique en se focalisant soit sur la base de l'accomplissement, soit sur la base de la rupture, ou encore celui de la violation. Cette mesure à facettes suppose que les employés évaluent

l'accomplissement du contrat psychologique en réfléchissant à la manière dont chaque aspect du contrat a été rempli.

Les recherches qui ont examiné l'accomplissement du contrat psychologique en tant que construit multidimensionnel ont identifié trois facettes : la réalisation des termes, la confiance et l'équité (Guest et Conway, 1999, 2000, 2001, 2002). La première facette s'articule autour de la réalisation de l'accord, qui étudie la perception des employés concernant l'accomplissement des engagements pris par l'organisation. Du point de vue de l'employé, cela prend deux formes : la réalisation perçue par l'employeur et la réalisation perçue par l'employé. Dans le premier cas, le salarié évalue la mesure dans laquelle l'employeur remplit ses obligations envers lui, tandis que dans le second cas, le salarié évalue ses propres réalisations par rapport à ce qu'il doit à son employeur. L'importance accordée à la première forme s'avère pertinente, car la priorité pour le salarié réside dans la concrétisation de ce qui lui est promis, plutôt que dans la différence entre leurs attentes et la réalité (Conway et Briner, 2009). Cependant, ces deux d'angles d'évaluation nous ont intéressé pour cette thèse afin de développer une analyse plus globale permettant de prendre en compte les perceptions des salariés concernant la réalisation réciproque des accords implicites et explicites de leur relation d'emploi. De ce fait, bien que dans cette thèse nous ne cherchons ni à déterminer les accords d'échange ni leur réalisation, cependant, dans nos témoignages, nous avons tout de même cherché à identifier les attentes espérées et non réalisées, en nous saisissant des significations attribuées par les répondants quant à l'accomplissement (ou non) des termes de leur contrat psychologique. La mobilisation de cette facette s'explique également par son influence non seulement sur l'engagement des employés, leur satisfaction et leur motivation intrinsèque (Deci et Ryan, 2000), mais aussi car la réalisation des accords écrit peut amener à une hausse du niveau d'engagement des salariés (Harter et al., 2002) justifiant l'intérêt de cette approche par rapport à notre objet de recherche.

La deuxième facette de l'accomplissement du contrat psychologique concerne la confiance, considérée comme un élément fondamental dans les relations de travail (Rousseau, 2004 ; Atkinson, 2007), puisque la confiance joue un rôle central dans la dynamique du contrat psychologique (chapitre 3), car elle constitue un lien entre les comportements et les attentes passées, actuelles et futures (Guest et Conway, 2000). En renforçant la confiance mutuelle entre les parties prenantes, les organisations peuvent créer un environnement de travail propice au développement de relations saines et durables, encourageant l'engagement et la satisfaction des employés (Dirks et Ferrin, 2001). De ce fait, la confiance s'avère être un pilier fondamental pour assurer la stabilité et la pérennité des relations professionnelles, et

pour favoriser la réussite de l'organisation dans son ensemble (Mayer et al., 1995), ce qui justifie son inclusion pour cette thèse en tant que facette essentielle de l'accomplissement du contrat psychologique.

Enfin la troisième facette porte sur l'équité de l'accord, englobant deux dimensions distinctes. D'une part, l'équilibre effort-récompense, qui englobe les perceptions des employés quant à l'équité de la rétribution reçue au regard de leurs efforts déployés. D'autre part, la dimension de comparaison sociale, qui renvoie aux croyances des employés concernant la justesse de leur récompense en comparaison avec celle d'autres individus exerçant des fonctions similaires. L'équilibre effort-récompense repose sur la théorie de l'équité développée par Adams (1963), selon laquelle les employés évaluent la proportionnalité entre leurs efforts et les récompenses obtenues. Lorsqu'ils estiment être rétribués équitablement, les employés sont plus susceptibles d'être satisfaits, engagés et loyaux envers l'organisation (Greenberg, 1990). Quant à la dimension de comparaison sociale, elle s'appuie sur la théorie de la comparaison sociale de Festinger (1954), qui postule que les individus évaluent leurs propres accomplissements en les comparant à ceux d'autrui. Les employés sont enclins à comparer leur rétribution avec celle de leurs collègues exerçant des fonctions similaires, afin de déterminer si leur traitement est équitable (Pfeffer et Langton, 1993).

2.4.2 Le bris du contrat psychologique

Le bris du contrat psychologique est associé à la perception du salarié de l'inexécution, par l'employeur d'une ou plusieurs obligations, en corrélation avec les contributions qu'il a fourni (Rousseau, 1995 ; Morrison et Robinson, 1997). « *La rupture perçue est relative à la cognition que l'organisation a échoué dans la réalisation d'une ou plusieurs obligations faisant partie du contrat psychologique d'une manière commensurable avec ses contributions* » (Morrison et Robinson, 1997, p. 230). Il s'agit donc pour le salarié d'un état cognitif qui reflète une divergence entre ce qui a été promis et ce qui a été donné ou réalisé par l'organisation (Morrison et Robinson, 1997, 2003). Qu'elles soient explicites ou implicites, les promesses non tenues amènent le salarié à réévaluer la relation établie avec l'entreprise et ses représentants (Turnley et Feldman, 1998). Cette constatation d'écart entre les contributions et les rétributions, est la résultante d'un processus cognitif qui vise à déterminer l'ampleur, les causes et les répercussions sur la pérennité de la relation d'emploi. A travers ce processus, le salarié procède à une évaluation cognitive de l'écart entre les obligations promises et les rétributions reçues. Si l'écart est en sa défaveur, on peut constater une rupture de son contrat psychologique (Rousseau, 1995). Les perceptions de rupture peuvent évoluer en perceptions de violation qui correspond à

l'expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, qui peut émaner de l'interprétation du salarié de la rupture du contrat et des circonstances qui l'accompagnent (Morrison et Robinson, 1997).

Ainsi, la rupture se définit comme la perception par le salarié de la défaillance de l'employeur à satisfaire les obligations qui lui incombent, tandis que la violation peut amener le salarié à développer une combinaison d'émotions de déception et de colère qui l'amènent à ressentir de l'indignation, de la rancœur et de l'outrage parce qu'il a été maltraité et trahi (Morrison et Robinson, 1997 ; Robinson et Rousseau, 1994). La dimension affective de cette dégradation intervient de manière autonome ou consécutivement à la constatation de la rupture (Morrison et Robinson, 1997). La distinction opérée par Morrison et Robinson (1997) revêt une importance cruciale, dans la mesure où elle a permis aux chercheurs d'identifier et d'étudier séparément les aspects cognitifs et émotionnels du contrat psychologique. Il est dès lors essentiel d'établir une différenciation entre rupture et violation lors de l'évaluation de l'inaccomplissement du contrat psychologique, car la violation est susceptible d'engendrer des réactions émotionnelles plus aiguës et intenses comparées à la rupture dudit contrat (Rousseau et Tijoriwala, 1998).

Plusieurs études ultérieures ont soutenu empiriquement cette différenciation en soulignant que la perception d'une rupture du contrat psychologique n'entraîne pas nécessairement un sentiment de violation (Morrison et Robinson, 2000; Coyle- Shapiro, 2002; Zhao et al. 2007 ; Peyrat-Guillard, 2008). La violation émerge généralement lorsque la rupture du contrat psychologique est perçue comme ayant une résonance personnelle et émotionnelle pour l'employé, néanmoins, les phénomènes sont interdépendants et constituent les étapes successives d'un processus unique, dans la mesure où la rupture du contrat psychologique est susceptible de se muer en expérience émotionnelle de violation (Morrison et Robinson, 1997). Morrison et Robinson (1997) soutiennent qu'un employé peut percevoir cognitivement que les promesses attendues ne sont pas tenues, sans avoir des fortes réponses affectives suite à cet événement.

En outre, Rousseau (1995) identifie plusieurs formes de la brèche : l'inadvertance, l'interruption et la rupture volontaire. L'inadvertance se caractérise par une situation dans laquelle les deux parties prenantes de la relation d'emploi sont disposées et aptes à honorer le contrat psychologique, mais sont confrontées à des interprétations divergentes des termes de l'accord (Morrison et Robinson, 1997). Cette incongruence peut être attribuable à divers facteurs tels que la communication inefficace, les présomptions erronées ou les attentes irréalistes (Rousseau et Tijoriwala, 1998). En outre, le bris du contrat psychologique peut survenir en cas d'interruption, lorsque des circonstances imprévues ou

exogènes à la relation d'emploi entravent la capacité d'une ou l'autre partie à remplir leurs obligations contractuelles (Robinson, 1996). Ces circonstances peuvent inclure des événements tels que des changements organisationnels, des crises économiques ou des problèmes personnels. Dans de telles situations, les parties sont incapables de remplir leurs obligations même si elles le souhaitent. Enfin, la rupture volontaire désigne une situation où une des parties, généralement l'employeur, choisit délibérément de ne pas tenir ses promesses envers l'autre partie, en dépit de sa capacité à le faire (Rousseau, 1995 ; Turnley et Feldman, 2000). Cette forme de bris découle fréquemment d'un comportement opportuniste, d'une négligence ou d'un manquement à coopérer de la part de l'employeur (Robinson et Rousseau, 1994). Quelle que soit la forme du bris du contrat psychologique, il est essentiel de souligner que le processus débute par la perception d'une divergence entre le résultat attendu et le résultat obtenu (Rousseau, 1995).

2.4.3 Les conséquences du non-accomplissement des termes du contrat psychologique

Comme nous venons de l'aborder, lorsqu'un événement négatif survient dans l'environnement professionnel, il est susceptible d'engendrer la perception d'un écart concernant la réalisation des obligations du contrat psychologique des salariés, comme en témoignent les concepts de rupture et de violation du contrat psychologique dans la littérature. Ces deux phénomènes sont courants dans les organisations, avec une estimation de 50 à 81% des employés percevant au moins une brèche (Turnley et Feldman, 1999b ; Robinson et Rousseau, 1994 ; Conway et Briner, 2002).

En cas de rupture du contrat psychologique, les employés éprouvent souvent de la frustration, perçoivent un manque d'intégrité de leur employeur en le considérant incapable d'honorer ses obligations (Weiss et Cropanzano, 1996). Étant donné la prévalence de ces phénomènes au sein des organisations, un grand nombre de recherche s'est focalisé sur leurs conséquences négatives. La brèche, et surtout la violation, peuvent entraîner des réactions émotionnelles, qui peuvent avoir des conséquences négatives sur les attitudes et les comportements au travail (Bal et al, 2008 ; Rosen et al., 2009) telles qu'une perte de confiance, absence d'engagement, ou une baisse de la satisfaction au travail (Thoresen et al, 2003) et peuvent pousser le salarié à quitter l'organisation (Liaqat et al., 2017). Étant donné, le délai inhérent entre la formulation des promesses et leur réalisation, la confiance joue un rôle déterminant pour le maintien de cette relation d'échange. Cela implique que le salarié se voit obligé d'accepter de fournir d'abord les efforts, pour une rétribution ultérieure. Dans ce sens, Rousseau et McLean Parks (1993) précisent qu'un très long délai est susceptible d'être interprété par le salarié comme une brèche associée à une perte de

confiance envers l'organisation. Or, en cas de violation, la situation est émotionnellement plus contraignante et délicate, car le salarié se sent lésé, trahi et ne croit plus que ses contributions seront rétribuées par l'employeur (Robinson, 1996 : 579), ce qui peut entraîner une myriade d'émotions négatives (Rousseau, 1989). Sa confiance est donc ébranlée et il serait difficile de rétablir une relation de travail saine et productive entre le salarié et l'employeur (Mayer et al., 1995). La violation du contrat psychologique, souvent perçue comme un résultat d'un traitement injuste, s'accompagne aussi par le cynisme, la méfiance, la défiance, voire même une forme de vengeance du salarié (Andersson, 1996 ; Robinson et Rousseau, 1994 ; Robinson, 1996 ; Bies et Tripp, 1996 ; Buss, 1961 ; Sommers et al., 2002).

La méfiance est considérée comme une réponse spécifique à la rupture du contrat psychologique, dans la mesure où celle-ci engendre des sentiments de trahison et d'éveil à la vengeance (Zhao et al., 2007 ; Felson, 1982). En conséquence, il n'est pas surprenant que des employés trahis aient parfois envie de se venger en adoptant des comportements déviants au travail (Bordia et al., 2008). Lorsque la méfiance s'installe au sein d'une relation d'emploi, cela rend les salariés moins enclins à chercher des clarifications ou à poser des questions sur leurs responsabilités et les attentes de l'employeur, ce qui peut entraîner des ambiguïtés et des malentendus concernant le contrat psychologique (Schein, 1980). Cette situation est susceptible de conduire à une révision des attentes de chaque partie, puisque les salariés vont s'attendre à moins de soutien et de reconnaissance, tandis que l'employeur peut douter de la loyauté et de l'engagement des salariés (Morrison et Robinson, 1997) : « la perte de confiance et le sentiment de trahison engendrés par la perception de violation peuvent diminuer, voire même éliminer, tout attachement de l'employé à l'organisation. L'employé aura tendance, par prudence ou par méfiance, à transformer un contrat relationnel en contrat transactionnel comportant le moins d'émotions possibles » (Lemire et Martel, 2007, p.160). Afin qu'ils puissent se protéger contre de possibles représailles ou critiques, les salariés méfiants adoptent alors des comportements de protection, tels que la rétention d'informations, la dissimulation d'erreurs ou l'évitement des responsabilités (Kramer, 1999).

Au niveau des réactions des salariés envers l'organisation, c'est la relation à l'entreprise qui se détériore en cas de bris ou de violation du contrat psychologique, car l'employeur n'a pas respecté sa part de contrat, contrairement aux attentes du salarié et malgré sa contribution (Shore et Tetrick, 1994). En effet, c'est parce que les salariés sont sensibles au non-respect des promesses par leur employeur (Guerrero, 2000) qu'il vont être à l'origine de plusieurs réactions qui peuvent entraîner une certaine négligence de leurs

responsabilités au travail (Turnley et Feldman, 1999a), une baisse des comportements de leur citoyenneté organisationnelle (Robinson et Morrison, 1995), une baisse de l'engagement organisationnel (Coyle –Shapiro et Kessler, 1998 ; Coyle- Shapiro, 2000 ; Raja et al, 2004 ; Robinson et Rousseau, 1994), de l'intention de rester (Robinson et Rousseau, 1994 ; Turnley et Feldman, 2000 ; Guzzo et al., 1994).

Ainsi, le bris du contrat psychologique peut engendrer de multiples comportements et des attitudes au travail, impactant autant l'organisation, par une baisse de la productivité et de la performance, que le salarié, notamment par des réactions graves pouvant aller jusqu'au désengagement du salarié de la sphère professionnelle (Guerrero, 2004). La rupture peut également être à l'origine des plusieurs conséquences néfastes pour la santé mentale des travailleurs, comme le burnout (Jamil et al., 2013), le stress et l'épuisement émotionnel (Gakovic et Tetrick, 2003), voire le suicide dans les cas les plus extrêmes (Merle, 2010). Cependant, pour Meyer, Allen et Smith (1991, 1993), Lemire et Saba (2005), la réaction de chaque salarié est en fonction du type d'engagement qu'il a développé envers l'organisation, dans le sens où un salarié qui a développé un engagement intense envers son organisation est plus susceptible de développer des perceptions aggravées en cas de violation, contrairement au salarié qui a développé un engagement de nécessité. Robinson (1996) complète cette analyse en suggérant que les réactions peuvent être plus intenses et plus fortes en cas de violation, si celle-ci ébranle deux conditions nécessaires à la confiance : l'intégrité et la bienveillance.

L'intégrité renvoie à la crédibilité et à la fiabilité d'un acteur, reflétant sa disposition à respecter les normes éthiques et les attentes des autres parties prenantes (Dirks et Ferrin (2002), même en présence de coûts ou de risques élevés (Palanski et Yammarino, 2007). Quant à la bienveillance, elle se réfère au degré d'intérêt qu'une partie manifeste pour le bien-être de l'autre partie, indépendamment de ses propres intérêts (Mayer et al., 1995). La bienveillance est un aspect fondamental de la confiance émotionnelle, qui se manifeste souvent par des comportements tels que l'entraide, le soutien, l'encouragement, l'affection, la loyauté et l'empathie entre les membres d'une organisation (McAllister, 1995). Ainsi, Robinson (1996) met en lumière l'importance de l'intégrité et la bienveillance pour établir et maintenir la confiance au sein des organisations. Lorsque l'organisation est perçue sincère, authentique, cohérente, cela peut renforcer ses liens avec les salariés, contribuant à une meilleure performance globale.

Whitener et al., (1998), en reprenant les deux facteurs de Robinson (1996), proposent trois facteurs complémentaires aux deux premiers (intégrité et bienveillance), à savoir : la cohérence entre le discours et les actes, la capacité à déléguer le contrôle, la

communication ouverte. Ils considèrent que la cohérence entre le discours et les actes est un élément clé pour établir et maintenir la confiance entre les individus dans une organisation, car elle permet de créer un sentiment de prévisibilité et de fiabilité parmi les membres de l'équipe. Quand il y a cohérence entre ce que les individus disent et ce qu'ils font, cela démontre leur intégrité et leur honnêteté, ce qui est susceptible de renforcer les relations de travail et de faciliter la collaboration. En revanche, lorsque les paroles et les actions sont incohérentes, cela peut nuire à la confiance et avoir un impact négatif sur la dynamique de l'équipe et la performance organisationnelle. Ensuite, les auteurs soulignent l'importance de la capacité à partager le contrôle et l'influence dans une relation de travail pour le maintien de la confiance, car les individus sont plus enclins à déléguer le contrôle lorsque leur subordonné démontre un niveau approprié de compétence et de jugement. Enfin, les auteurs soulignent le rôle d'une communication ouverte, claire, honnête et transparente pour le renforcement de la relation de confiance, car les individus sont plus enclins à déléguer le contrôle lorsqu'ils sont convaincus que l'autre partie est disposée à partager des informations pertinentes et à discuter ouvertement des problèmes.

En outre, s'appuyant sur les recherches de Hirschman (1970), les travaux ultérieurs de Rusbult, Farrell, Rogers et Mainous (1988), ainsi que Turnley et Feldman (1999), ont élargi avec perspicacité le modèle EVL (Exit, Voice, Loyalty) en y intégrant une quatrième dimension, à savoir le Neglect. Le modèle reformulé, EVLM, s'avère un outil pertinent pour examiner les attitudes des employés et leurs réactions en présence de mécontentement professionnel. Les auteurs proposent qu'en réponse à une détérioration perçue de leur satisfaction professionnelle. Ces réactions correspondent à quatre manières d'aborder la poursuite de la relation avec l'employeur : se séparer de leur employeur ou opter pour un changement d'environnement professionnel (Exit), exprimer leurs préoccupations et tenter de résoudre les problèmes de manière constructive en négociant et en discutant au lieu de fuir l'organisation (Voice), nourrir l'espoir d'une amélioration future tout en maintenant une attitude bienveillante envers l'organisation (Loyalty). Enfin, la négligence ou le sabotage vise à rééquilibrer l'engagement en adoptant des comportements déviants et de sabotage, tout en restant au sein de la structure (Neglect). Shore et Tetrick (1994) ont repris ce modèle en proposant de remplacer la loyauté par le silence et la négligence par le retrait et la destruction. Les auteurs soulignent que l'utilisation de la voix reste la solution la plus souhaitable pour les deux parties prenantes, car elle permet la négociation afin de réinitialiser l'ancien contenu du contrat psychologique ou alors pour y incorporer de nouvelles obligations. Toutefois, quand la rupture prend des proportions et évolue en violation, il devient alors difficile de communiquer (silence) et les salariés auraient tendance

à mettre en œuvre les autres réactions comme quitter l'entreprise, diminuer ses apports d'une manière proportionnelle (retrait) ou d'une manière démesurée (destruction).

En conclusion de cette section, il est important de souligner que la littérature académique s'est largement concentrée sur la rupture et la violation du contrat psychologique pour mesurer la réalisation de ses termes (Morrison et Robinson, 1997 ; Turnley et al., 2003 ; Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007 ; Grimmer et Oddy, 2007 ; Nelson et Tonks, 2007). Cependant, l'examen de la réalisation du contrat psychologique ne devrait pas se limiter à l'analyse de son inaccomplissement. Il est tout aussi pertinent d'étudier les effets et les conséquences de l'accomplissement du contrat psychologique, notamment dans les situations où l'employeur peut excéder ses promesses et offrir davantage que ce qui a été initialement convenu. Ce sujet a été relativement moins exploré, probablement en raison de la tendance des employés à percevoir davantage de ruptures que de dépassements dans le contrat psychologique. Cependant, cette question demeure pertinente, notamment pour les employeurs qui déploient des efforts significatifs pour fidéliser leurs employés, comme nous l'avons observé dans l'un des EHPAD étudiés dans notre recherche. Cela étant dit, il est important de préciser que dans le cadre de notre recherche, nous n'avons pas retenu ces deux angles de mesure (l'accomplissement et l'inaccomplissement) du contrat psychologique. Notre objectif principal n'était pas de mesurer la réalisation des termes du contrat psychologique parmi les acteurs évoluant dans les EHPAD, mais plutôt de déterminer les facteurs qui favorisent la consolidation de ce contrat. Cette consolidation empêche l'apparition de perceptions de rupture ou de violation du contrat psychologique, même en présence de signaux de brèches, considérés dans notre thèse comme des déclencheurs potentiels de perceptions de rupture du contrat psychologique.

Conclusion chapitre 2 :

À l'issue de ce chapitre, il ressort avec une clarté indéniable que la mesure et l'évaluation du contrat psychologique constituent une tâche complexe et multidimensionnelle qui requiert une exploration approfondie de ses différentes facettes. Dans ce contexte, nous avons dépeint les divers aspects du contrat psychologique, s'étendant de ses termes à sa nature, en passant par ses qualités intrinsèques et les mécanismes d'évaluation de sa réalisation.

Tout d'abord, l'examen des termes du contrat psychologique a permis de mettre en exergue les obligations spécifiques qui découlent des promesses énoncées par les deux parties, employeurs et employés. Bien qu'implicites, ces obligations influencent de manière significative la dynamique de la relation de travail. Cependant, la complexité inhérente à la détermination précise des termes du contrat psychologique, leur évolution temporelle et leur dépendance à diverses variables contextuelles et culturelles, a rendu difficile la tâche des chercheurs, empêchant l'émergence d'un consensus universel sur la nature de ces termes. Bien que nous n'ayons pas explicitement mesuré les termes du contrat psychologique en nous basant sur cette approche, il est important de souligner que l'élaboration de cette revue de littérature a été cruciale pour nos travaux de recherche, car les thèmes que nous avons explorés lors de nos collectes de données ont été fortement influencés par les études antérieures que nous avons abordées lors de la première section de cette thèse.

Ensuite, en étudiant la nature du contrat psychologique, nous avons découvert qu'une approche basée sur les caractéristiques du contrat peut offrir une alternative pertinente pour parvenir à un consensus sur les termes du contrat psychologique. Cette approche est particulièrement importante car elle permet, en identifiant les caractéristiques de la relation d'échange, de classer ces dernières dans des catégories préétablies du contrat psychologique (par exemple, contrat relationnel, contrat transactionnel, etc.). Cependant, malgré l'utilisation de cette approche lors de notre deuxième étude de cas, nous n'avons pas pu établir une correspondance directe entre les caractéristiques identifiées et les typologies proposées dans la littérature. Cette situation pourrait potentiellement s'expliquer par le contexte spécifique des EHPAD, que nous avons choisi pour aborder notre problématique de recherche.

Enfin, notre exploration des mécanismes d'évaluation du contrat psychologique a mis en évidence que les perceptions de respect, de dépassement, de rupture et de violation jouent un rôle déterminant dans la dynamique de la relation de travail. Ces perceptions peuvent

avoir un impact considérable sur l'engagement, la satisfaction et la rétention des employés. Dans nos travaux de recherche, l'objectif n'est pas de mesurer si le contrat psychologique est réalisé ou non, mais plutôt de déterminer les facteurs contextuels, organisationnels et individuels qui permettent aux salariés de maintenir intact leur contrat psychologique, face aux perturbations négatives qu'ils rencontrent régulièrement dans l'exercice de leurs fonctions. Ainsi, à mesure que nous avançons dans cette thèse, nous nous appuyerons sur ces connaissances pour mieux comprendre comment le contrat psychologique peut être consolidé et comment les employeurs peuvent naviguer dans cette dynamique complexe pour favoriser des relations de travail positives et productives. Dans cette optique, nous abordons le chapitre suivant, consacré à l'identification des processus dynamiques qui régissent le contrat psychologique, de sa création à son évolution et éventuellement à sa rupture.

Chapitre 3 : La Dynamique du contrat psychologique

3 La dynamique du contrat psychologique

Dans ce chapitre, nous nous embarquons dans une exploration détaillée du contrat psychologique, conceptualisé comme un processus dynamique et continu de construction de sens. Le salarié, agissant comme un agent actif et curieux, collecte de manière constante des informations sur l'entreprise, avant même la signature du contrat de travail et tout au long de la durée de l'emploi. Cette collecte d'informations n'est pas un acte isolé, mais est plutôt façonnée par une multitude de facteurs qui varient sur les échelles individuelles, organisationnelle et contextuelle. Ces facteurs travaillent conjointement pour définir et remodeler la nature intrinsèque du contrat psychologique. Nous plongerons dans le cœur de ce processus de construction du contrat psychologique, décomposant ses différentes phases et scrutant comment elles sont influencées par une gamme variée de facteurs. Notre objectif est de dévoiler les mécanismes sous-jacents qui régissent cette dynamique complexe. L'étude de cette dynamique revêt une importance particulière car elle nous offre un cadre précis pour positionner notre objet de recherche et notre problématique. Nous nous focalisons spécifiquement sur la phase de maintenance du contrat psychologique, en cherchant à identifier les déterminants cruciaux qui permettent à ce contrat de rester robuste et résilient, malgré les perturbations négatives qu'il peut rencontrer. Cette perspective nous permet de comprendre comment le contrat psychologique peut être soutenu et renforcé, même face à des défis et des obstacles potentiels.

3.1 Le processus de construction du contrat psychologique

Le contrat psychologique est un processus de construction de sens dans lequel le salarié, en quête d'informations, collecte des renseignements de l'entreprise, avant même la signature du contrat de travail, puis tout au long de la relation d'emploi (Rousseau, 1995). Ce processus est influencé par des facteurs individuels, organisationnels et contextuels qui façonnent la nature et l'évolution des attentes mutuelles entre les parties prenantes (Rousseau, 1995, Morrison et Robinson, 1997). Cette section tente d'une part d'expliquer les mécanismes de construction du contrat psychologique, et d'autre part, elle précise les différents critères qui influencent la dynamique de construction et d'évolution du contrat psychologique.

3.1.1 La dynamique de construction du contrat psychologique

L'analyse de la dynamique du contrat psychologique revêt une importance majeure dans la compréhension des relations de travail et des interactions entre employés et employeurs. Contrairement aux contrats écrits, le contrat psychologique, défini comme un schéma cognitif individuel de la relation à l'emploi (Rousseau, 1990, 2001), est créé avant le processus de recrutement, puis se développe graduellement à travers un processus continu (Rousseau, 1995), pour passer d'une représentation cognitive relativement simple à une autre plus élaborée, qui guide le salarié dans sa relation d'emploi (Rousseau, 2001, 2011 ; Rumelhart et Norman, 1976). En fonction des expériences vécues par le salariés, ce schéma se forme progressivement, à travers un processus de construction et d'attribution de sens aux expériences vécues (Dabos et Rousseau, 2013, Lee et al., 2011). Dans ce sens, Nelson, Quick et Joplin (1991) stipulent que le processus dynamique de construction du contrat psychologique passe par trois étapes : la phase de socialisation anticipatoire, la phase de rencontre, la phase de changement et d'acquisition.

La phase de socialisation anticipatoire se réfère à l'intervalle temporel précédant la rencontre avec l'organisation, au cours duquel les premiers liens se tissent entre les salariés et l'organisation (Feldman, 1976 ; Anderson et Thomas, 1996 ; Blancero et Kleiner, 2001). Le contrat psychologique préalable débute sa genèse antérieurement à l'entrée effective dans l'organisation (Rousseau, 1995). Préalablement à leur intégration au sein d'une organisation, les futurs employés élaborent d'ores et déjà un "contrat psychologique anticipatoire" (Anderson et Thomas, 1996 ; Blancero et Kleiner, 2001). Ce schéma préalable correspond à l'ensemble des croyances et présupposés issus d'expériences antérieures influençant leurs perceptions de la relation d'échange avec l'organisation (Anderson et Thomas, 1996 ; Blancero et Kleiner, 2001). Plusieurs facteurs individuels et contextuels peuvent influencer sa construction comme l'expérience de socialisation pendant l'enfance, la culture nationale, les expériences antérieures au travail (Morrison et Robinson, 2004 ; Rousseau 1995). Dans ce sens, Morrison et Robinson (1997 ; 2004) abordent la question de la socialisation pendant les périodes de l'enfance et de l'adolescence en tant que composant expérientiel contribuant à l'élaboration des contrats psychologiques. Ils stipulent que l'élaboration de ce contrat anticipatoire s'opère durant la phase de socialisation anticipatoire, qui est fondée sur les expériences antérieures vécues, familiales, professionnelles et sociétales de l'individu. Les processus de socialisation qui en découlent permettent à l'individu de développer un ensemble de valeurs fondamentales. Cela lui sert de base pour établir sa propre perception de la justice, de l'engagement professionnel, de la réciprocité et, par

conséquent, pour déterminer sa relation avec l'univers professionnel (Morrison et Robinson, 2004).

La transmission d'informations qui s'opère par la suite engendre des attentes anticipatoires chez la nouvelle recrue quant aux obligations et engagements inhérents à son contrat psychologique. Les premières interactions avec l'organisation permettent donc d'établir les engagements et les promesses constitutives du contrat psychologique, éléments cruciaux pour la formation des attentes et des convictions des futurs employés à l'égard de leur employeur. Ainsi, le contrat psychologique anticipatoire représente une structure heuristique permettant d'examiner les mécanismes de quête d'informations et d'élaboration de signification chez les futurs employés.

En d'autres termes, le contrat psychologique anticipatoire peut être considéré comme une représentation schématique rudimentaire et lacunaire qu'un individu détient à propos de sa future relation avec l'organisation. Elle englobe notamment les obligations mutuelles perçues par le futur employé, susceptibles d'être modulées par les interactions avec les représentants organisationnels impliqués dans les procédures de recrutement et de sélection. A cette étape, le schéma anticipatoire est constitué de convictions fortement influencées par les expériences préalablement vécues par l'individu. Néanmoins, il convient de souligner que les employés récemment intégrés sont davantage enclins à percevoir une violation du contrat psychologique de la part de leur employeur (Sturges et Guest, 2001). De ce fait, il est essentiel de prendre en compte la manière dont la socialisation durant ces périodes cruciales de développement influence la construction des contrats psychologiques, car cela peut avoir des implications significatives pour la gestion des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle (Schein, 1980)

Dans un second temps, Nelson et al., (1991) mettent en évidence la deuxième phase qu'ils nomment « phase de rencontre », qui correspond à la phase d'adaptation selon Feldman (1976). Bien que les deux concepts portent sur l'adaptation, ils concernent des contextes différents : le développement de l'enfant pour Feldman et l'adaptation des employés dans un environnement professionnel pour Nelson et al., (1991). Cependant, on peut établir des parallèles entre les deux concepts, notamment en ce qui concerne l'importance de l'adaptation en tant que processus d'apprentissage et d'ajustement qui permet aux individus de mieux comprendre et interagir avec leur environnement. La période de rencontre est donc cruciale pour le salarié, car il développe un schéma de la relation d'emploi plus durable, lequel sera confronté à la

réalité organisationnelle et tendra à remplacer le contrat psychologique anticipatoire précédemment acquis (Nelson et al., 1991).

C'est durant cette période que les salariés réalisent les écarts entre leurs attentes anticipatoires et la réalité organisationnelle rencontrée, leur permettant d'ajuster le contenu de leur contrat psychologique, progressivement, en fonction des interactions et des échanges d'informations avec divers agents organisationnels, tels que les collègues ou le superviseur. Ces deniers peuvent avoir une forte influence sur la manière dont les nouvelles recrues perçoivent et interprètent leur environnement de travail, ainsi que leur relation d'emploi (Rousseau, 1995). Ainsi, le contrat psychologique se développe de manière progressive grâce à un processus continu d'accommodation entre les employés et les agents organisationnels (Anderson et Thomas, 1996). Cet ajustement permet au salarié d'affiner et de modifier son schéma anticipatoire au fil du temps, pour le remplacer par un schéma plus stable. Les expériences vécues durant cette étape amènent donc les salariés à réévaluer leurs attentes, croyances et présupposés par rapport à la relation d'emploi. Puis, progressivement, le schéma contractuel de la nouvelle recrue se modifie et s'affine, conduisant à un remplacement du contrat psychologique anticipatoire par un schéma contractuel plus stable et adapté à la réalité organisationnelle.

Enfin, le contrat psychologique s'affine en fonction des expériences organisationnelles et les croyances du salarié (phase de changement), jusqu'à ce qu'il se stabilise avec le temps (phase d'acquisition). Durant la phase de changement, la relation d'emploi se précise et se façonne progressivement en se basant sur les expériences organisationnelles et les croyances individuelles (Nelson et al., 1991). Les interactions entre employés et employeur durant cette période contribuent à déterminer le contrat psychologique (Rousseau, 2001). Durant la phase d'acquisition, à mesure que le schéma mental de l'employé s'ajuste et se développe grâce aux informations issues de son environnement de travail, il atteint un niveau de complétude suffisant (Rousseau, 2001). Finalement, une fois établis, les schémas mentaux tendent à être stables et à influencer la manière dont l'individu traite les informations (Crocker et al., 1984 ; Horowitz, 1988, Stein, 1992), rendant ainsi l'employé résistant aux changements. Toutefois, les contrats psychologiques peuvent encore évoluer et être révisés à la lumière de nouvelles expériences postérieures à l'entrée dans l'organisation, comme l'a souligné Schalk (2004). En conséquence, même lorsqu'ils semblent bien établis, les contrats psychologiques demeurent susceptibles de changer en fonction des expériences vécues par les employés.

Plus récemment, Rousseau et al., (2018) ont proposé un modèle de phase dynamique pour comprendre comment le contrat psychologique évolue au fil du temps. Ce nouveau modèle représente une évolution importante de nos connaissances sur le sujet, car il permet de prendre en compte, notamment, la dynamique temporelle des attentes et des processus qui influencent la relation entre l'employeur et l'employé. Ce modèle propose une décomposition de la dynamique du contrat psychologique en 4 phases, chacune d'elle est caractérisée par des processus spécifiques qui affectent la relation entre l'employeur et l'employé : création, maintenance, renégociation et réparation. La première phase, celle de création, correspond à la période initiale où les parties établissent leurs attentes et obligations mutuelles. Cette phase est cruciale car elle permet d'éviter les malentendus et les erreurs d'interprétation qui peuvent affecter la relation entre l'employeur et l'employé. Lors de l'entrée en organisation, les nouveaux arrivants entrent dans la phase de création du contrat psychologique, une période durant laquelle les croyances préexistantes concernant l'existence d'obligations réciproques s'affinent en fonction des indices environnementaux issus de l'observation et de l'interaction entre l'employé et son organisation. Ensuite, dès lors que les informations diminuent et que l'ajustement ralentit, le contrat psychologique se stabilise et l'individu passe à la phase de maintenance. Cette phase guide les interactions de l'individu avec l'organisation : l'employé s'attend à recevoir des contributions en échange d'une performance satisfaisante. Cette phase de maintenance peut subir des perturbations susceptibles de faire basculer le contrat psychologique soit vers la phase de renégociation, soit vers la phase de réparation.

Dans le cas où le contrat psychologique bascule vers la renégociation, cela permet aux parties de s'adapter aux changements de manière proactive plutôt que réactive. Cette phase se déclenche lorsque des changements importants dans la relation surviennent, ce qui peut amener les parties à revoir et à modifier leurs attentes. Une réparation du contrat psychologique se produit lorsque le contrat est rompu, souvent en raison de la violation d'une obligation mutuelle ou de l'échec de l'une ou des deux parties à remplir leurs obligations. Cette phase est souvent associée à des conflits et à des tensions, ce qui peut entraîner des conséquences négatives pour les parties impliquées. Il reste en maintenance à moins qu'une perturbation, positive ou négative, ne se produise. Le salarié rentre ensuite soit dans une phase de réparation du contrat psychologique, soit dans une phase de sa renégociation.

3.1.2 Les facteurs d'influence sur la formation et le développement du contrat psychologique

Le contrat psychologique, en tant que schéma mental, se forge de promesses, implicites et explicites, qui sont formulées à travers des discussions orales, des pratiques managériales, des procédures, ou encore des documents écrits formels (Robinson et Rousseau, 1994 ; Hiltrop, 1995 ; Rousseau, 1995 ; Lester et Kickul, 2001; De Vos et al., 2003). Ces promesses sont perçues comme des assurances pour le salarié et des engagements pris par l'employeur en vue de fournir les contributions nécessaires pour obtenir des récompenses. Les perceptions de promesses sont souvent influencées par des facteurs individuels, organisationnels et contextuels qui façonnent la nature et l'évolution des attentes mutuelles entre les parties prenantes (Rousseau, 1995). Afin d'appréhender ces facteurs dans toute leur complexité, il convient de s'appuyer sur des travaux de recherche qui ont démontré l'impact de chaque dimension sur la dynamique du contrat psychologique.

A/ Les facteurs individuels

Parmi les facteurs individuels qui jouent un rôle crucial dans la formation et l'évolution du contrat psychologique, on peut identifier : les biais cognitifs, les expériences antérieures, la personnalité et les traits individuels des employés, les buts et les motivations liés à la relation (Robinson et al., 1994 ; Rousseau 1995).

En effet, puisque que le contrat psychologique revêt un caractère individuel, subjectif et idiosyncrasique (1989), il est inévitable que les biais cognitifs exercent une influence sur sa constitution, étant donné que les employés sont enclins à interpréter les informations provenant de leur environnement (Rousseau, 1995). Les biais cognitifs sont des erreurs systématiques dans la manière dont les individus traitent et interprètent les informations (Tversky et Kahneman, 1974). Ils peuvent influencer la formation et l'évolution du contrat psychologique en affectant la manière dont les employés perçoivent et évaluent les actions et les intentions de l'employeur. Par exemple, le biais de confirmation peut amener les employés à rechercher et à interpréter les informations qui confirment leurs croyances préexistantes, ignorant ainsi les informations contradictoires (Nickerson, 1998). Ce biais peut entraîner une perception inexacte du contrat psychologique et de ses termes. Ainsi, les biais cognitifs ont un rôle prépondérant dans les mécanismes d'interprétation des engagements formulés. Rousseau (1995) souligne que les biais intervenant dans le traitement des données relatives aux intérêts personnels des employés sont

susceptibles d'affecter le contrat psychologique de diverses manières, car les employés sujets à des effets d'illusion, de surestimation ou d'optimisme peuvent fréquemment éprouver la conviction d'avoir satisfait aux obligations qu'ils ont contractées vis-à-vis de l'organisation, du fait qu'ils ont tendance à ne retenir que les obligations correspondant à leurs propres intérêts personnels.

Les expériences professionnelles antérieures sont également mises en exergue par la littérature scientifique comme des facteurs influençant significativement la construction du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 2004 ; Rousseau, 2001). Cet impact est particulièrement notable si les expériences passées englobent un ou plusieurs événements saillants, tels que la perte d'emploi découlant d'une restructuration ou d'une réduction du personnel (Cavanaugh et Noe, 1999) car, en règle générale, au fil de sa trajectoire professionnelle, un individu n'est pas censé opérer des changements radicaux en ce qui concerne ses fonctions ou son secteur d'activité. Toutefois, lorsqu'une telle transformation survient, l'individu aborde sa nouvelle relation de travail en s'appuyant sur des présupposés comprenant un ensemble d'attentes susceptibles d'influencer sa perception de cette nouvelle relation d'échange avec l'organisation (Morrison et Robinson, 2004). Ainsi, puisque la plupart des individus travaillent pour plusieurs organisations au fil de leur carrière, les expériences antérieures jouent donc un rôle déterminant dans la perception des caractéristiques du nouveau contrat psychologique (Cavanaugh et Noe, 1999).

La personnalité et les traits individuels des employés interviennent également dans la formation du contrat psychologique. Costa et McCrae (1992) ont identifié cinq grands traits de personnalité, également connus sous le nom de Big Five : l'extraversion, l'agréabilité, la conscience, l'émotivité et l'ouverture à l'expérience. Les employés avec différentes combinaisons de ces traits ont des attentes variées concernant les récompenses et la reconnaissance au travail (Barrick et al., 2001). L'étude menée par Coyle-Shapiro et Neuman (2004) sur l'impact des variables de personnalité liées à l'échange sur les obligations du contrat psychologique, montre que certaines catégories d'employés, notamment ceux ayant une faible idéologie de l'échange et une idéologie de crédit élevée, sont prédisposés à fournir davantage de contributions dans leur relation d'emploi et à réagir différemment face à des facteurs situationnels, tels que les obligations de l'employeur et leur accomplissement. Ainsi, la personnalité et les traits individuels des employés ont un impact considérable sur la perception et l'interprétation du contrat psychologique, influençant les attentes et les obligations au sein de la relation de travail. D'autres études confirment l'influence

des variables de personnalité sur le contenu des obligations du contrat psychologique. Raja et al. (2004) précisent que la personnalité et les traits de caractère peuvent exercer un impact considérable sur l'élaboration du contrat psychologique, dans la mesure où les employés présentant certains traits de caractère (tel qu'un degré élevé de conscience, d'agrément et d'estime de soi) sont susceptibles de développer des obligations relationnelles, contrairement aux salariés introvertis qui seraient davantage enclins à instaurer des obligations transactionnelles. De ce fait, les employés névrotiques et peu extravertis tendent à développer des contrats psychologiques davantage transactionnels. D'un autre côté, les employés ayant un degré élevé de conscience, d'agrément et d'estime de soi sont plus enclins à intégrer des obligations relationnelles dans leur contrat psychologique (Orvis et Dudley, 2002; Raja et al., 2004). Les termes relationnels sont particulièrement caractéristiques des employés présentant un faible degré de névrosisme, de sensibilité à l'équité et de lieu de contrôle externe (Raja et al., 2004). Ces

D'autres recherches évoquent diverses prédispositions telles que les objectifs, les motivations et aspirations professionnelles des nouvelles recrues, et qui influencent considérablement la façon dont les employés perçoivent et interprètent leur contrat psychologique (Rousseau, 1995, 2001 ; Shore et Tetrick, 1994). Ces prédispositions individuelles agissent comme un filtre pour les informations reçues de l'environnement professionnel et déterminent l'importance accordée à différentes catégories d'obligations.

Tout d'abord, les recherches empiriques de Rousseau (1990) ont révélé que le carriérisme joue un rôle clé dans la formation du contrat psychologique. Les employés carriéristes, considérant leur emploi actuel comme un tremplin vers de meilleures opportunités, privilégient une approche transactionnelle, axée sur des aspects tels que le salaire et les possibilités d'avancement. En revanche, les employés moins orientés vers la carrière valorisent davantage la dimension relationnelle de la relation d'emploi, comme la sécurité d'emploi et l'engagement à long terme. Cette étude met donc en lumière comment les motivations professionnelles déterminent la nature des obligations prioritaires pour les employés. Ensuite, Dulac et al. (2003) ont montré que les valeurs personnelles influencent la perception et l'interprétation des obligations réciproques dans la relation d'emploi. Selon les préférences individuelles en matière de soutien, d'innovation, d'objectifs et de règles, les employés accordent plus ou moins d'importance à certaines contributions (par exemple, la loyauté) et rétributions

(telles que les opportunités de développement professionnel). Enfin, Morrison et Robinson (1997, 2004) soutiennent que les salariés ont des objectifs et des motivations intrinsèques liés à leur rôle organisationnel, ce qui peut influencer leur contrat psychologique. Ainsi, les employés plus axés sur la relation peuvent être sensibles aux aspects sociaux tels que le soutien et la reconnaissance de leurs pairs et supérieurs (Baumeister et Leary, 1995), tandis que ceux qui privilégient l'autonomie et la compétence peuvent valoriser les opportunités de développement professionnel et d'évolution de carrière (Gagné et Deci, 2005).

Ainsi, les facteurs individuels tels que la personnalité, les biais cognitifs et les objectifs et motivations liés à la relation jouent un rôle crucial dans la formation et l'évolution du contrat psychologique. Ils influencent la manière dont les employés perçoivent, interprètent et réagissent aux attentes et obligations implicites dans la relation de travail, ce qui peut avoir un impact sur leur satisfaction, leur engagement et leur performance au travail.

B/ Les facteurs organisationnels

En ce qui concerne les facteurs organisationnels, la culture organisationnelle a été identifiée comme un élément clé qui façonne les attentes mutuelles entre employés et employeurs (Schein, 2010). Les politiques et pratiques de ressources humaines ont également un impact significatif sur la dynamique du contrat psychologique, en déterminant les engagements pris par l'organisation envers ses employés et les attentes qui en découlent (Guest, 2004).

Dès le premier contact avec l'organisation, l'individu procède à l'interprétation des obligations mutuelles et évalue leur réalisation sur la base des interactions quotidiennes au sein du contexte organisationnel (Robinson et Morrison, 2000). Feldman (1976) caractérise la phase de socialisation professionnelle comme le processus permettant au nouvel employé de s'intégrer pleinement, lui offrant la maîtrise des subtilités de son rôle au sein de l'organisation. En d'autres termes, il s'agit du processus par lequel les employés acquièrent les connaissances sociales et organisationnelles nécessaires pour assumer leur fonction au sein de l'organisation (Maanen et Schein, 1977). Ainsi, la socialisation professionnelle revêt une importance capitale dans l'appropriation des valeurs, croyances et attitudes permettant de s'engager activement et efficacement dans la vie sociale de l'organisation (Dunn et al., 1994). Tout au long de la socialisation professionnelle et des interactions quotidiennes, les employés perçoivent des signaux sociaux constituant les

informations recueillies auprès de leur environnement organisationnel. Ces informations concernent les rétributions et contributions auxquelles les employés doivent se référer (Rousseau, 1995 ; Morrison et Robinson, 2004 ; Bunderson, 2001). Rousseau (1995) avance que les organisations peuvent être à l'origine des promesses perçues par les salariés en véhiculant des messages ou en organisant des événements susceptibles de signaler leurs intentions futures. Ces événements et messages exercent une influence accrue lorsqu'ils interviennent dans le cadre des processus de gestion des ressources humaines (tels que le recrutement, la sélection, la socialisation ou le développement de carrière) (Rousseau, 1995).

Cette auteure distingue quatre types d'événements susceptibles d'engendrer des perceptions de promesses reçues chez les salariés. Premièrement, les énoncés ouverts (1) sont considérés comme l'un des principaux vecteurs de transmission des promesses, ainsi que des garanties quant à leur réalisation (Rousseau, 1995). Ces déclarations, souvent formulées par la direction ou les responsables hiérarchiques, peuvent concerner des aspects tels que les perspectives de carrière, les avantages sociaux ou les conditions de travail (Coyle-Shapiro et Conway, 2005). Les salariés accordent une grande importance à ces énoncés, les considérant comme une base solide pour la construction de leur contrat psychologique (Shore et Tetrick, 1994). Toutefois, il est essentiel que ces promesses soient cohérentes et crédibles, car des déclarations contradictoires ou irréalistes peuvent générer des bris du contrat psychologique et nuire à la confiance entre les parties (Morrison et Robinson, 1997).

Deuxièmement, l'observation du traitement réservé aux autres (2) est perçue comme une source importante de promesses, dans la mesure où elle permet au salarié de recueillir des informations cruciales pour sa relation d'emploi (Rousseau, 1995), car elle permet d'obtenir des informations sur les pratiques organisationnelles et les normes en vigueur (Robinson, 1996). Par exemple, en observant la manière dont les collègues sont récompensés, promus ou sanctionnés, les employés peuvent ajuster leurs attentes en conséquence (Ferris et al., 2002). Cette observation peut également contribuer à renforcer ou à affaiblir les promesses implicites et explicites du contrat psychologique, en fonction de la congruence entre les actions observées et les attentes des salariés (Tekleab et Taylor, 2003). Enfin, les constructions sociales (3), renvoyant à la réputation de l'organisation et à son histoire, peuvent également être envisagées comme des sources de promesses pour les salariés (Rousseau, 1995). Les constructions sociales, telles que la culture d'entreprise, les valeurs et les croyances partagées, influencent les attentes des employés et peuvent constituer des

promesses implicites ou explicites (Schneider, 1987). Par exemple, une entreprise ayant une forte réputation en matière de responsabilité sociale et environnementale peut susciter des attentes élevées en termes d'éthique et de durabilité auprès de ses employés (Turban et Greening, 1997). Il est donc crucial pour les organisations de gérer leur image et de veiller à ce que leurs actions soient en adéquation avec les valeurs et les croyances qu'elles prônent (Brammer et al., 2007).

Enfin, les politiques organisationnelles et les documents organisationnels (4), tels que les manuels de procédure et les règlements de travail, sont également considérés comme des sources importantes de promesses pour les salariés (Rousseau, 1995). Ces documents formalisent les engagements de l'organisation envers ses employés, en établissant clairement les droits et les obligations de chaque partie (Shore et Barksdale, 1998). Ils peuvent aborder des questions telles que la rémunération, les avantages sociaux, les procédures de promotion, les conditions de travail et les politiques de congés (Baron et Kreps, 1999). Les politiques organisationnelles et les documents officiels servent de référence pour les employés et aident à clarifier les attentes mutuelles entre l'organisation et ses salariés (Nishii et al., 2008). Cependant, ces politiques doivent être mises en œuvre de manière cohérente et équitable pour éviter les bris du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997). Par ailleurs, il est important que les organisations révisent et mettent à jour régulièrement ces politiques afin de s'adapter aux évolutions légales, économiques et sociales (Stone et Stone-Romero, 2002).

Ainsi, à travers sa politique managériale et organisationnelle, l'organisation s'engage - volontairement ou involontairement, effectivement ou potentiellement - envers ses salariés. Ces messages et événements sont véhiculés non seulement durant les processus de socialisation, mais également au cours des périodes de changement organisationnel (Rousseau, 1995). La compréhension de ces sources de promesses et de leur influence sur les attentes des employés permettent aux organisations de mieux gérer la dynamique du contrat psychologique et d'éviter les bris susceptibles d'entraîner des conséquences négatives, telles que la diminution de l'engagement, la baisse de la satisfaction au travail ou l'augmentation du turnover (Turnley et Feldman, 1999 ; Robinson et Rousseau, 1994). En veillant à ce que les promesses soient tenues et que les attentes des employés soient satisfaites, les organisations peuvent renforcer la confiance, l'engagement et la satisfaction au travail, contribuant ainsi à la réussite à long terme de l'entreprise (Guest, 1998 ; Rousseau et McLean Parks, 1993).

Par ailleurs, les signaux sociaux sont également envisagés par Rousseau (1995) en tant que facteurs exogènes qui modulent l'interprétation des manifestations sociales par l'employé. Sous l'effet de la pression sociale, l'individu peut éprouver une contrainte l'incitant à se conformer et à adhérer à la perspective globale du collectif. Ces signaux incarnent les renseignements que l'employé extrait de son contexte professionnel, lesquels seront par la suite ajustés en fonction du contenu de son contrat psychologique. Sur la base de ces signaux et au gré des interactions quotidiennes avec d'autres salariés, les individus perçoivent des données spécifiques relatives aux apports et aux compensations auxquels ils doivent s'attendre au sein d'une relation de travail (Morrison et Robinson, 2004). Rousseau (1995) distingue en ce sens trois rôles des signaux sociaux : (1) ceux-ci constituent des sources d'information pour les employés, (2) ils génèrent une pression sociale conduisant l'individu à se conformer à la vision globale du collectif, (3) ils façonnent la manière dont l'employé interprète les événements et messages organisationnels.

Premièrement, les signaux sociaux, en tant que sources d'information, permettent aux employés de mieux comprendre les attentes, les normes et les valeurs prévalentes au sein de l'organisation (Feldman, 1984). Ils fournissent des éléments cruciaux pour décrypter le contexte organisationnel et anticiper les comportements appropriés (Schein, 2010). Ainsi, les salariés sont capables de naviguer efficacement au sein de l'environnement professionnel, en accord avec les attentes implicites ou explicites de l'entité (Tyler et Blader, 2005). Deuxièmement, les signaux sociaux engendrent une pression sociale qui conduit les employés à se conformer à la vision globale du groupe (Cialdini et Goldstein, 2004). Cette pression sociale se manifeste souvent par la volonté d'intégration et d'adhésion aux normes en vigueur au sein de l'organisation (Asch, 1951). Les individus tendent à adopter des comportements conformes aux attentes du groupe, afin de renforcer leur appartenance et de minimiser les risques de marginalisation ou d'exclusion (Tajfel et Turner, 1986).

Troisièmement, les signaux sociaux façonnent la manière dont les employés interprètent les événements et messages organisationnels (Weick, 1995). En fonction des signaux perçus, les salariés attribuent une signification particulière aux diverses situations rencontrées et aux communications émanant de l'organisation (Festinger, 1954). Les signaux sociaux influencent donc les processus cognitifs des individus, en orientant leur perception, leur évaluation et leur compréhension des phénomènes organisationnels (Salancik et Pfeffer, 1978). De ce fait, les employés sont susceptibles d'adapter leur comportement et leur engagement en fonction des

signaux sociaux reçus et de leur interprétation (Mowday et al., 1979). Ainsi, les signaux sociaux jouent un rôle crucial dans la relation entre les employés et l'organisation. Ils constituent des sources d'information, exercent une pression sociale et modulent l'interprétation des événements et messages organisationnels, permettant ainsi aux individus de s'adapter et d'évoluer au sein de leur environnement professionnel (Rousseau, 1995 ; Morrison et Robinson, 2004).

C/ Les facteurs contextuels

Enfin, Rousseau (1995) insiste sur l'importance de prendre en compte les facteurs contextuels pour mieux comprendre la dynamique du contrat psychologique. Parmi ces facteurs se trouvent par exemple la culture nationale, les changements organisationnels, les évolutions économiques et technologiques (Rousseau, 1995 ; Robinson et Rousseau, 1994). Ces facteurs sont importants car ils forment les attentes des employés et influencent la dynamique du contrat psychologique en modifiant les conditions dans lesquelles les relations de travail se développent et évoluent (Vantilborgh et al., 2012). Ces facteurs contextuels peuvent entraîner des ajustements dans les attentes mutuelles et, dans certains cas, provoquer des bris du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997).

En premier lieu, il convient de souligner l'influence considérable qu'exerce la culture nationale sur les attentes des individus quant à leurs rôles et responsabilités au sein d'une organisation (Hofstede, 1980). En effet, Rousseau et al. (2006) affirment que les contrats psychologiques sont modelés par les valeurs et croyances partagées au sein d'une société donnée, ce qui détermine les attentes réciproques entre employeur et employé. Par ailleurs, Triandis (2001) a mis en lumière que les cultures individualistes et collectivistes influencent différemment la nature du contrat psychologique. Dans les cultures collectivistes, les employés ont tendance à privilégier une orientation axée sur les responsabilités et obligations envers l'organisation, tandis que dans les cultures individualistes, l'accent est mis sur les droits et avantages personnels. De manière analogue, Trompenaars et Hampden-Turner (1997) ont mis en évidence que les cultures universalistes et particularistes engendrent des différences dans la nature du contrat psychologique, les premières valorisant la règle et l'équité, tandis que les secondes mettent en avant les relations interpersonnelles. Il est donc indéniable que la culture, c'est-à-dire l'ensemble des croyances, présupposés et valeurs qui imprègnent un individu, impacte de manière significative la façon dont celui-ci perçoit, interprète et mémorise les diverses

promesses et obligations constitutives de la relation d'emploi (Morrison et Robinson, 1997 ; Thomas et al., 2003). Dans cette optique, Morrison et Robinson (2004) suggèrent que les valeurs culturelles nationales, telles que l'individualisme, la distance au pouvoir, l'évitement de l'incertitude ou la masculinité (Hofstede, 1980), peuvent conduire les individus à élaborer des attentes spécifiques concernant les obligations inhérentes à l'emploi. C'est la raison pour laquelle les chercheurs ayant étudié les perceptions du contrat psychologique d'une culture nationale à l'autre ont relevé des divergences notables quant à ce qui est considéré comme acceptable ou non d'un pays à l'autre (Rousseau et Schalk, 2000 ; Thomas et al., 2003).

Enfin, les changements organisationnels ont aussi été largement reconnus comme des facteurs clés qui influencent la formation et l'évolution du contrat psychologique. En effet, les mutations telles que les fusions, acquisitions et restructurations constituent des éléments déterminants qui façonnent la dynamique du contrat psychologique (Rousseau, 2004). Ces bouleversements ébranlent les attentes des salariés à l'égard de leur activité, ainsi que la pérennité de leur emploi et leur devenir professionnel. Dès lors, il apparaît primordial que la gestion des transformations organisationnelles prenne en considération les dimensions humaines et psychologiques des employés, afin de préserver la continuité du contrat psychologique (Guest, 1998). Les évolutions abruptes, qu'elles concernent le contexte ou la culture, remettent en cause la substance des contrats psychologiques, ainsi que les liens sociaux tissés avec les employés (Rousseau, 1995; Turnley et Feldman, 1998; Rossano, 2015; Campoy et al., 2005; De Hauw et De Vos, 2010).

Plusieurs études ont révélé qu'une rupture du contrat psychologique est plus susceptible de survenir lors de périodes marquées par les changements organisationnels et l'incertitude (Morrison et Robinson, 1997). De surcroît, un foisonnement de recherches s'est penché sur leurs répercussions sur les individus et confirment que, suite à une mutation organisationnelle, les employés peuvent développer des perceptions négatives, telles que la perte de confiance en l'employeur, la diminution de la loyauté et de l'engagement organisationnel (Brown, 2005; Cortvriend, 2004; Sparrow et Cooper, 1998; Turnley et Feldman, 1998). Roehling et al. (2000) précisent qu'en contexte de changements, les perceptions des employés évoluent pour se focaliser sur les enjeux d'employabilité et de sécurité de l'emploi, exprimés en termes de formation, de développement des compétences, d'implication des salariés dans la prise de décision et de communication ouverte et bidirectionnelle. Ainsi, les mutations organisationnelles peuvent conduire à une

renégociation de ces attentes, avec des conséquences potentiellement significatives sur la motivation et l'engagement des employés (Armenakis et al., 1993). Toutefois, Kotter (1995) met en exergue l'importance d'une communication limpide et efficiente afin de favoriser l'adhésion aux changements et de préserver un contrat psychologique harmonieux. Par ailleurs, Balogun et Hailey (2005) soulignent l'impératif d'associer les employés au processus de transformation, dans le but de les amener à comprendre et à s'approprier les nouvelles attentes qui en émanent. En outre, Vroom (1964) évoque la pertinence de la perception des employés quant à la justesse des changements, laquelle peut influencer leur acceptation et, par conséquent, l'évolution du contrat psychologique.

Il apparaît évident que les facteurs organisationnels et contextuels ont des répercussions significatives sur les processus de formation et de développement du contrat psychologique. Il est dès lors essentiel d'appréhender ces dimensions dans l'analyse des dynamiques qui président à l'établissement et à la préservation des relations d'emploi. Ainsi, une compréhension approfondie de ces mécanismes permettra d'optimiser les pratiques managériales et d'encourager un équilibre harmonieux entre les attentes des employés et celles des employeurs. Fort de ces constats, le chapitre suivant se propose d'examiner plus spécifiquement les processus de consolidation du contrat psychologique, tels que l'interprétation, l'adaptation, l'ajustement et la régulation. Cette exploration permettra d'éclairer davantage la manière dont les individus et les organisations naviguent au sein de ces relations complexes et évolutives, tout en cherchant à maintenir un équilibre pérenne et mutuellement bénéfique.

3.2 Les processus dynamiques du contrat psychologique

L'analyse de la littérature nous amène à classer les processus cognitifs du contrat psychologique en trois principales catégories : les processus d'interprétation des promesses, les processus d'évaluation des écarts, les processus de consolidation du contrat psychologique suite à une perturbation négative. Dans cette section, nous allons expliquer chacune de ces dimensions afin de comprendre comment les individus traitent et interprètent les informations dans le cadre de leurs interactions avec leur environnement.

3.2.1 Les processus d'interprétation des promesses

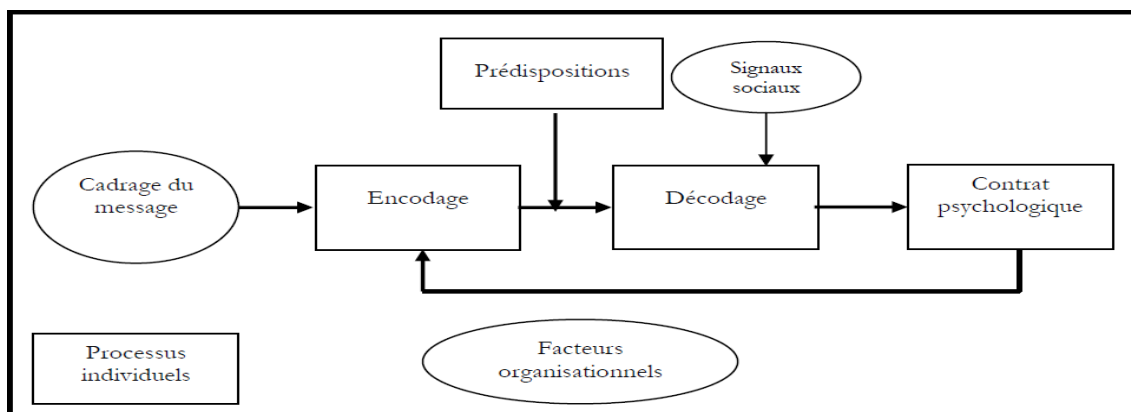
La perception des promesses implique la compréhension par le salarié des engagements pris par l'employeur en termes de conditions de travail, d'opportunités de carrière et d'avantages sociaux, entre autres (Rousseau, 1989). La promesse peut se manifester sous la forme d'un engagement à accomplir ou à s'abstenir de faire quelque chose, et implique l'existence d'une certaine liberté personnelle, sans laquelle les salariés ne peuvent accepter de donner volontairement tant qu'ils ne sont pas libres d'entrer et de sortir de la relation avec l'organisation selon leur libre arbitre (Rousseau et Schalk, 2000).

Les promesses ne sont considérées autant que telles que si elles font l'objet d'une interprétation des salariés concernant leur existence (Rousseau, 1989, 1990). L'interprétation peut être définie comme le mécanisme par lequel les individus tentent de comprendre et d'attribuer un sens aux événements qui surviennent dans leur cadre professionnel (Weick, 1995). La théorie de traitement de l'information sociale apporte un éclairage précieux sur les processus d'interprétation des salariés. Cette théorie soutient que les informations recueillies auprès d'autres parties prenantes de l'organisation occupent une place prépondérante dans la manière dont les individus forment leurs opinions concernant leurs obligations envers l'organisation et leurs attentes réciproques (Salancik et Pfeffer, 1978). Ce concept repose sur deux piliers : l'environnement social et le contexte social. Tandis que l'environnement social fournit des indications quant aux éléments de l'environnement de travail qui méritent d'être considérés comme importants ou prioritaires, le contexte social offre des informations sur les motifs pour lesquels d'autres parties prenantes ont évalué l'environnement de travail de manière positive ou négative (Pfeffer, 1981). En s'appuyant sur cette théorie, de nombreux chercheurs ont pu mettre en lumière le rôle central des processus de traitement et d'évaluation de l'information sociale dans la construction et l'évolution du contrat psychologique (Fiske et Taylor, 1991). Notamment, les études ont démontré que les individus tendent à s'appuyer sur des heuristiques et des biais cognitifs pour donner du sens aux informations recueillies auprès de diverses sources, telles que les collègues, les supérieurs hiérarchiques et les documents organisationnels (Lord et Maher, 1991). De ce point de vue, le contrat psychologique est constamment façonné et modifié par les interactions entre les salariés et leur environnement social, ainsi que par les mécanismes de traitement de l'information qui sous-tendent la perception et l'évaluation de ces informations (Robinson et Rousseau, 1994). Plusieurs auteurs ont étudié ces processus cognitifs et sociaux en adoptant des perspectives théoriques voisines ou en s'inspirant de certains aspects de la théorie du traitement de l'information sociale (exemple : Robinson et Rousseau, 1994

; Rousseau, 2004 ; Conway et Briner, 2005 ; Tekleab et Taylor, 2003). Ces travaux s'inscrivent dans une perspective qui tient compte des mécanismes cognitifs et sociaux impliqués dans la perception et l'interprétation des termes implicites de la relation de travail.

En outre, afin d'élucider les processus d'interprétation des promesses durant le recrutement et tout au long de l'évolution du contrat psychologique, l'apport significatif des recherches de Rousseau (1995) réside dans l'adoption d'une perspective socio-cognitive concernant la formation dudit contrat. Rousseau fournit un cadre conceptuel permettant de mieux appréhender la manière dont le contrat psychologique se construit, se consolide et éventuellement se transforme au fil du temps. Selon son modèle, le contrat psychologique est tributaire des informations dont disposent les individus, issues tant de leur contexte professionnel (indices sociaux) que de leurs aspirations personnelles (prédispositions individuelles).

Figure 1: le processus d'interprétation des promesses selon Rousseau (1995)



L'approche socio-cognitive de Rousseau (1995) s'inscrit dans le cadre plus large de la théorie socio-cognitive, qui étudie les processus par lesquels les individus acquièrent et utilisent des connaissances en se basant sur leur interaction avec leur environnement social et les informations qu'ils y rencontrent. Dans cette perspective, l'information est perçue comme étant le résultat d'un processus cognitif qui implique deux traitements cognitifs clés : l'encodage et le décodage.

L'encodage est un processus cognitif fondamental qui consiste à transformer les informations perçues de notre environnement en une représentation mentale qui peut être stockée dans notre mémoire à long terme. Ce processus d'interprétation est essentiel pour la formation de nouvelles connaissances, il est souvent qualifié de processus de contrôle d'information, qui se déclenche lorsque le salarié est confronté à de nouvelles conditions de déroulement du travail ou à un changement de contexte

organisationnel. L'encodage joue un rôle crucial dans la formation du contrat psychologique, car il façonne la manière dont les individus perçoivent et interprètent les attentes, les obligations et les promesses implicites qui existent entre eux et leur employeur. Plusieurs auteurs ont mis en évidence l'importance de l'encodage dans le processus de formation et de maintien du contrat psychologique, notamment Rousseau (1989, 1995), Conway et Briner (2005) et Morrison et Robinson (1997).

Rousseau (1989, 1995) a souligné que les contrats psychologiques sont formés à partir de la manière dont les individus encodent et interprètent les informations issues de leur environnement. Les processus d'encodage, tels que l'attention sélective et l'interprétation des informations en fonction des connaissances préalables et des croyances personnelles, jouent un rôle déterminant dans la formation des contrats psychologiques. Les individus encodent et interprètent les informations en fonction de leur expérience passée, de leur culture et de leurs valeurs, ce qui peut entraîner des variations dans la compréhension et les attentes concernant le contrat psychologique. Conway et Briner (2005) ont également souligné l'importance de l'encodage dans la formation du contrat psychologique, en notant que les employés et les employeurs encodent et interprètent différemment les attentes et les obligations en fonction de leur position et de leur perspective. Les processus d'encodage peuvent également être influencés par des facteurs qui peuvent façonner la manière dont les individus perçoivent et interprètent les informations relatives à leurs obligations et à celles de leur employeur. Ainsi, l'encodage est un processus cognitif clé qui permet aux individus de transformer et de stocker dans leur mémoire les informations issues de leur environnement.

Quant au décodage, il correspond au processus de recherche et d'adoption du comportement adéquat. Le décodage se produit lorsque les individus puisent dans leurs connaissances et leurs expériences pour donner un sens aux informations qu'ils ont précédemment encodées. Ce processus peut être influencé par des facteurs tels que le contexte, les attentes, les objectifs et les stratégies cognitives. Rousseau (1995, p : 40) spécifie que tous les messages ne donnent pas forcément lieu à des obligations aux yeux du salarié. Afin que le processus de transformation des promesses en obligations puisse avoir lieu, les promesses doivent être formulées dans un contexte approprié, provenir d'une personne qui a du pouvoir, de l'autorité ou qui est susceptible de mettre en exécution l'objet de la promesse en question, et elles doivent agir dans un sens cohérent avec l'engagement (Rousseau, 1995). A cet égard, Rousseau (1995) stipule que la nouvelle recrue a un rôle d'agent actif à jouer

dans ce processus, de telle sorte que c'est lui qui recherche, sélectionne et traite l'information qu'il va décoder. Cette recherche d'information est faite soit par interaction, soit par l'observation, soit à travers les pratiques GRH (ibid). Trois principales sources d'informations peuvent influencer la construction du contrat psychologique des salariés. Celles qui proviennent des responsables de recrutement, des supérieurs hiérarchiques et des collègues (Shore et Tetrick, 1994 ; Rousseau 1995 ; Miller et Jablin, 1991).

Ainsi, l'approche socio-cognitive de Rousseau (1995) souligne l'importance de comprendre comment les individus traitent et interprètent l'information dans le cadre de leurs interactions sociales et de leur environnement. En reconnaissant que les processus d'encodage et de décodage sont influencés par des facteurs individuels et sociaux, cette approche offre un cadre pour étudier comment les individus construisent et utilisent leur connaissance du monde qui les entoure.

3.2.2 L'évaluation des écarts du contrat psychologique

En nous basant sur les travaux de Shore et Tetrick (1994) et de Morrison et Robinson (1997), il est possible de distinguer au moins trois éléments pour expliquer les processus de la dynamique de ruptures du contrat psychologique : l'évaluation des réalisations, l'évaluation des ruptures et l'interprétation des causes de la rupture. L'évaluation correspondant à la phase dans laquelle le salarié évalue les mesures selon lesquelles les rétributions fournies par l'employeur correspondent à ses attentes initiales. La suite saine du processus d'évaluation est d'aboutir vers l'acceptation du paiement, dernier élément du contrat qui symbolise l'accord des parties concernant les termes de l'échange et leur intention de s'engager mutuellement. Toutefois, en cas de perturbations négatives telle une rupture, ce processus s'oriente vers l'évaluation de la rupture elle-même, afin de déterminer son ampleur et ses répercussions. L'ampleur de la rupture illustre l'importance de la divergence entre les contributions respectives des parties impliquées. Plus cette divergence est perçue comme significative, plus le lien entre la rupture et la violation s'intensifie (Morrison et Robinson, 1997). Cette rupture constatée a pour effet de stimuler chez le salarié concerné un processus d'interprétation des significations de la rupture subie. A cet effet, le salarié peut considérer à tort qu'il y a eu un écart au niveau de son contrat psychologique, alors que cette interprétation est infondée. À l'inverse, une promesse qui n'a pas été tenue n'amène pas forcément à des perceptions de violation du contrat psychologique.

Ainsi, puisque chaque salarié possède une conception individuelle de la relation d'emploi, il interprétera sa situation personnelle d'une manière tout à fait subjective (Rousseau, 1989, Guerrero, 2004). L'interprétation est le processus qui permet au salarié de construire et d'attribuer un sens à la perception de rupture, en tenant compte de ses raisons et ses circonstances. Dans ce contexte, Morrison et Robinson (1997) ont étudié le rôle de l'interprétation dans les perceptions de violation du contrat psychologique. Ils soutiennent que les processus d'encodage sont essentiels pour déterminer si les individus perçoivent une violation du contrat psychologique, car ils façonnent la manière dont les employés évaluent et interprètent les actions et les comportements de leur employeur. Une violation du contrat psychologique peut survenir en raison de différences dans l'encodage et l'interprétation des attentes et des obligations entre les employés et leur employeur. Ces résultats mettent en évidence l'importance de la gestion des perceptions et des attentes des employés pour éviter les ruptures du contrat psychologiques, qui peuvent se transformer en violation, entraînant des conséquences négatives pour l'organisation et ses employés.

Dulac (2005) suggère dans ce sens que l'assignation de la causalité de la rupture repose sur l'examen de trois dimensions, à savoir : la causalité, la prévisibilité, l'intentionnalité. La causalité est une dimension qui examine si la cause de la rupture du contrat psychologique provient de facteurs internes liés à l'individu ou externes liés à l'organisation. Cette distinction permet de comprendre les facteurs qui contribuent à la rupture et d'identifier la responsabilité des parties concernées. La deuxième dimension (prévisibilité et contrôle) évalue dans quelle mesure la rupture du contrat psychologique était anticipable ou maîtrisable par les parties impliquées. Une rupture prévisible et contrôlable est généralement perçue comme moins justifiable, ce qui peut engendrer des réactions émotionnelles négatives de la part de l'employé.

Quant à la dimension de l'intentionnalité, elle analyse si la rupture du contrat psychologique résulte d'une action délibérée ou involontaire de la part de l'organisation ou de l'employé. Une rupture intentionnelle est souvent considérée comme plus répréhensible, car elle implique une volonté délibérée de nuire à l'autre partie, ce qui peut intensifier les sentiments de violation et les réactions émotionnelles négatives. Par conséquent, la probabilité que la rupture suscite des émotions de violation est d'autant plus élevée que le salarié estime que l'organisation est délibérément responsable d'une rupture que ses acteurs auraient pu anticiper ou éviter. De la même manière, Parzefall et Coyle-Shapiro (2011) précisent dans ce

sens que les salariés développent inconsciemment un mécanisme d'attribution de la responsabilité en cas d'apparition d'une brèche. Ce mécanisme joue un rôle essentiel dans le jugement des employés. Cependant, (Morrison et Robinson, 1997) soulignent que les salariés ont tendance à interpréter les raisons pour lesquels l'organisation n'a pas respecté les termes de leur contrat psychologique, la rupture peut être de différents types selon le degré d'intentionnalité des décideurs et de leur niveau de contrôle des contraintes.

La rupture peut être intentionnelle et délibérée de la part des responsables organisationnels, qui peuvent se trouver dans l'incapacité d'honorer les engagements qu'ils avaient pris initialement. Dans ce cas de figure, l'employeur admet qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit volontairement. Cela peut être dû à des circonstances économiques ou financières particulières ou à des facteurs extérieurs qui pourraient empêcher le respect des engagements contractuels malgré la bonne foi des parties impliquées dans l'organisation. Ou encore, cela peut être dû à une attitude opportuniste de la part des dirigeants, si l'employeur décide de ne pas tenir une promesse qu'il avait initialement prévu de respecter, s'il estime que les coûts associés à la tenue de cet engagement dépassent les conséquences potentielles de la violation du contrat psychologique du salarié concerné.

Malgré la présence de nombreuses situations où les ruptures du contrat psychologique peuvent être attribuées à des abandons, il existe des cas où les acteurs organisationnels considèrent avoir respecté leurs engagements envers les employés. Dans cette situation, la rupture est non intentionnelle, dû à un malentendu provoqué par l'incongruence des perceptions entre le salarié et l'organisation. Cette incongruence se manifeste quand l'employé détient une vision divergente des promesses ou de leur réalisation par rapport aux représentants de l'organisation. Ces différences découlent de la nature perceptuelle et subjective des termes du contrat psychologique. Le malentendu peut survenir dès le commencement de la relation ou résulter de l'oubli ou de la modification des perceptions initiales des promesses. Cette incongruence est due selon Morrison et Robinson (1997, 2004) à trois raisons : la divergence des schémas mentaux qui conduit les individus à des perceptions et interprétations différentes des promesses, la complexité et l'ambiguïté des obligations perçues et enfin, l'insuffisance de la communication.

Par ailleurs, d'autres chercheurs désignent d'autres facteurs qui peuvent également influencer les processus d'interprétation et d'évaluation du contrat psychologique. Par exemple, Morrison et Robinson (1997) suggèrent que les perceptions de brèches

peuvent être influencées par la manière dont le salarié a été traité au cours de l'événement de rupture, modifiant significativement son interprétation de la rupture à partir de perceptions de l'équité et de la justice interactionnelle. De cette manière, les états de violation sont davantage susceptibles de survenir lorsqu'un employé estime que son organisation l'a traité de façon inadéquate et injuste. D'autres chercheurs tels que Delpolo et al., (2004) mettent en évidence que la nature du contrat psychologique peut également influencer la perception de la brèche, de manière à ce que le sentiment de violation soit plus intense lorsqu'il s'agit d'une rupture d'un contrat psychologique relationnel que transactionnel. Hannah et Iverson (2004) soulignent que la construction du contrat psychologique, ainsi que la façon dont un individu le perçoit, peuvent également être influencées par son expérience personnelle.

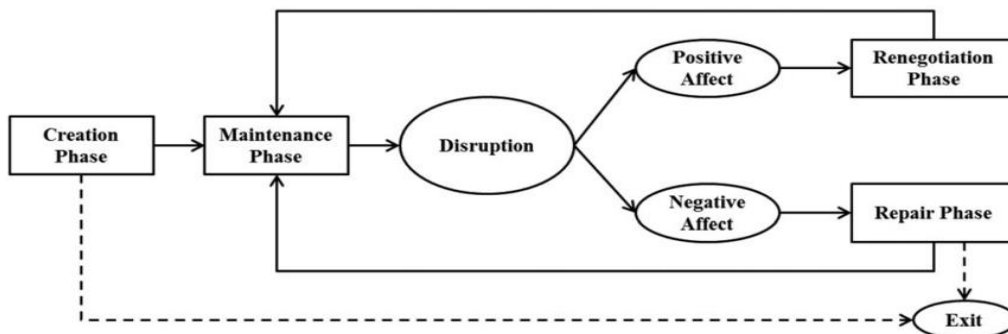
Ainsi, les processus d'interprétation des ruptures sont donc des mécanismes réactifs par lesquels l'employé constate qu'une obligation incluse dans les termes de son contrat psychologique n'a pas été honorée. Les réactions des salariés proviennent de processus cognitifs et émotionnels complexes de construction de sens et qui les conduisent à une fine attribution de la responsabilité du dommage subi (Morrison et Robinson, 1997). De ce fait, face à une situation professionnelle identique, les salariés peuvent en tirer des interprétations différentes. L'employé recueille des éléments factuels qu'il examine à travers le filtre de sa structure cognitive préexistante, les intégrant ensuite à son réseau de connaissances antérieures (Shuell, 1990). Il n'est pas exclu que le salarié ait lui-même participé à la rupture du contrat par l'organisation, lui conférant une dimension participante. Cependant, cette situation est rarissime puisque les individus ont fréquemment tendance à surestimer leurs contributions et sous-estimer les rétributions de l'autre partie prenante (Morrison et Robinson, 1997). Par conséquent, indépendamment de la responsabilité réelle de l'employé, c'est la perception d'une effraction de contrat par l'organisation qui s'avère cruciale afin d'accompagner les salariés dans la consolidation de leur contrat psychologique ou la reconstitution d'un nouveau contrat.

3.2.3 Les processus de consolidation et de reconstitution du contrat psychologique suite à une perturbation négative

Cette section se penche avec attention sur les dynamiques cognitives déclenchées lors de la détection d'écart au sein du contrat psychologique. Ces thèmes, encore sous-exploités dans la littérature du contrat psychologique, suscitent pourtant un intérêt croissant au sein de la communauté scientifique. Cette effervescence est

notamment due aux contributions significatives de Rousseau et al (2018), qui ont introduit un modèle de phases dynamiques, ayant grandement inspiré la définition de l'objet d'étude de cette thèse. En premier lieu, nous mettons en lumière ce modèle en mettant l'accent sur la phase de transition entre la maintenance et la réparation, qui représente le cœur de cette thèse, développée au travers de ses trois articles de recherche. Ensuite, pour enrichir cette analyse, nous mettrons en perspective les théories de la régulation que nous avons sollicitées pour aborder notre problématique de recherche.

Figure 2: la dynamique du contrat psychologique selon Rousseau, Hansen et Tomprou (2018)



Rousseau et al. (2018), en s'appuyant sur le principe que le contrat psychologique est une entité évolutive, ont conceptualisé sa dynamique en quatre phases distinctes : création, maintien, négociation et réparation. Dans la phase de création, qui correspond à l'élaboration initiale du contrat psychologique, l'interprétation des promesses perçues par les individus est au cœur des préoccupations (Rousseau et al., 2018). Comme nous l'avons souligné dans la première section de ce chapitre, pour qu'elles soient acceptées, ces promesses doivent être non seulement perçues, mais également interprétées comme telles (Rousseau, 1990). Une fois ce processus d'ajustement ralenti, le contrat psychologique de l'employé entre dans une phase de maintien, pendant laquelle il s'attend à recevoir des récompenses en contrepartie de son travail bien fait. À ce stade de l'évolution du contrat psychologique, certains éléments se stabilisent rapidement, tandis que d'autres continuent à évoluer, engendrant ainsi une certaine interférence entre les phases de création et de maintien.

Pour Rousseau et al., (2018), le contrat psychologique est supposé rester en maintenance à moins qu'une perturbation ne se produise. Les perturbations sont

définies comme des événements affectifs liés à une différence positive ou négative entre les attentes et les réalisations (Beal et Ghandour, 2011; Fiedler, 2000; Weiss et Cropanzano, 1996). Elles peuvent découler d'un événement unique et isolé ou d'une accumulation d'expériences sur la durée (Carver et Scheier, 2001). Cette définition suppose que la perturbation inclut une dimension négative et positive. Alors que la dimension positive de la perturbation est associée à des perceptions d'écart positif entre les attentes et les réalisations (sur-accomplissement du contrat psychologique), la dimension négative inclut les perceptions négatives susceptibles de provoquer une rupture ou une violation du contrat psychologique (Rousseau, 2018). La valence de la réponse suite à une perturbation est en fonction de si l'écart est positif ou négatif (sous-accomplissement ou sur-accomplissement du contrat psychologique) (Rousseau et al., 2018). L'écart négatif est associé à un affect négatif (Zhao et al, 2007), et l'écart positif est associé à un affect positif (Montes et Irving, 2008). Dans ce sens, il convient de souligner que nos trois articles de recherche abordent le terme 'perturbation' en se focalisant uniquement sur sa connotation négative. L'utilisation de cette terminologie au lieu du terme bris ou violation peut être justifié d'un point de vue méthodologique, car cela nous permet d'aborder ces écarts négatifs sans forcément les mesurer, en considérant les perturbations comme des événements négatifs associés à la présence de signaux de brèche du contrat psychologique.

Lorsqu'une perturbation se produit, elle peut déclencher le passage du contrat psychologique de la phase de maintenance à la phase de réparation ou de renégociation. La phase de renégociation requiert un effort de réflexion pour modifier les conditions du contrat psychologique, tandis que la phase de réparation, qui intervient lorsque des signes d'une rupture du contrat psychologique apparaissent, implique des efforts de la part de l'employé pour restaurer le contrat psychologique (Rousseau et al., 2018). Lors de la réparation, seuls les signaux promissaires qui s'alignent sur les objectifs de l'employé sont susceptibles d'être acceptés (Ibid). À moins que ces affects négatifs ne soient tempérés, les employés ont tendance à ressasser des événements formulés négativement et des violations passées (Carver et Scheier, 1990), entravant la coopération et rendant difficile la réparation du contrat psychologique (Rousseau et al., 2018).

Dans ce sens, il convient de préciser que notre objet de recherche vise à comprendre comment les salariés procèdent quand ils sont confrontés à des perturbations négatives. Cet angle d'analyse permet non seulement de se saisir des facteurs de déclenchement des potentiels transitions du contrat psychologique, mais il permet

également l'identification des critères d'atténuation de l'impact des affects négatifs engendrés par ces perturbations susceptibles de provoquer des affects d'activation élevés faisant basculer le contrat psychologique vers la réparation.

La phase de réparation coïncide temporellement avec la période qui suit une rupture du contrat psychologique (Rousseau et al., 2018), définie comme l'impression d'un individu que son organisation n'a pas rempli certaines de ses obligations (Morrison et Robinson, 1997). Ces perceptions de rupture du contrat psychologique peuvent être une véritable motivation pour que les employés quittent l'organisation (Lub et al, 2016 ; Alcover et al, 2017 ; Morrison et Robinson, 1997), d'où notre intérêt à identifier les facteurs qui favorisent la consolidation du contrat psychologique des acteurs des EHPAD, un secteur qui peine à recruter et à fidéliser ses salariés. Nous précisons que la consolidation du contrat psychologique est appréhendée dans nos travaux comme l'effort cognitif et émotionnel d'adaptation et de régulation mis en œuvre par les employés lorsqu'ils sont confrontés à des perturbations négatives susceptibles de provoquer la transition de leur contrat psychologique de la phase de maintenance vers la phase de réparation. Afin d'appréhender les réactions des employés face à ces perturbations négatives, les théories de la régulation peuvent être pertinentes.

Dans cette thèse, nous avons mobilisé trois théories issues de la psychologie afin d'étudier les mécanismes cognitifs et émotionnels de la régulation du contrat psychologique soumis à des perturbations négatives : la régulation anti-stress (coping), la régulation émotionnelle et la régulation conjointe :

La théorie du coping, mobilisée dans le cadre de notre premier article de recherche, offre une charpente conceptuelle d'une importance capitale pour appréhender les mécanismes individuels d'ajustement en présence d'une situation stressante. Cette théorie souligne que l'individu, poussé par l'aspiration à atteindre des objectifs déterminés, fait appel à des mécanismes de contrôle pour moduler son comportement lorsqu'il fait face à un événement stressant (Carver et Scheier ; 1982). Il déploie ainsi des réponses adaptatives afin de surmonter l'obstacle. Le terme "coping" désigne ces stratégies d'ajustement et le processus cognitif individuel mobilisés par les employés pour gérer une situation génératrice d'anxiété (Lazarus et Folkman, 1984). Les efforts comportementaux et cognitifs déployés par l'individu pour gérer des demandes spécifiques internes et/ou externes, qui sont perçues comme consommant ou dépassant ses ressources, sont ainsi regroupés sous l'égide du coping. Ce processus actif donne à l'individu un rôle central, car c'est lui qui adopte les stratégies d'ajustement les plus appropriées face aux situations rencontrées (Lazarus, 1993).

Dans le cadre de notre recherche, cette théorie se présente comme un modèle particulièrement pertinent car elle sert de modérateur à la relation transactionnelle qui met en jeu des actions réciproques entre les salariés et leur environnement. Cette perspective nous permet de comprendre comment les individus s'adaptent à leur environnement en prenant en compte les spécificités de chaque situation. Elle nous permet ainsi de mieux comprendre la confrontation adaptative des individus face à leur environnement, en tenant en compte de la particularité de chaque situation. Une telle approche nous permet non seulement de mieux comprendre comment les salariés font face et répondent aux écarts perçus au niveau de leur contrat psychologique, mais aussi de comprendre comment l'organisation peut soutenir ces mécanismes d'ajustement cognitif. La définition de Lazarus et Folkman (1988) indique également que le coping est un processus durable et changeant, constitué d'efforts cognitifs et comportementaux d'évaluation incessante de la part des individus confrontés à ces situations. Ils procèdent d'abord à une évaluation primaire des raisons et des causes des événements stressants (évaluation primaire), puis évaluent les actions et les stratégies à adopter pour y faire face dans le cadre d'une évaluation secondaire (Weick et al., 2005 ; Lazarus et Folkman, 1984).

L'individu sélectionne les stratégies de coping à adopter pour donner à ces transactions un caractère plus favorable. Lazarus et Folkman (1984) distinguent deux stratégies : le coping axé sur les émotions et le coping axé sur la résolution du problème. La première stratégie de coping centré sur les émotions est un type de gestion de stress qui a comme objectif de réduire les réactions émotionnelles négatives associées à l'événement stressant. L'individu aura tendance à minimiser la gravité de la situation ou nier sa réalité, réévaluer positivement la situation, fuir le problème ou rechercher du soutien. La seconde stratégie de coping centrée sur le problème, oriente les efforts de l'individu vers la modification de la relation individu/environnement. A travers cette stratégie, les individus agissent de telle sorte à altérer les sources de stress et réduire les exigences de la situation, notamment par la recherche d'informations, l'élaboration d'un plan d'action ou l'affrontement de la situation. Ces actions et efforts directs ont comme vocation de réduire l'écart perçu entre l'état souhaité et l'état perçu permettant une réduction du stress. Ces deux stratégies peuvent être utilisées d'une manière distincte ou combinée face à un même événement, en fonction de si la situation est contrôlable ou non (Lazarus et Folkman, 1984).

Quant à **la théorie de la régulation émotionnelle**, elle a été mobilisée dans le cadre de notre deuxième article de recherche. Cette théorie postule que face à des situations stressantes spécifiques, l'individu peut déclencher un processus de régulation émotionnelle visant à gérer et modifier ses émotions (Gross, 1998). Ce processus, qui vise à maintenir un équilibre émotionnel et à préserver le bien-être de l'individu, peut notamment atténuer les effets de la dissonance émotionnelle (Gross, 2002). Ce concept renvoie à l'inconfort ressenti par une personne lorsqu'elle éprouve des émotions contradictoires ou incohérentes, associées à une dissonance émotionnelle (Hochschild, 1983). La régulation émotionnelle, qui englobe des stratégies telles que la réévaluation cognitive et la suppression expressive (Gross, 1998), permet de limiter l'intensité, la durée ou l'impact des émotions négatives et facilite ainsi la résolution de la dissonance émotionnelle (Lazarus et Folkman, 1984). Gross (1998) distingue deux types de régulation émotionnelle : la régulation émotionnelle axée sur les antécédents et la régulation émotionnelle axée sur la réponse. En fonction de la situation, l'individu peut adopter des comportements d'approche ou d'évitement vis-à-vis des stimuli, ou bien tenter de modifier la situation pour minimiser son impact émotionnel. Ces stratégies sont d'autant plus utiles que lors d'une expérience émotionnelle négative, le comportement adopté par les salariés peut générer des troubles post-traumatiques (Schore, 2002). Ces troubles sont généralement plus importants lorsque le salarié tente l'évitement émotionnel plutôt que lorsqu'il opte pour l'expression de ses émotions ou la recherche de soutien social (Bryant et al., 2001).

En complément à la théorie de régulation émotionnelle, nous avons jugé nécessaire, dans le cadre de notre deuxième article, de mobiliser la théorie du travail émotionnel. Ce concept, qui se manifeste par l'effort émotionnel que déploie l'individu pour répondre aux contraintes ou exigences organisationnelles, est en réalité un processus de régulation émotionnelle (Gross, 1998). Le travail émotionnel, qui nécessite la gestion des réponses émotionnelles, consiste en l'ajustement de la performance émotionnelle pour la rendre conforme aux attentes comportementales de l'organisation (Grandey et Melloy, 2017). Cet ajustement requiert un alignement avec les normes sociales et organisationnelles (Klein, 2021). Selon Hochschild (1983), deux formes de travail émotionnel peuvent être distinguées : le jeu en surface, qui nécessite une modification des expressions extérieures, et le jeu en profondeur, qui implique une modification des émotions réellement ressenties. Ces deux formes de travail émotionnel sont activées dès qu'un individu est confronté à un stimulus, déclenchant un processus de régulation émotionnelle (Gross, 1998).

Dans le contexte de notre recherche, l'incorporation de la théorie du travail émotionnel en tant qu'élément contextuel nous a permis de décrire et d'expliquer les exigences spécifiques de leur métier en termes d'efforts de régulation émotionnelle. Cette perspective a enrichi notre étude en révélant les défis émotionnels uniques auxquels sont confrontés les employés dans leur environnement de travail spécifique, ainsi que les stratégies sophistiquées qu'ils déploient pour y faire face. En mettant l'accent sur les nuances complexes du travail émotionnel dans des environnements de travail exigeants, nous avons pu examiner son rôle dans le maintien de la stabilité du contrat psychologique, malgré des environnements de travail potentiellement perturbateurs. Ainsi, les théories de la régulation émotionnelle et du travail émotionnel nous ont parues comme des approches pertinentes à mobiliser, la première en tant qu'approche de triangulation théorique, et la deuxième en tant que variable contextuelle permettant d'expliquer certains comportements organisationnels. Ces théories nous ont renseigné sur les stratégies émotionnelles mobilisées par les individus afin de gérer les exigences émotionnelles liées à leur travail et qui leur permettent de maintenir leur engagement envers l'organisation, à travers la consolidation du contrat psychologique.

Enfin, **la théorie de la régulation sociale** est une théorie qui offre une analyse des processus d'interprétation et de modification des règles organisationnelles (Reynaud, 1994). Avec cette théorie, on suppose que les règles écrites aboutissent à une régulation de contrôle, tandis que les règles non écrites sont produites par les acteurs autonomes et échappent à ce contrôle, cherchant ainsi à restaurer la marge de manœuvre des salariés. Ces règles d'autonomie sont donc plus efficaces que les règles de contrôle imposées par le haut de la hiérarchie (Favereau, 2007). Ainsi, les régulations de contrôle et autonome semblent s'opposer, la première découlant des tentatives de contrôle, tandis que la seconde cherche à accorder davantage d'autonomie aux salariés. Lorsque ces deux types de régulation sont imbriqués, ils peuvent soit rester en opposition, soit conduire à une régulation conjointe qui résulte d'une confrontation, d'une négociation et d'un compromis entre ces deux types de règles (Reynaud, 1995). La régulation conjointe est dans ce cas considérée comme la résultant d'un processus d'adaptation qui implique une modification cognitive de l'individu pour s'adapter à son environnement, conduisant à l'élaboration de règles spécifiques qui prennent en compte les intérêts de chacun (Bréchet, 2008). Cette confrontation entre la règle et l'adaptation est souvent perçue négativement car la règle est considérée comme contraignante, empêchant l'innovation et l'adaptation.

March, Schulz et Zhou (2000) considèrent dans ce sens que l'adaptation des règles comme un processus de résolution de problèmes dans l'organisation.

Ainsi, l'individu, en tant qu'agent de changement adaptatif face à une situation problématique, fournit des réponses à travers un processus de réparation et d'adaptation cognitive (Garud et Van de Ven, 2002). Les salariés interprètent les causes des écarts constatés dans le cadre d'une évaluation primaire, puis, dans le cadre d'une évaluation secondaire, ils évaluent les actions et les stratégies à adopter pour y faire face (Weick et al., 2005; Lazarus et Folkman, 1984). Skinner et al., (2003) ont distingué trois processus adaptatifs permettant aux individus de s'ajuster à leur environnement, mais quel que soit le processus utilisé, les individus s'engagent dans des efforts cognitifs pour s'adapter à leur environnement. Dans ce sens, bien que la littérature ne fasse pas clairement la distinction entre les bonnes et les mauvaises stratégies d'adaptation, des recherches ont suggéré que les stratégies orientées vers la résolution de problèmes peuvent améliorer le bien-être au travail (Welbourne, et al., 2007), tandis que d'autres stratégies peuvent être épuisantes pour l'adaptation (Skinner et al., 2003). Le processus dynamique d'adaptation reste cependant complexe car les individus peuvent fournir des réponses différentes lors d'événements identiques.

Dans le cadre du troisième article de cette thèse, il nous a paru pertinent de mobiliser les cadres théoriques d'adaptation et de régulation sociale, notamment pour identifier les mécanismes d'ajustement des salariés évoluant dans un contexte organisationnel marqué par plusieurs mutations radicales amenant la modification des règles d'organisation du travail. Ces théories nous ont été utiles, d'une part, pour d'identifier les mécanismes d'ajustement de leur contrat psychologique confronté à ces nouveaux impératifs organisationnels, et d'autre part, car elles nous ont permis de relever l'influence de certains critères individuels et d'autres critères organisationnels sur le processus d'adaptation du contenu de leur contrat psychologique.

Conclusion chapitre 3

Au fil de ce chapitre, nous avons navigué à travers les complexités du contrat psychologique, le dévoilant comme un processus dynamique de construction de sens. Ce voyage a permis de mettre en lumière le rôle central que joue le salarié en tant qu'agent actif, constamment à la recherche d'informations pour éclairer sa compréhension de l'entreprise et de la relation d'emploi. Nous avons également découvert comment une multitude de facteurs, s'étendant sur les échelles individuelle,

organisationnelle et contextuelle, interagissent pour façonner la nature du contrat psychologique. L'importance de cette dynamique ne peut être sous-estimée, car bien qu'implicite, le contrat psychologique est un pilier fondamental de la relation d'emploi. Son impact s'étend à la satisfaction, à l'engagement, et à la performance des employés, influençant ainsi le succès global de l'organisation. Nous avons particulièrement mis l'accent sur la phase de maintenance du contrat psychologique, cherchant à comprendre comment ce contrat, malgré les perturbations négatives, parvient à perdurer. L'identification des déterminants qui soutiennent le contrat psychologique pendant cette phase est d'une importance cruciale pour comprendre comment préserver et renforcer la relation d'emploi à long terme, ce qui nous permettra d'aborder cette problématique à travers nos articles de recherche, avec une meilleure compréhension de sa construction, de sa dynamique, et de son impact.

Chapitre 4 : méthodologie de recherche

4 Méthodologie de recherche

Dans le contexte des EHPAD, le contrat psychologique entre les employés et l'employeur est une dimension critique. Les conditions de travail, souvent caractérisées par une surcharge de travail et une pénurie de personnel, modulent significativement la perception des employés quant à leur engagement envers leur employeur et leur mission. Cela rend la consolidation du contrat psychologique une question centrale. Ce chapitre est structuré en plusieurs sections. Il débute par la description du protocole de recherche, définissant notre objet de recherche et le calendrier suivi au cours de ce travail doctoral. Il se poursuit avec l'explication du paradigme épistémologique adopté pour orienter notre démarche, clarifiant ainsi notre réponse aux questions ontologiques, épistémiques et méthodologiques. Il détaille ensuite notre approche abductive, en soulignant ses principes fondamentaux et sa mise en œuvre dans notre recherche. Nous justifions ensuite notre choix d'une approche qualitative et discutons des méthodes employées pour garantir la validité de notre recherche qualitative. Il est essentiel de noter que l'objectif de notre recherche n'est pas de proposer des solutions universelles, mais de contribuer à une compréhension plus profonde des dynamiques complexes du contrat psychologique dans le contexte des EHPAD.

4.1 Notre protocole de recherche

La section suivante met en lumière le protocole de notre recherche, en détaillant l'objet d'étude et le calendrier de la recherche. L'objet de notre recherche est détaillé et notre parcours de recherche est précisément décrit, soulignant l'approche systématique que nous avons adoptée pour explorer cette question complexe, notamment à travers trois angles différents.

4.1.1 Notre objet de recherche

L'objet de notre recherche, faisant office de phare dans le vaste océan du savoir, oriente notre démarche vers la distillation de connaissances à partir de la réalité tangible (Alvesson et Sandberg, 2011). Ce cheminement se caractérise par son dynamisme et son itération, s'apparentant à une approche méthodologique dédiée à la résolution de problèmes (Mintzberg, 1979). A l'instar d'un organisme en constante évolution, le projet de recherche, au fil de son développement, aspire à dépasser les paradigmes existants en proposant des configurations conceptuelles inédites ou des instruments de gestion révolutionnaires (Van de Ven, 1989).

Notre recherche se focalise sur un sujet particulièrement pertinent et actuel : la consolidation du contrat psychologique des travailleurs au sein des EHPAD. Ce secteur, confronté à des défis colossaux tels que la pénurie de main-d'œuvre, la surcharge de travail et la dégradation des conditions de travail, offre un terrain d'étude fertile. En effet, la rétention du personnel y est un impératif majeur pour les gestionnaires, ce qui confère une importance capitale à la compréhension des mécanismes sous-jacents à la consolidation de leur contrat psychologique. Cette dernière est conceptualisée dans cette thèse comme l'ensemble des mécanismes et facteurs (individuels et organisationnels) qui renforcent, stabilisent et maintiennent ce contrat en dépit des aléas et incertitudes du contexte environnant. Nous abordons ces turbulences sous l'angle des perturbations négatives, ce qui nous conduit à formuler la question de recherche centrale : comment est consolidé le contrat psychologique des acteurs œuvrant dans les EHPAD, et quels facteurs organisationnels favorisent cette consolidation ? Pour approfondir notre exploration de cette problématique, nous avons formulé trois sous-questions de recherche, chacune correspondant à une étude de cas distincte :

Au cœur de notre **première étude de cas** se trouve une exploration des mécanismes qui consolident le contrat psychologique au sein d'un EHPAD. Nous nous interrogeons spécifiquement sur les éléments organisationnels qui renforcent le contrat psychologique des employés, les modalités de leur mise en œuvre et l'impact qu'ils ont sur la relation entre l'employeur et l'employé. Malgré la pertinence de cette problématique, une lacune se fait remarquer dans la littérature actuelle : peu d'études ont porté un regard précis sur les facteurs organisationnels qui renforcent le contrat psychologique, notamment dans le contexte spécifique des EHPAD. De plus, les mécanismes d'implémentation de ces facteurs et leurs répercussions sur la dynamique employeur-employé restent largement méconnus. Dans cette optique, notre étude vise à combler ce manque théorique. Nous invoquons, pour ce faire, le concept de "coping" qui se réfère à l'ensemble des stratégies d'autorégulation déployées par les employés lorsqu'ils sont confrontés à des situations stressantes (Lazarus et Folkman, 1984). Cette perspective nous permet d'identifier les stratégies d'ajustement cognitif et émotionnel que les salariés mobilisent face aux perturbations négatives de leur contrat psychologique, nous conduisant ainsi à cerner les facteurs organisationnels qui soutiennent ce processus de consolidation. Notre investigation s'appuie sur une étude de terrain menée dans un EHPAD à but non lucratif, offrant ainsi une perspective riche et contextualisée. Ce travail se propose de contribuer à l'enrichissement du corpus théorique sur le contrat psychologique, tout en offrant des

pistes concrètes pour améliorer les pratiques managériales dans le contexte spécifique des EHPAD.

Dans le cadre de notre **deuxième étude de cas**, nous approfondissons notre exploration de la consolidation du contrat psychologique en nous focalisant sur un environnement particulièrement exigeant : un EHPAD spécialisé pour les personnes atteintes d'Alzheimer. Notre question de recherche se concentre alors sur les processus de régulation émotionnelle et leur rôle dans la consolidation du contrat psychologique au sein de cet environnement. Plus particulièrement, nous nous interrogeons sur les interactions entre ces processus de régulation émotionnelle, le contexte organisationnel et les pratiques managériales. En dépit des nombreux travaux qui ont souligné l'impact des perceptions de rupture du contrat psychologique sur les attitudes et comportements au travail, ainsi que ceux qui ont éclairé les stratégies individuelles de régulation émotionnelle en contexte de travail émotionnellement exigeant, une lacune significative persiste.. C'est là que notre recherche intervient, en cherchant à combler ce manque. Nous nous intéressons spécifiquement à identifier les émotions qui perturbent le contrat psychologique des salariés dans un contexte de travail émotionnellement exigeant, et à déterminer les critères individuels et organisationnels qui peuvent renforcer émotionnellement le contrat psychologique de ces acteurs. Pour éclairer ces questions, nous nous appuyons sur la théorie du travail émotionnel, qui fournit un cadre d'analyse pour comprendre l'effort émotionnel déployé par les individus face aux exigences organisationnelles. Nous nous concentrons en particulier sur la manière dont les salariés de l'EHPAD gèrent leurs réponses émotionnelles face aux situations de stress et de tension liées à leur travail auprès des personnes atteintes d'Alzheimer, et comment cela influence leur perception du contrat psychologique.

Enfin, dans la **troisième étude de cas**, nous plongeons dans une ère de perturbations sans précédent : la pandémie de COVID-19. Ce contexte sans parallèle a engendré des questionnements multiples sur son incidence sur le contrat psychologique des employés d'EHPAD. Notre objectif est de démêler comment cette crise sanitaire a modulé le contenu du contrat psychologique, quelles stratégies de régulation, d'adaptation et de négociation ont été déployées face à cette crise, et identifier les facteurs organisationnels qui permettent la reconstitution du contrat psychologique en période de perturbations majeures. A cet effet, il est à noter que malgré l'abondance de recherches sur le contrat psychologique, la littérature se montre lacunaire lorsqu'il s'agit de comprendre comment consolider ce contrat face à

des bouleversements importants, tels que ceux provoqués par la COVID-19. De plus, Rousseau et al. (2018) ont certes mis en lumière le processus d'ajustement du contrat psychologique, mais ils ont également souligné le besoin de comprendre comment des facteurs contextuels significatifs, tels que des changements organisationnels d'envergure, influencent les processus du contrat psychologique. De ce fait, notre étude tente de combler ce vide en analysant l'évolution du contrat psychologique des employés d'un EHPAD non lucratif, dans un contexte organisationnel fortement impacté par les nouvelles directives sanitaires. Nous cherchons en particulier à comprendre comment les employés s'adaptent à ces changements, et comment certaines pratiques de gestion collective peuvent favoriser la consolidation du contrat psychologique. Pour ce faire, nous avons conduit des entretiens avec deux cohortes d'employés, espacées de trois ans, afin de saisir leurs expériences et perceptions. Ces récits permettent d'une part d'examiner l'effet positif de la négociation collective sur le processus de régulation conjointe des nouvelles règles organisationnelles, et d'autre part, de discerner l'influence de la régulation collective sur l'adaptation des individus et la reconstitution de leur contrat psychologique. Nous espérons que cette étude offrira un éclairage nouveau sur l'influence des changements majeurs sur la consolidation du contrat psychologique et fournira des indications précieuses pour la gestion de crises futures dans les EHPAD.

Ainsi, notre objectif à travers ces problématiques de recherche est d'apporter des contributions significatives tant sur le plan théorique qu'empirique. Nous avons exploré des problématiques diverses, allant des facteurs organisationnels qui renforcent le contrat psychologique, en passant par le rôle des processus de régulation émotionnelle dans des environnements de travail émotionnellement intensifs, jusqu'à l'impact des bouleversements majeurs sur le contenu du contrat psychologique. Dans chacune de nos études de cas, nous avons cherché à apporter de nouvelles perspectives sur des problématiques peu explorées dans la littérature existante. Sur le plan théorique, nous avons cherché à enrichir le corpus de connaissances sur le contrat psychologique, en mettant en lumière les mécanismes de consolidation de ce contrat dans des contextes spécifiques et exigeants. Sur le plan empirique, notre recherche a visé à fournir des informations précieuses pour les gestionnaires et les décideurs des EHPAD, afin de les aider à mieux comprendre et gérer les enjeux liés à la fidélisation de leurs collaborateurs. Ainsi, l'objet de notre recherche, qui a servi de phare à travers ce voyage, nous a permis de naviguer à travers des terrains peu explorés, d'apporter de nouvelles perspectives sur des problématiques complexes, et de contribuer à la fois à la théorie et à la pratique.

4.1.2 Notre calendrier de recherche

La recherche s'étale sur cinq années et suit un processus logique, intégrant la prise en compte de plusieurs aspects pour comprendre la consolidation du contrat psychologique des acteurs travaillant dans le secteur des EHPAD. Durant les deux premières années, l'effort a été concentré sur l'examen approfondi de la littérature existante sur le contrat psychologique, mettant en lumière des travaux académiques traitant des conditions de travail dans les EHPAD. Cette revue documentaire a permis de cerner les contours de la problématique et de poser les fondements théoriques nécessaires pour l'établissement du cadre de notre première étude de terrain. Celle-ci a été appliquée dans un EHPAD à but non lucratif et a comporté une collecte de données par le biais d'entretiens et d'observations sur le terrain, dont les retranscriptions sur la base des enregistrements réalisés ont été analysées via NVIVO.

Par ailleurs, une revue de la littérature complémentaire concernant le concept de coping a été réalisée, enrichissant notre deuxième analyse et discussion des résultats. La compilation et l'interprétation des résultats de cette première étude de terrain nous ont permis d'identifier de nouveaux thèmes d'intérêt, notamment la régulation émotionnelle. La troisième année a été dédiée à une revue de la littérature sur la théorie de la régulation émotionnelle et du travail émotionnel, préparant le terrain pour la seconde étude de terrain. Celle-ci s'est déroulée dans un autre EHPAD accueillant des patients atteints de la maladie d'Alzheimer. Comme précédemment, la collecte des données s'est faite à travers des entretiens et observations, suivies par une retranscription et une analyse des données sur NVIVO. La compilation et l'interprétation des résultats de cette deuxième étude de terrain ont permis d'affiner notre compréhension des mécanismes de consolidation du contrat psychologique.

La quatrième année a été marquée par une prise de conscience de la nécessité d'une troisième étude, à cause des bouleversements majeurs engendrés par la pandémie de COVID-19. Une troisième étude de terrain a donc été mise en place en deux cohortes dans ce contexte de pandémie. La collecte, la retranscription et l'analyse de ces nouvelles données sur NVIVO ont été effectuées, suivies d'une révision du cadre théorique en fonction des nouvelles découvertes. En parallèle, une revue de la littérature sur la théorie de la régulation conjointe de Reynaud a été entreprise, préparant ainsi le terrain pour une éventuelle quatrième étude de terrain. La compilation et l'interprétation des résultats de cette troisième étude de terrain ont clôturé cette quatrième année. Enfin, la cinquième et dernière année a été dédiée à

la rédaction, la révision et la soumission pour publication des trois articles de recherche, reflétant les résultats de chacune des trois études de terrain. Parallèlement, la rédaction finale de la thèse a été entreprise, synthétisant l'ensemble des travaux de recherche réalisés sur ces cinq années.

Au final, cette recherche, bien qu'étalée sur une période de cinq années, a suivi un processus de recherche rigoureux et cohérent, intégrant la révision de la littérature, la collecte et l'analyse de données, ainsi que la rédaction et la publication des résultats. Ces différentes étapes ont permis non seulement de répondre à la question de recherche initiale, mais aussi d'explorer de nouvelles pistes et de contribuer de manière significative à la compréhension du contrat psychologique des acteurs travaillant dans le secteur des EHPAD.

Tableau 5: notre calendrier de thèse

Année	Activités de recherche
1-2	<ul style="list-style-type: none"> - Examen approfondi de la littérature existante - Recherche documentaire mettant en lumière des travaux académiques traitant des conditions de travail dans les EHPAD. - Établissement du cadre théorique et développement de la méthodologie pour la première étude de terrain. - Collecte de données par le biais d'entretiens et d'observation sur le terrain, retranscription et analyse des données. - Revue de la littérature concernant le concept de coping - Deuxième analyse et discussion des résultats. - Compilation et interprétation des résultats, identification de nouveaux thèmes d'intérêt, notamment la régulation émotionnelle.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Revue de la littérature sur la théorie de la régulation émotionnelle et du travail émotionnel, préparation pour la deuxième étude de terrain. - Application de la deuxième étude de terrain dans un EHPAD accueillant des patients atteints de la maladie d'Alzheimer. - Collecte des données, retranscription, et analyse des données - Compilation et interprétation des résultats.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de la troisième étude de terrain en deux cohortes - Collecte, retranscription et analyse de données sur NVIVO. - Révision du cadre théorique en fonction des nouvelles découvertes, revue de la littérature sur la théorie de la régulation conjointe de Reynaud (1994). - Compilation et interprétation des résultats de la troisième étude de terrain.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction, soumission des trois articles de recherche. - Modification des trois articles de recherche suite aux demandes de modifications demandées par les évaluateurs. - Rédaction finale de la thèse.

4.1.3 Notre posture épistémologique : le constructivisme

L'épistémologie, tirée des termes grecs "épistémê" (connaissance, science) et "logos" (discours sur, également logique de), est une discipline incontournable de la philosophie qui se dédie à l'étude critique de la connaissance, son processus de création et de validation (Kuhn, 1962; Feyerabend, 1975), et qui établit les fondements d'une théorie de la connaissance qui s'étend au-delà de la sphère scientifique pour englober également la vie sociale (Dewey, 1929; Habermas, 1981). Elle n'est pas simplement l'étude de ce qui est, elle propose une vision de ce qui devrait être (Quine, 1969; Lakatos, 1970), définissant les actions à entreprendre ou à éviter pour être qualifiée de science (Carnap, 1934). En scrutant de près la méthode scientifique, les formes logiques et les méthodes d'inférence utilisées en science (Popper, 1959; Carnap, 1937), cette discipline cherche donc à identifier l'origine des savoirs logiques, à évaluer leur mérite et à déterminer leur objectivité (Kuhn, 1962; Feyerabend, 1975) en remettant en question le caractère universel et définitif de la connaissance, la considérant comme ayant un caractère local. Selon Avenier (2011), depuis les travaux novateurs de Burrell, Morgan (1979) et Martinet (1990), l'épistémologie dans le domaine des sciences de gestion a pris un virage important qui a ouvert une nouvelle ère de réflexion scientifique où les chercheurs sont souvent invités à préciser le cadre épistémologique qui guidera leurs recherches. De nombreux auteurs influents confirment cette analyse ; tels que Miles et Huberman (1994), Denzin et Lincoln (1998), Thiétart et al. (1999), Usunier et al. (2000), Hlady Rispal (2002), Savall et Zardet (2004), Roussel et Wacheux (2005), Van de Ven (2002), Gavard-Perret et al. (2008).

Pour évaluer la valeur d'une connaissance, trois questions peuvent être posées : qu'est-ce que la connaissance, comment est-elle élaborée, quelle est sa valeur ? (Piaget, 1967, p.6), permettant d'identifier trois dimensions spécifiques à l'épistémologie. La première, gnoséologique, porte sur la nature de la connaissance, la considérant comme une entité ou comme un processus. La seconde, méthodologique, analyse comment cette connaissance est générée, une réponse qui dépend de la réponse à la question précédente. Enfin, la troisième question, axiologique, pragmatique, téléologique et politico-éthique, évalue la valeur ou la validité de la connaissance (Le Moigne, 1990). Allard-Poesi et Perret (2014) élargissent cette réflexion épistémologique à quatre dimensions. La dimension ontologique interroge la nature de la réalité à connaître, l'aspect épistémique se concentre sur la nature de la connaissance produite. La dimension méthodologique,

quant à elle, examine comment la connaissance est générée et justifiée, tandis que la dimension axiologique interroge les valeurs véhiculées par la connaissance. Ces questionnements épistémologiques jouent un rôle crucial, car non seulement ils guident la manière dont les connaissances sont produites en lien avec la réalité environnante, mais ils illuminent également la méthodologie pour élaborer une connaissance scientifique (Allard-Poesi et Perret ; 2014). Ainsi, en se posant des questions fondamentales sur la nature, la génération, et la valeur de notre connaissance, l'épistémologie fournit un cadre essentiel pour la structuration la conduite, et l'orientation de la recherche.

Justification du choix de notre paradigme épistémologique constructiviste :

Toute recherche se fonde sur un cadre de référence qui guide l'activité scientifique à une époque spécifique, et qui comprend les aspects suivants (Kuhn, 1962) : un corpus d'observations et de faits confirmés, un ensemble de problématiques liées au sujet en question qui se posent et requièrent une résolution, des orientations méthodologiques (la manière dont ces problématiques doivent être abordées), des conclusions de la recherche scientifique qui devraient être analysées. Ce cadre de référence a été popularisé par Kuhn sous le concept de "paradigme", à travers son ouvrage : "La structure des révolutions scientifiques" (1962, 1970, 1996), qui a joué un rôle déterminant dans sa popularisation en sciences sociales (Cassell et Symon, 2004 ; Creswell, 2015 ; Denzin et Lincoln, 2005 ; Easterby-Smith et al., 2002). Que le paradigme de recherche soit positiviste, constructiviste ou interprétativiste, chacun repose sur un ensemble spécifique de croyances et de conceptions ontologiques et épistémologiques qui façonnent la perception et la description de la réalité dans un contexte ou une discipline spécifique, guidant ainsi la constitution et la construction de la réalité dans la recherche. Girod-Séville et Perret (1999) nous proposent dans le tableau ci-dessous les caractéristiques des différents principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion :

Tableau 6: les paradigmes épistémologiques selon Girod-Séville et Perret (1999)

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Le positivisme : repose sur « *l'idée que le monde social existe en dehors de nous et que ses propriétés doivent être mesurées par des méthodes objectives, plutôt qu'être déduites subjectivement par la sensation, la réflexion ou l'intuition* » (Easterby-Smith et al., 2002 p. 28). En tant que paradigme central dans le domaine des sciences naturelles, il a influencé notre manière de percevoir et d'interpréter le monde, bien que son emprise ait commencé à se relâcher au profit d'autres approches dès les années 1980 (Bryman et Bell, 2011 ; Denzin et Lincoln, 2005). De manière intrigante, comme Robson (1993) le note, ce paradigme continue à s'accrocher avec une ténacité particulière aux sciences sociales, même à une époque où les sciences naturelles sont de plus en plus ouvertes à d'autres paradigmes.

D'un point de vue ontologique, le positivisme sous-tend l'existence d'une réalité objective qui est indépendante de notre perception et qui peut être scrutée grâce aux méthodes des sciences naturelles (Bryman et Bell, 2011). L'ontologie concerne l'étude de l'être et pose la question de savoir si la réalité sociale est objective et externe aux actions humaines ou si elle est construite par la compréhension et les actions des êtres humains. La vision réaliste et externaliste de la réalité sociale est à la base des travaux des positivistes qui croient fermement en l'existence de vérités absolues révélées par l'analyse des relations entre diverses variables (Hollis, 1994). En ce qui concerne l'épistémologie, le positivisme suggère que la connaissance est produite à travers la formulation et l'évaluation d'hypothèses issues de théories

existantes. Le fait que ces hypothèses doivent être éprouvées par des observations non biaisées par les théories est une preuve de la croyance positiviste dans la connaissance objective (Bryman et Bell, 2011).

D'un point de vue méthodologique, cette approche est intrinsèquement liée à l'utilisation de méthodes quantitatives structurées et rigoureuses, qui mettent l'accent sur la mesure, la causalité, la généralisation et la réplication (Bryman et Bell, 2011), permettant non seulement une grande efficacité et une logique rigoureuse, mais aussi l'analyse de vastes volumes de données, jetant ainsi les bases d'une élaboration théorique basée sur l'empirie. La méthode la plus couramment utilisée dans le positivisme est l'approche hypothético-déductive, qui soutient que la connaissance progresse par des conjectures et des réfutations plutôt que par des vérifications d'observations (Popper, 1959). Dans ce paradigme, l'observateur est un sujet qui observe une réalité indépendante de lui, et l'objet de recherche est une essence, une entité donnée à découvrir. Enfin, concernant la dimension axiologique, le positivisme véhicule une certaine vision des valeurs inhérentes à la connaissance. D'une part, il insiste sur l'objectivité et la déduction logique, rejetant la subjectivité et l'intuition (Easterby-Smith et al., 2002). D'autre part, il est orienté vers l'explication des phénomènes plutôt que leur compréhension, différenciant ainsi le positivisme des approches interprétatives (Gill et Johnson, 2010).

De ce fait, bien que le positivisme puisse être envisagé comme une voie possible, nous avons estimé qu'il ne représente pas le positionnement le plus approprié pour notre recherche. Sa focalisation sur la réalité objective et son plaidoyer pour une séparation stricte entre le sujet observateur et l'objet observé, présente certaines limites lorsqu'il s'agit d'explorer des phénomènes intrinsèquement subjectifs et dynamiques, qui sont façonnés par les perceptions individuelles et les interactions interpersonnelles. De cette manière, la posture positiviste, qui prône une approche plus objective et déductive, peut manquer de finesse pour capturer la complexité et la nuance de ce phénomène. Deuxièmement, le positivisme tend à favoriser des méthodes quantitatives et des analyses statistiques, ce qui peut conduire à une sur-simplification des mécanismes complexes du contrat psychologique, en négligeant la richesse des données qualitatives qui peuvent être obtenues par le biais d'entretiens approfondis, d'observations sur le terrain ou d'autres méthodes de recherche qualitatives. Enfin, le positivisme, avec sa préoccupation pour la généralisabilité, peut conduire à négliger les contextes spécifiques et les différences individuelles qui sont essentielles à la compréhension du contrat psychologique. Ainsi, pour toutes ces

raisons, le positivisme ne nous semble pas être le cadre le plus compatible pour l'étude du contrat psychologique, qui nécessite une approche plus flexible et contextuellement sensible, comme celle offerte par les paradigmes interprétativistes et constructivistes.

L'interprétativisme : adopte une position opposée au positivisme. Les interprétativistes abordent la question ontologique en reconnaissant que la réalité est subjective et multiple. Chaque individu a sa propre réalité, façonnée par ses expériences, ses croyances et ses perceptions (Berger et Luckmann, 1967). Dans cette approche, il est essentiel de déchiffrer les interprétations locales que les acteurs attribuent à leur environnement. La connaissance est donc relative, les sens attribués par les individus ou les groupes sociaux étant toujours uniques et spécifiques. Cette perspective contraste donc avec le positivisme qui considère la réalité comme une entité objective, indépendante de l'individu. Les critiques des approches positivistes suggèrent que la simplification réductive requise pour l'expérimentation et l'explication causale est inappropriée pour les objectifs de compréhension et d'interprétation nécessaires à l'étude de l'expérience humaine.

Du point de vue des interprétativistes, les êtres humains utilisent leur bon sens pour comprendre et construire le monde, et considèrent ce qu'ils ont compris comme la réalité, qui est différente de la réalité objective (Schutz, 1962). Le but des sciences sociales est donc de fournir des interprétations des actions humaines et des explications causales des actions humaines qui conduisent à des résultats (Weber, 1947). Ainsi, ce que font les scientifiques sociaux est d'interpréter les actions sociales plutôt que de refléter une réalité externe. Dans le paradigme interprétativiste, la réalité n'est pas perçue comme objective, mais plutôt comme quelque chose de situé et d'historique. Tout individu interprète le monde en fonction de son expérience. Le chercheur cherche donc à comprendre le sens que les individus attribuent à la réalité, qui est inconnue dans son essence. La subjectivité est présente, à la fois de la part des acteurs et du chercheur. Le chercheur est intégré à la réalité qu'il étudie, il ne peut pas se positionner à l'extérieur. Il est un acteur situé et engagé. L'interprétation qui émane des acteurs et du chercheur est inévitable. L'interprétativisme s'adresse à ceux qui s'intéressent aux individus, à leurs points de vue, à leurs modes de pensée et d'action tout en tenant compte du rôle du contexte organisationnel.

D'un point de vue épistémologique, l'approche interprétativiste considère que la connaissance est cocréée entre le chercheur et les sujets de l'étude. Le chercheur ne cherche pas à découvrir une vérité objective, mais plutôt à comprendre les

significations que les individus attribuent à leurs expériences (Schwandt, 1994). Cette perspective est en contraste avec le positivisme, qui sépare le chercheur de ce qui est étudié. Sur le plan méthodologique, ce paradigme fait appel à des méthodes de recherche qualitatives pour explorer en profondeur les perceptions et les expériences des individus (Denzin et Lincoln, 2005). Les interviews, l'observation participante et l'analyse de texte sont parmi les méthodes couramment utilisées. Contrairement au positivisme, qui cherche à quantifier et à tester des hypothèses, l'interprétativisme cherche à comprendre et à interpréter les expériences vécues. Les interprétativistes répondent à la question axiologique de telle manière à considérer que les valeurs du chercheur jouent un rôle important, car il ne peut se séparer totalement de ses propres valeurs et de ses propres expériences lorsqu'il interprète les perceptions et les expériences des autres (Mertens, 2005). Enfin, bien que le caractère idiosyncrasique des recherches interprétativistes restreigne la généralisation, elle ne l'écarte pas pour autant. Cette généralisation devrait être soumise à une étude minutieuse des similarités contextuelles (Thiétart, 2014). De plus, le chercheur interprétativiste peut s'efforcer de rendre compte objectivement de ces processus subjectifs de construction de sens en tentant de se distancer de ses propres idées préconçues et représentations. En adoptant une vision anti-essentialiste des phénomènes sociaux, l'interprétativiste ne renonce pas nécessairement à l'ambition d'atteindre un certain niveau d'objectivité dans la connaissance (Allard-Poesi, 2005). Cela contraste avec le positivisme, qui tente de minimiser l'influence des valeurs du chercheur sur le processus de recherche.

Alors que l'interprétativisme pourrait, à première vue, sembler adapté à l'étude de notre objet de recherche, il se heurte à plusieurs limites. En particulier, sa concentration sur la découverte des interprétations individuelles des expériences, ce qui peut l'amener à minimiser l'incidence des structures sociales et organisationnelles plus vastes qui façonnent ces expériences (Berger et Luckmann, 1967). Une telle lacune pourrait conduire à l'écartement de facteurs essentiels qui influencent la consolidation du contrat psychologique. De plus, l'interprétativisme tend à se focaliser sur la signification des actions et des interactions humaines dans des contextes spécifiques, ce qui peut le rendre moins adapté à l'étude de phénomènes plus abstraits et complexes, tels que le contrat psychologique. En se concentrant sur les interprétations subjectives, cette approche peut manquer de prendre en compte les dynamiques qui influencent la consolidation du contrat psychologique. Ainsi, l'interprétativisme semble inadapté pour notre recherche, car nous avons besoin d'un paradigme qui nous permet de combiner les forces de l'objectivité et de la subjectivité,

de prendre en compte à la fois les structures et les actions, et de produire des connaissances qui soient à la fois contextuellement riches et potentiellement généralisables. Cette recherche nécessite donc une approche qui, tout en étant attentive aux interprétations individuelles, tienne compte des dynamiques organisationnelles, et qui soit capable de naviguer entre le particulier et le global. Ce sont ces critères que nous garderons à l'esprit en nous tournant vers l'examen du paradigme le plus adapté à notre recherche.

Le constructivisme : formulant pour sa part une réponse non essentialiste à la question de l'ontologie, est considéré comme une rupture avec la conception selon laquelle : toute connaissance humaine devrait s'approcher d'une représentation (plus au moins vraie) de la réalité. Cette approche non essentialiste à la question de l'ontologie amène à considérer que la réalité est dépendante des contingences qui gouvernent ses modalités de son existence (Thiétart 2014). Ce paradigme semble s'avérer plus approprié pour une analyse exhaustive et approfondie des déterminants de consolidation du contrat psychologique, car il intègre la dynamique et la complexité des interactions sociales et organisationnelles (Bryman et Bell, 2011), ne se limitant pas seulement à la compréhension des perceptions individuelles, mais cherche également à discerner comment ces perceptions sont construites en interaction avec l'environnement social et organisationnel (Guba et Lincoln, 1994).

D'un point de vue ontologique, la réalité est conçue comme une construction dynamique, une création issue de l'interaction du sujet avec son environnement quotidien et les personnes qu'il côtoie. L'individu se retrouve donc au centre du processus de recherche, contrairement au positivisme, où la réalité est considérée comme un fait préexistant. La cognition humaine est perçue comme une édification continue de l'individu à travers ses diverses interactions avec l'univers qui l'entoure. Ce paradigme valorise ainsi la dimension dynamique de la réalité sociale, en perpétuelle construction et évolution (Bryman et Bell, 2011), et fournit un cadre d'interprétation des données plus souple qui admet la coexistence de différentes constructions de la réalité, toutes potentiellement valides (Guba et Lincoln, 1994), facilitant l'appréciation de diverses perspectives dynamiques et l'appréhension de la complexité intrinsèque à notre sujet de recherche. De cette manière, le constructivisme soutient une position ontologique qui stipule que les êtres humains sont les artisans de la réalité sociale et que celle-ci est le fruit d'une construction sociale en constante évolution, subjective et plurielle, suggérant que les individus ont la capacité de façonner la réalité sociale à travers différentes modalités et possèdent

des interprétations diverses de la réalité sociale. Celle-ci est par définition en perpétuelle évolution et est continuellement façonnée par l'action humaine (Bryman et Bell, 2011), dans un environnement organisationnel où les règles, les régulations, les objectifs et la répartition des tâches au sein de l'organisation sont façonnés par les interactions quotidiennes avec les employés (Strauss et al., 1973). Les constructivistes perçoivent la réalité sociale non pas comme une entité externe à l'homme, mais plutôt comme une entité qui émerge de l'interaction.

La connaissance engendrée par cette interaction est subjective et dépendante du contexte. Le chercheur mobilise sa subjectivité pour contribuer à la création d'une réalité singulière. C'est une approche de la connaissance reposant sur l'idée que notre image de la réalité est le produit de l'esprit humain en interaction avec la réalité et non le reflet de la réalité elle-même (Piaget 1967). Dire d'une réalité qu'elle est construite, ne revient pas à dire qu'elle n'existe pas, cela signifie qu'elle n'a pas d'essence propre. Le chercheur découvre par ses observations, il remonte des faits à la loi, ensuite il émet des lois ou des conjectures (Von Glasersfeld, 1988), sachant que l'élaboration des connaissances ne vise pas à développer des théories du réel, mais d'interpréter un comportement en le rapportant à ses finalités, c'est-à-dire connaître en termes de fins le devenir du projet de recherche scientifique (Le Moigne, 1994, p.104). Cette conception de la connaissance est fortement inspirée des travaux de Piaget 1967, pour lequel la connaissance est autant un processus qu'un résultat.

Enfin, les constructivistes considèrent que la valeur de la connaissance est construite par le processus de l'étude et dépend de son contexte. Cette validité se mesure par la capacité du chercheur à s'exprimer en termes clairs les axiomes sur lesquels il fonde explicitement ses raisonnements et argumentations (Le Moigne, cité par Girod et Perret, 1997). Cependant, Le Moigne 1990 et Glasersfeld 1988 distinguent deux critères de validité de la connaissance chez les constructivistes : le critère d'adéquation et d'enseignabilité. Le premier critère stipule qu'une connaissance peut être considérée valide dès lors qu'elle convient à une situation donnée ce qui oblige le chercheur à vérifier que les énoncés et les modèles permettent de résoudre un problème donné (Glasersfeld, 1988). Le deuxième critère considère que les connaissances ne sont pas démontrées, elles sont argumentées et donc à la fois constructibles et reproductibles de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur (Le Moigne, 1990).

Un positionnement constructiviste selon l'approche de Glasersfeld

Avenier (2011) distingue deux paradigmes qui émergent de l'approche épistémologique constructiviste : le "paradigme épistémologique constructiviste radical", élaboré par von Glasersfeld (1974, 1988/1981, 2001, 2005; Le Moigne, 1990, 1995, 2001, 2002, 2003), et le paradigme épistémologique constructiviste conçu par Guba et Lincoln (1989, 1998). Une analyse de leurs prémisses de base met en lumière des similarités et des différences notables qui soulèvent des interrogations pour les chercheurs qui s'efforcent de situer leur recherche dans le cadre du constructivisme, ainsi que pour ceux qui cherchent à évaluer la cohérence interne des travaux adoptant ce paradigme (Avenier, 2011). Plusieurs postulats de base sont en commun aux deux paradigmes : l'indissociabilité du système d'observation et du système observé. Ce postulat soutient que, dans la connaissance d'un phénomène, les éléments propres au phénomène étudié ne peuvent être séparés de ceux relevant de l'observateur. Guba et Lincoln (1998) soutiennent que ce postulat d'indissociabilité rend difficile, voire impossible, de différencier dans les paradigmes constructivistes les hypothèses ontologiques des hypothèses épistémologiques. Ces deux paradigmes partagent également l'idée que l'acquisition de connaissances est un acte de construction d'interprétations signifiantes, conçues par les individus pour comprendre les situations auxquelles ils sont confrontés (Avenier, 2011). Enfin, ils partagent le point de vue que leur postulat fondamental rend inadéquate la notion d'une vérité absolue où la connaissance serait censée refléter parfaitement la réalité telle qu'elle est en soi (Ibid).

Cependant, leur approche de la vérité diverge du paradigme épistémologique constructiviste de Guba et Lincoln qui comporte une hypothèse ontologique fondamentale, que ces auteurs appellent l'hypothèse de l'ontologie relativiste, qui suggère qu'il n'y a pas de réalité objective, mais de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas régies par des lois naturelles, causales ou autres (1989, p. 86). Le paradigme épistémologique constructiviste radical, quant à lui, présente une perspective radicalement distincte, que Riegler (2001) décrit métaphoriquement comme étant agnostique : dans ce paradigme, aucune affirmation n'est faite concernant l'existence ou la non-existence d'un monde peuplé d'entités indépendantes de la cognition humaine. On y stipule que, si un tel monde existe, la capacité humaine pour le comprendre rationnellement se limite à son expérience personnelle (von Glasersfeld, 2001) et l'élaboration des connaissances ne cherche pas à développer des théories sur la réalité telle qu'elle pourrait être en soi, mais il s'agit exclusivement d'ordonner et d'organiser un monde construit à partir de l'expérience humaine (Avenier, 2011).

Dans le contexte de notre recherche, nous avons adopté le paradigme épistémologique constructiviste radical pour deux raisons principales. Premièrement, nous n'avons pas formulé d'hypothèses initiales spécifiques. Au lieu de cela, nous avons cherché à comprendre le phénomène en fonction de l'expérience des participants, ce qui est cohérent avec l'approche radicale du constructivisme. Dans ce paradigme, la réalité est considérée comme étant construite par les individus en fonction de leur expérience, ce qui correspond à notre intérêt pour la manière dont les facteurs organisationnels influencent positivement le vécu des employés des EHPAD. Deuxièmement, notre désir d'explorer l'impact des facteurs organisationnels sur la consolidation du contrat psychologique des salariés, sans préconception de ce que pourraient être ces impacts, suggère une approche agnostique de la réalité selon Riegler (2001), adoptant une position agnostique métaphorique, en n'affirmant ni l'existence ni la non-existence d'un monde peuplé d'entités indépendantes de l'esprit humain. Dans ce paradigme, on postule que si un tel monde existe, un être humain n'a pas la capacité de le connaître de manière rationnelle au-delà de son expérience.

Nous avons mené nos recherches à partir de l'idée que certains phénomènes observés au sein des EHPAD, comme le malaise au travail ou la baisse d'attractivité du secteur, sont des constructions sociales influencées par divers facteurs organisationnels. Nous cherchions à comprendre comment ces phénomènes sont perçus et vécus par les employés eux-mêmes, plutôt que de présumer qu'ils possèdent des caractéristiques inhérentes indépendantes de ceux qui les vivent. D'un autre côté, certaines dynamiques au sein des EHPAD, telles que la difficulté de remplacement ou la surcharge de travail, peuvent être considérées comme ayant des propriétés intrinsèques qui existent indépendamment de notre étude. Par exemple, l'idée que les ressources humaines limitées peuvent créer des conditions de travail difficiles, indépendamment de la manière dont elles sont perçues par les employés. Notre approche se concentrerait alors sur la façon dont ces conditions influencent la consolidation du contrat psychologique des employés, sans présumer de l'impact spécifique qu'elles pourraient avoir au niveau de l'exécution des termes de leur contrat psychologique. Ainsi, notre perspective épistémologique reconnaît à la fois l'existence de réalités objectives, comme les conditions de travail dans les EHPAD, et la nature construite de phénomènes tels que le vécu des employés face à ces conditions. Cette dualité conduit à notre positionnement constructiviste, qui nous permet d'apprécier la complexité et la multiplicité des perceptions et des expériences des employés dans les EHPAD. Cela nous amène naturellement à la question du mode de raisonnement que nous avons adopté dans notre recherche, que nous

explorerons dans la section suivante. Dans la section suivante, nous expliquons pourquoi nous avons choisi l'abduction comme mode de raisonnement pour nos travaux de recherche.

4.2 Un raisonnement par abduction

La cognition, une symphonie complexe de fonctions mentales, englobe des éléments tels que la perception, le raisonnement et la mémorisation (Kahneman, 2011). Le raisonnement déductif émerge de ce paysage en tant que procédé intellectuel qui tire sa source d'une proposition universelle ou d'un cadre théorique, pour ensuite guider le chercheur vers une ou plusieurs hypothèses à tester empiriquement. La déduction offre généralement des conclusions robustes et permet une généralisation plus large des résultats, à travers le test d'hypothèses spécifiques basées sur des théories existantes. Cependant, elle est moins ouverte aux nouvelles découvertes, car elle se concentre sur le test d'hypothèses prédéfinies, ce qui ne correspond pas, ni à notre objet, ni à notre démarche de recherche. Cette déduction, selon Popper (1959), cherche à distiller une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique. L'objectif suprême d'une démarche de recherche déductive est de forger une connaissance qui repose sur un cadre théorique énonçant une vision prédéterminée de la réalité. Ce parcours hypothético-déductif est le vecteur par lequel le chercheur vise à confirmer (via la vérification) ou à réfuter (via la falsification) une théorie existante (Popper, 1959). En contraste, le raisonnement inductif, tel que décrit par Glaser et Strauss (1967), se présente comme l'antithèse de la déduction. Le chercheur, par une série d'observations minutieuses, s'efforce d'extrapoler et de généraliser un concept, facilitant ainsi une transition du particulier vers l'universel. Cette approche permet de partir des expériences individuelles pour construire une théorie ou une compréhension plus globale du phénomène. C'est un raisonnement particulièrement utile pour le chercheur qui explore un sujet complexe et contextuellement riche, en adoptant une posture plus flexible et plus ouverte à de nouvelles découvertes que la déduction. Cependant, les conclusions inductives peuvent être plus vulnérables aux biais de l'observateur et aux erreurs d'interprétation.

Notre travail de recherche adopte une méthodologie abductive, caractérisée par un cycle répétitif qui alterne entre des phases inductives et déductives, créant ainsi un dynamisme réciproque entre l'étude sur le terrain et l'analyse de la littérature existante. L'abduction doit ses origines à Peirce (1992) qui va défendre sa vision de la logique, en la conceptualisant comme « la méthode des méthodes », puis

« méthode des sciences », puis encore « présomption », avant de la rebaptiser finalement « abduction » à partir de 1903, lors de la 7^{ième} conférence sur le Pragmatisme : *« Longtemps avant que j'eusse classé l'abduction comme une inférence pour la première fois, il était déjà reconnu par les logiciens que l'opération consistant à adopter une hypothèse explicative – qui est précisément ce qu'est l'abduction – était sujette à certaines conditions, à savoir que l'hypothèse ne peut être admise, même comme simple hypothèse, à moins qu'on suppose qu'elle pourrait rendre compte des faits ou de certains d'entre eux. »*

L'abduction nécessite ainsi une réceptivité aux caractéristiques uniques du terrain de recherche, sans l'obstruction d'un cadre théorique rigide qui pourrait limiter les opportunités de nouvelles conceptualisations et éventuellement orienter vers des points de vue analytiques erronés (Mucchielli, 1996, p. 166). L'objectif premier n'est pas de tester des théories déjà formulées, mais de dévoiler de nouvelles perspectives tirées de l'étude sur le terrain qui peuvent ajouter de la valeur aux études antérieures. L'abduction se résume à formuler une observation empirique qui établit un lien entre une règle générale et une conséquence. En d'autres termes, elle vise à retrouver la conséquence si la règle générale s'avère vraie. Elle est souvent utile dans les situations où le chercheur doit expliquer des observations inattendues ou des phénomènes complexes, elle joue un rôle crucial en étant à la base de l'abduction. Celle-ci, de ce fait, est considérée comme synthétique, son unique validation se trouve dans le fait qu'elle représente la seule voie vers une interprétation rationnelle (Pierce, 1903 ; cité par Carantini, 1990). Cette pensée n'est pas récente : Aristote lui-même reconnaissait l'importance indéniable de la logique non déductive dans l'établissement des suppositions, et donc dans tout effort de génération de savoir [Morin, 1991]. Dans le cadre d'une approche abductive, le chercheur tisse un lien complexe entre les spécificités de son cas d'étude, celles d'autres contextes similaires, et diverses constructions théoriques, favorisant ainsi l'apparition progressive de multiples modes de raisonnement heuristique (de La Ville, 2000). Carantini (1990) catégorise l'abduction en trois strates distinctes.

Le premier échelon, souvent difficile à percevoir, fait référence à une abduction presque intuitive, nommée "abduction surcodée". Ici, la liaison entre le résultat et la règle est hautement codifiée, signifiant que la règle d'interprétation se manifeste instantanément dans la conscience de l'individu. A l'opposé, le deuxième échelon n'est pas automatique et demande une prise de décision de la part de l'observateur. C'est l'abduction sous-codée : la règle à utiliser pour déduire à partir du résultat est

obtenue en explorant le champ de l'encyclopédie accessible [...] La règle est choisie pour sa plausibilité parmi un ensemble parfois vaste de règles disponibles" [Carantini, p. 225]. Enfin, le troisième échelon de l'abduction nécessite un élément d'innovation. Il ne s'agit plus simplement de sélectionner une règle parmi un ensemble donné, mais de concevoir de nouvelles règles qui pourraient faciliter la déduction. Deux sous-échelons peuvent être distingués à ce niveau. Le premier sous-échelon consiste à transposer un principe explicatif d'un domaine éloigné à un nouveau domaine : c'est le cas de la métaphore et de certains raisonnements par analogie. Le deuxième sous-échelon témoigne d'une créativité plus profonde, impliquant un changement de paradigme, une nouvelle perspective générale. Ce type d'abduction est souvent à l'origine de nombreuses percées scientifiques.

Dans le cadre de notre approche abductive, nous tentons de tisser un lien complexe entre les spécificités de chaque étude de cas réalisée dans des contextes similaires et les théories sur lesquels on s'appuie pour expliquer les phénomènes observés, favorisant ainsi l'apparition progressive de multiples modes de raisonnement heuristique (de La Ville, 2000). Dans le tumulte des EHPAD, ébranlés par un déficit de main-d'œuvre, une dégradation de l'attractivité et une surcharge de travail, notre recherche s'engage dans une trajectoire abductive afin d'examiner les éléments de consolidation du Contrat Psychologique des employés. La littérature existante sur le contrat psychologique suggère que les perceptions négatives, susceptible d'être engendrées par de telles contraintes, peuvent être assimilées à des signaux de brèches dans leur contrat psychologique, déclenchant potentiellement un glissement de la phase de maintenance vers la phase de réparation, assimilée au bris du contrat psychologique (Rousseau et al., 2018). Toutefois, la façon dont les salariés naviguent à travers ces perturbations pendant la phase de maintenance reste largement méconnue.

De ce fait, guidé par une approche abductive, nous avons initié une première étude de cas dans un EHPAD (article 1). Nous avons mobilisé le concept de coping, cherchant à identifier les stratégies de régulation déployées lorsque le contrat psychologique est soumis à des perturbations négatives. Parmi les premières conclusions (les stratégies de consolidation) abordées dans notre premier article, émerge un processus de régulation des émotions déployé par les salariés pour faire face aux affects négatifs qu'ils rencontrent, révélant ainsi une nouvelle piste d'investigation. Inspirés par ce premier constat, une seconde étude a vu le jour dans un EHPAD spécialisé dans l'accueil de patients atteints d'Alzheimer (article 2). En

raison du travail émotionnel intense exigé dans ce contexte, il semblait pertinent d'approfondir le processus de régulation émotionnelle, en mobilisant la théorie du travail émotionnel et la théorie de la régulation émotionnelle.

Enfin, dans une troisième étude longitudinale réalisée en deux cohortes, nous avons tenté d'identifier les mécanismes d'adaptation et de régulation employés par les salariés face aux répercussions déstabilisantes de la pandémie COVID-19 sur le contenu de leur contrat psychologique. Cette exploration a mis l'accent sur la théorie de la régulation conjointe de Reynaud (1997) pour sonder la manière dont ces professionnels parvenaient à refaçonner le contenu de leur contrat psychologique en ces temps incertains. Étayée par la perspective abductive d'Eco (1992), notre recherche longitudinale a adopté une logique inférentielle qui s'est révélée être un processus cyclique dynamique oscillant entre théorie et observation empirique, générant un mouvement réciproque, un va-et-vient énergique, entre nos terrains d'étude et la littérature existante. Cette démarche abductive n'a pas cherché à valider une hypothèse préexistante, mais plutôt à comprendre un phénomène complexe - en l'occurrence, les conditions d'adaptation du contenu du contrat psychologique soumis à de fortes perturbations négatives. Dans cette optique, l'expérience passée et la connaissance existante, ne suffissent pas à proposer une explication (Eco, 1992). Plus que toute autre approche, l'abduction nous a permis de saisir le réel dans sa complexité et de générer des connaissances novatrices en dévoilant des relations inédites ou négligées entre les phénomènes (Peirce, 1992 ; Jaussaud, 2003).

4.3 Une démarche de recherche qualitative

En sciences de gestion, les recherches quantitatives sont souvent axées sur l'utilisation de données chiffrées dans l'investigation de phénomènes objectifs et quantifiables (Saunders et al., 2015 ; Bryman et Bell, 2015 ; Creswell, 2014 ; Malhotra, 2010). Elles utilisent fréquemment des méthodes statistiques pour analyser les données, telles que la régression et l'analyse de variance (Creswell, 2014 ; Field, 2013 ; Bryman, 2016 ; Hair et al., 2017) ; Sekaran et Bougie, 2016), l'analyse de corrélation (Sekaran et Bougie, 2016 ; Bryman, 2016), ou encore l'analyse factorielle (Hair et al., 2017). Tandis que les recherches qualitatives visent à comprendre et interpréter les phénomènes sociaux et organisationnels en profondeur, à travers l'exploration des expériences vécues, des perceptions, des processus et des interactions (Denzin et Lincoln, 2011). Il s'agit d'une approche holistique d'exploration de la complexité des phénomènes en jeu dans les organisations (Eisenhardt et Graebner, 2007) permettant de se saisir des expériences et perspectives subjectives des individus (Denzin et Lincoln, 2005 ; Charmaz, 2006 ;

Silverman, 2011), en s'intéressant à la signification des phénomènes complexes et à la manière dont les individus interagissent avec leur environnement (Creswell, 2013 ; Patton, 2015). Ce paradigme qualitatif est fondé sur plusieurs principes clés, dont l'importance de la subjectivité, de la contextualisation et de la pluralité des points de vue (Guba et Lincoln, 1994).

La question de savoir quelle méthode de recherche est la plus pertinente pour étudier le contrat psychologique est largement débattue dans la littérature. Les questionnaires et échelles ont été couramment employés pour évaluer les attentes, obligations et violations des employés, ainsi que leurs conséquences sur la satisfaction, l'engagement et l'intention de départ (Lester et Kickul, 2001; Turnley et Feldman, 1999). Des comparaisons intersectorielles et interculturelles ont également été menées grâce à cette approche (Kwan et Walker, 2004). Le fait que les études ultérieures aient privilégié une approche quantitative plutôt que des méthodologies qualitatives est devenu une caractéristique distinctive des recherches sur le contrat psychologique (exemple : Bal et al., 2013 ; Herriot et al., 1997 ; Robinson et Rousseau, 1994 ; Turnley et Feldman, 1999). On note donc une forte dépendance des méthodes quantitatives, en particulier les enquêtes, dans l'étude du contrat psychologique.

Cette dépendance semble en contradiction avec la nature même de ce concept qui est subjectif, tacite, émotionnellement enraciné et qui traite des questions telles que les « perceptions, les attentes, les croyances, les promesses et les obligations », difficiles à quantifier, à définir ou à généraliser (Guest, 1998, p. 651). Bryman et Bell (2011) suggèrent que les enquêtes par questionnaire ne reflètent pas de manière précise les comportements réels des individus, ce qui fait écho à cette idée. De même, Easterby-Smith et al., (2002) remettent en question la pertinence des méthodes quantitatives, doutant de leur efficacité pour saisir la signification que les individus attachent à leurs propres actions et comportements, ainsi qu'à ceux d'autrui. Ceci soulève des questions quant à l'adéquation des instruments choisis dans de nombreuses études sur la théorie du contrat psychologique. Ainsi, bien que l'approche quantitative soit souvent utilisée pour mesurer les différentes dimensions du contrat psychologique et pour analyser leurs effets sur les résultats organisationnels, cependant, cette approche présente plusieurs inconvénients qui peuvent limiter la compréhension du contrat psychologique.

Tout d'abord, l'approche quantitative peut être limitée dans sa capacité à capturer les dimensions qualitatives et émotionnelles du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997) et peut avoir tendance à réduire le contrat psychologique à des variables mesurables, ce qui risque de ne pas refléter la complexité et la subjectivité des attentes et

des obligations impliquées (Rousseau, 1989; Millward et Brewerton, 2000). Ensuite, il convient de noter que l'approche quantitative peut être biaisée par la nature même des questions posées dans les enquêtes. Par exemple, les questions fermées peuvent ne pas permettre aux répondants d'exprimer pleinement leurs opinions ou de fournir des réponses nuancées (Guest, 1998). Ces questions posées peuvent refléter les préoccupations de la recherche plutôt que les préoccupations réelles des employés et des employeurs (Guzzo et Noonan, 1994). Enfin, l'approche quantitative peut être limitée dans sa capacité à prendre en compte les contextes organisationnels et sociaux dans lesquels les contrats psychologiques sont créés et maintenus (Rousseau, 2000). De ce fait, plusieurs chercheurs soutiennent finalement qu'il est préférable de ne pas utiliser la recherche quantitative pour étudier le contrat psychologique, et en particulier sa nature dynamique (exemple : Rousseau, 1990 ; Brousseau, 1996 ; Coyle-Shapiro, 2002 ; Robinson et Morrison, 2000 ; Tsui et al., 1997 ; McLean Parks et Kidder, 1994 ; Kickul et Neuman, 2000 ; Shore et Tetrick (1994). Ces auteurs ont exprimé des critiques ou des réserves quant à l'utilisation exclusive de la recherche quantitative pour étudier le contrat psychologique, suggérant qu'une approche qualitative ou mixte peut être plus appropriée pour saisir la complexité et la subjectivité de ce phénomène.

Ainsi, bien que les méthodes de recherche qualitative et quantitative aient toutes les deux été utilisées avec succès pour étudier ce concept, leur choix dépend des objectifs de recherche spécifiques et des questions de recherche. En général, la recherche qualitative est désormais considérée plus adaptée pour explorer les aspects subjectifs du contrat psychologique, contrairement aux recherches quantitatives qui sont plus adaptées pour étudier certains aspects objectifs et mesurables du contrat psychologique, malgré que l'approche quantitative s'est révélée prépondérante dans l'étude du contrat psychologique, en raison de sa capacité à mesurer ses différentes dimensions et à analyser leurs relations avec les résultats organisationnels (Shore et Tetrick, 1991; Robinson et Morrison, 1995).

Justification de notre choix méthodologique : la démarche qualitative

Le recours à la méthodologie qualitative se justifie souvent par le besoin des chercheurs de se saisir de la complexité des phénomènes sociaux complexes, multiformes et dynamiques (Ragin, 1994), tels que les valeurs, les opinions, les expériences personnelles difficiles à quantifier (Creswell, 2013) et les processus de changement social, qui nécessitent une compréhension fine des interactions entre les acteurs sociaux (Denzin et Lincoln, 2011). Dans notre cas, l'adoption d'une démarche qualitative a permis d'appréhender de manière nuancée et approfondie les dynamiques complexes du contrat

psychologique au sein des EHPAD. Elle nous a offert l'opportunité de sonder les expériences individuelles, les valeurs et les interactions des salariés face aux perturbations et à la régulation de leur contrat psychologique. En mettant en lumière les expériences personnelles et les perceptions des salariés des EHPAD, cette démarche nous a permis d'explorer les aspects subjectifs et émotionnels de leur contrat psychologique, tout en reconnaissant la diversité de leurs expériences et réponses face aux défis organisationnels et sanitaires auxquels ils sont confrontés.

Notre posture méthodologique est donc intrinsèquement liée à notre volonté d'explorer en profondeur les conditions de consolidation du contrat psychologique au sein des EHPAD, en éclairant les expériences individuelles des salariés et en nous saisissant de la complexité des interactions au sein de leur environnement de travail. Miles et Huberman (1994) précisent que cette démarche est particulièrement utile pour explorer des questions émergentes concernant des contextes complexes qui n'ont pas encore été étudiés en profondeur (Charmaz, 2006), tels que c'est le cas en ce qui concerne la consolidation du contrat psychologique dans le contexte des EHPAD. L'abondance et la richesse des données recueillies grâce à cette approche ont été cruciales pour nous, afin de peindre un tableau vivant et détaillé de leurs expériences (Millward et Hopkins, 1998), permettant de révéler des facettes difficiles à observer, notamment les critères individuels et organisationnels qui influencent les interactions entre les deux parties prenantes au sein des EHPAD. En nous saisissant de motifs émergents ou récurrents qui peuvent aider à formuler de nouvelles théories (Kickul et Neuman, 2000), nous avons pu établir quelques propositions théoriques et managériales concernant l'existence de dimensions non encore explorées, ou du moins très peu explorées, qui constitueraient des pistes intéressantes, autant pour les managers que pour les chercheurs.

La compréhension riche des attentes, des obligations et des engagements implicites qui forment le contrat psychologique est donc possible grâce aux méthodologies qualitatives (Conway et Briner, 2002), ce qui permet de suivre l'évolution et la renégociation du contrat psychologique au fil du temps, soulignant la dynamique constante de ces arrangements informels (Coyle-Shapiro et al., 2006). De ce fait, cette approche est donc précieuse pour étudier les "qualités" inhérentes à l'environnement de travail des participants et pour explorer les processus et les significations qui en découlent (Gephart, 2004), ce qui permet de dévoiler les aspects subjectifs du contrat psychologique et de mettre en évidence les expériences uniques des salariés (Millward et Brewerton, 2000). L'aspect subjectif des données, combiné avec le risque de biais du chercheur, sont des limites couramment reconnues à la recherche qualitative (Denzin et Lincoln, 2005). Cette subjectivité est aussi

un point de vigilance pour le chercheur, qui doit composer avec les défis inhérents à cette méthodologie : si elle n'est pas correctement gérée, peut potentiellement impacter la validité et la fiabilité des résultats (Guba et Lincoln, 1981). De plus, l'usage répandu d'un échantillonnage non probabiliste dans les méthodes qualitatives peut susciter des interrogations concernant la généralisabilité des résultats (Patton, 2002), d'autant plus que l'investissement nécessaire en termes de temps et de ressources pour mener une recherche qualitative est souvent plus important que celui exigé par les approches quantitatives, ce qui peut poser des problèmes de faisabilité (Miles et Huberman, 1994).

Par conséquent, notre choix méthodologique est une approche qualitative, comme préconisé par Creswell (2007) lorsqu'il s'agit d'explorer un sujet en profondeur, de comprendre un sujet complexe ou encore de saisir le contexte dans lequel les participants ont vécu le phénomène étudié. Cette approche permet d'atteindre une compréhension approfondie et une richesse d'insights que les méthodes quantitatives sont souvent incapables de fournir (Creswell, 2013), notamment en offrant un accès privilégié aux nuances, aux contextes, aux processus et aux interrelations qui caractérisent les phénomènes sociaux (Yin, 2003). Cependant, elle requiert une vigilance constante du chercheur dans sa quête de validité de la recherche pour assurer la fiabilité et la pertinence de ses résultats (Creswell et Miller, 2000). Ces considérations nous amènent naturellement à la section suivante de notre travail : la question de la validité en recherche qualitative.

Les critères de validité de notre recherche qualitative

Comme le soulignent Savalli et Zardet (2004), dans le domaine des sciences de gestion, l'activité du chercheur ne correspond pas à une simple investigation de la réalité telle qu'elle est. Au contraire, le chercheur navigue dans les représentations subjectives construites par les acteurs de l'entreprise, basées sur leurs propres perceptions. Cette notion évoque les préceptes de la mécanique quantique, où, comme le stipule Wigner (1967), l'observation de l'état d'une particule peut en modifier l'état. De manière similaire, l'observation d'une réalité en sciences de gestion peut inévitablement influencer et altérer cette réalité. Ces considérations nous mènent inévitablement à souligner l'importance cruciale de la validité de la recherche pour le chercheur. En effet, en se basant sur des représentations construites et en étant conscient que l'observation peut influencer la réalité, le chercheur se trouve face à un défi majeur : s'assurer que les conclusions auxquelles il arrive sont bel et bien

l'expression fidèle de la réalité étudiée. Cette préoccupation est fondamentale, car elle garantit l'intégrité de la recherche et la solidité des conclusions.

Selon Karl Popper (1963), une théorie ne peut être considérée comme scientifique que si elle peut être confrontée à des observations empiriques pouvant potentiellement la réfuter. Ce principe de "falsifiabilité" est donc au cœur de la démarche scientifique : une hypothèse est formulée puis testée rigoureusement, ce qui permet d'affiner notre compréhension des phénomènes étudiés. Ainsi, tout chercheur se doit de garantir que sa recherche est bien ancrée dans ce processus de vérification empirique et de réfutation possible, afin d'assurer la validité et la robustesse de ses conclusions. Néanmoins, ce critère de scientificité n'est pas universellement reconnu et a été contesté par d'autres chercheurs. Thomas Kuhn (1962) par exemple, avance que les chercheurs opèrent au sein de paradigmes préexistants, qui guident leur lecture des données empiriques. Selon Kuhn, les changements de paradigmes ne proviennent pas d'une réfutation progressive des théories, mais surgissent plutôt suite à des crises questionnant les fondements mêmes des paradigmes en place. Paul Feyerabend (1975) poursuit cette critique, en contestant l'idée d'une méthode unique pour parvenir à la scientificité. Il argumente contre la perspective normative de Popper, suggérant qu'elle impose un critère uniforme de scientificité qui serait applicable à toutes les formes de recherche.

La scientificité, au lieu d'être simplement réduite à la falsifiabilité, est plutôt dépendante des normes et des pratiques communautaires qui entourent la recherche scientifique (Kuhn, 1962), et du contexte historique, culturel et social dans lequel elle s'inscrit (Feyerabend, 1975). De plus, elle peut être atteinte par une variété de méthodes, y compris non conventionnelles, qui peuvent ne pas adhérer strictement aux normes posées par Popper (Kuhn, 1962 ; Lakatos, 1970 ; Ravetz, 1971 ; Latour, 1987 ; Harding, 1986 ; Haraway, 1985). En sciences de gestion, bien qu'il soit généralement reconnu que les méthodologies de recherche partagent des critères de scientificité communs, les recherches qualitatives accordent une attention particulière à des aspects tels que la cohérence, la crédibilité, la transférabilité et la confirmabilité, comme l'ont souligné Creswell (2007), Bryman (1988) et Miles et Huberman (1994).

Dans cette recherche, même s'il serait imprécis de situer avec certitude notre travail par rapport à ces critères, nous avons scrupuleusement cherché à les intégrer tout au long de notre recherche qualitative. Nous avons cultivé une cohérence évidente, en reliant étroitement la question de recherche, les objectifs, les données collectées et les conclusions. En matière de crédibilité, nous avons adopté une transparence et une rigueur méthodologique, de la collecte des données à leur analyse, pour tenter de rendre

notre processus de recherche accessible et compréhensible. En vue de garantir la transférabilité, nous avons fourni une description du contexte de la recherche, de la population étudiée et des méthodes utilisées. Quant à la confirmabilité, nous avons veillé à ce que nos conclusions soient étroitement liées à nos données, minimisant ainsi nos propres biais et en documentant consciencieusement nos pensées et décisions, notamment en nous référant aux cadres théoriques secondaires que nous avons identifié lors de nos trois études de cas réalisées dans le contexte des EHPAD.

Après avoir pris en compte ces critères essentiels à la scientificité de notre recherche, il est important de mentionner que le choix des stratégies de recherche est également fondamental pour assurer la rigueur et la fiabilité des résultats obtenus. À cet égard, la triangulation se présente comme un outil de choix dans la panoplie du chercheur. Effectivement, de nombreux chercheurs s'accordent sur l'intérêt de diverses stratégies de triangulation pour enrichir et affiner le processus d'interprétation dans la recherche. La triangulation est largement valorisée dans la communauté scientifique comme un moyen privilégié d'assurer la fiabilité et la validité des résultats de recherche (Denzin, 1978 ; Patton, 1980, Creswell, 1998, 2013 ; Yin, 2014 ; Miles et Huberman, 1994). Son objectif est d'optimiser la qualité des résultats en les rendant plus robustes et plus complets (Bryman, 2006 ; Denzin, 1978 ; Jick, 1979).

Parmi les triangulations utilisées dans le cadre de cette thèse, nous avons opté principalement pour une triangulation théorique que nous avons employée dans de multiples angles d'analyse, en faisant appel à une pluralité de perspectives. Ces dernières contribuent chacune à la construction et à l'élucidation de différents aspects du sujet à l'étude (Flick, 1992 ; Mucchielli, 1996 ; Caillaud et Flick, 2016). Cette approche de vérification est considérée comme une des formes de triangulation les plus significatives et les plus couramment utilisées par les chercheurs. Elle implique l'usage de multiples théories ou cadres conceptuels pour examiner un phénomène, mobilisant ainsi différentes perspectives théoriques pour éclairer le sujet à l'étude (Creswell, 2014). Cette méthode permet d'améliorer la validité croisée des résultats de recherche et d'obtenir une meilleure compréhension de la complexité du phénomène étudié (Miles et Huberman, 1994).

Nous avons fait appel à différentes théories de la régulation, comme celles du coping (ou auto-régulation anti-stress), de la régulation émotionnelle et de la régulation conjointe. Ces cadres théoriques nous ont permis de comprendre et d'expliquer les mécanismes individuels de régulation que les salariés déploient lorsqu'ils sont confrontés à des perturbations négatives de leur contrat psychologique. Pour être plus précis, nous avons assimilé ces perturbations à des signaux de brèches qui peuvent transformer le contrat

psychologique des salariés, passant de la phase de maintenance à la phase de réparation, une transition généralement associée à un bris du contrat psychologique (Rousseau et al., 2018).

La théorie du coping a éclairé notre compréhension de la manière dont les salariés gèrent ces brèches du contrat psychologique. Elle nous a offert des pistes pour examiner les stratégies cognitives et comportementales que les individus mobilisent pour faire face aux exigences que leur environnement leur impose, exigences perçues comme surpassant leurs ressources (Lazarus et Folkman, 1984). Par ailleurs, nous avons puisé dans la théorie de la régulation émotionnelle pour analyser comment les salariés gèrent leurs émotions en réponse à ces perturbations. Ce cadre théorique se concentre sur les processus par lesquels les individus influencent leurs émotions, le moment où ils les ressentent, ainsi que leur manière de les vivre et de les exprimer (Gross, 1998). Enfin, nous avons mis à profit la théorie de la régulation conjointe pour évaluer la manière dont les salariés coordonnent leurs actions avec celles des autres dans le but de maintenir un niveau de fonctionnement stable au sein de l'organisation (Sebanz et al., 2006).

En utilisant ces théories de la régulation, mettant l'accent respectivement sur la gestion individuelle du stress, le contrôle des émotions et l'harmonisation des actions, nous avons pu approfondir notre compréhension des réponses des employés aux perturbations de leur contrat psychologique. Cela nous a permis d'élaborer une grille de lecture qui offre une analyse pertinente et complète. Il est donc crucial de souligner que l'intégration de plusieurs perspectives théoriques, comme nous l'avons fait, améliore significativement la robustesse de nos modèles théoriques (Jick, 1979), aide à résoudre les conflits potentiels entre différentes théories (Creswell et Clark, 2018) et renforce la validité et la fiabilité des résultats de la recherche (Denzin et Lincoln, 1978).

Dans une continuité de cette réflexion autour de l'intégration de diverses perspectives pour une compréhension plus profonde de notre objet de recherche, nous avons été amenés à mettre l'accent sur une autre forme de triangulation que nous avons utilisée, à savoir la triangulation des chercheurs. Cette méthode implique l'engagement de divers chercheurs indépendants pour collecter, analyser ou interpréter les données. Elle s'avère précieuse pour minimiser les biais individuels et enrichir notre compréhension du phénomène en question (Hammersley et Atkinson, 1983 ; Flick, 2014). En intégrant une diversité de perspectives, cette approche offre une vision plus holistique du sujet d'étude. Comme l'ont souligné Miles et Huberman (1994), cette forme de triangulation apporte une valeur significative à la recherche qualitative, notamment en termes de réduction des biais et d'approfondissement de la connaissance du phénomène à l'étude.

Ainsi, au sein de notre unité de recherche, des sessions de travail collaboratives nous ont permis de bénéficier de la diversité des points de vue et de minimiser les risques de biais individuels. En parallèle, nous avons cherché à valider et à enrichir nos perspectives à travers des interactions avec la communauté scientifique lors de quatre colloques distincts. Ces occasions d'échange ont permis d'exposer nos travaux à des critiques constructives et à des perspectives diverses, contribuant à une analyse plus robuste et plus complète du phénomène étudié. Enfin, il convient aussi de noter qu'une partie des données collectées a été réalisée en binôme. Cette approche collaborative a non seulement renforcé la qualité de notre collecte de données, mais a aussi garanti une richesse et une variété d'interprétations et d'observations. Chaque membre du binôme apportant son propre regard et son expérience, cette approche a favorisé un processus de réflexion dynamique, enrichissant notre compréhension du phénomène étudié. De plus, ce processus de collecte de données collaboratif a encouragé la discussion et le débat, permettant ainsi une meilleure compréhension des dynamiques à l'œuvre dans les EHPAD.

Conclusion chapitre 4

En conclusion, ce chapitre a présenté notre méthodologie de recherche qualitative qu'on a utilisé pour explorer notre problématique de recherche. D'un point de vue épistémologique, on postule que la réalité est construite par les individus et non préexistante, une position qui s'aligne sur le constructivisme. Un paradigme que nous adoptons afin de valoriser les expériences individuelles et subjectives des employés des EHPAD, reconnaissant que leur perception et interprétation du contrat psychologique peuvent varier et évoluer en fonction du contexte et des interactions sociales. L'objectif est de dégager de nouvelles perspectives sur le contrat psychologique à partir des expériences vécues sur le terrain. Dans cette démarche, nous mobilisons des techniques de triangulation, principalement axées sur la triangulation théorique, afin de confirmer scientifiquement la validité de notre recherche. Ces nouvelles perspectives théoriques (coping, régulation émotionnelle, régulation sociale) nous engagent dans un processus de raisonnement abductif de va et vient entre théorie et terrains de recherche, à travers lequel nous tissons un lien complexe entre les spécificités de chaque cas réalisée dans son contexte et ces théories qui permettent de nous apporter un éclairage utile sur les processus individuels et collectifs de régulation employés par les salariés lorsque leur contrat psychologique est soumis à de fortes perturbations négatives structurelles et conjoncturelles, issues de leur environnement de travail.

Alors que nous avons jusqu'à présent mis l'accent sur les fondements théoriques et méthodologiques de notre recherche, le prochain chapitre, le chapitre 5, se concentrera sur les aspects pratiques de la collecte et de l'analyse des données. Nous y détaillerons les protocoles que nous avons utilisés pour recueillir les données de terrain et les techniques que nous avons employées pour analyser ces données. Nous discuterons également des défis que nous avons rencontrés lors de cette phase de la recherche et des stratégies que nous avons adoptées pour y faire face.

Chapitre 5 : Protocoles de collecte et d'analyses des données

5 Protocole de collecte et d'analyse des données

Le Chapitre 5 de cette thèse illustre cette complexité en mettant en lumière les protocoles de recherche développés et déployés dans le cadre de trois études distinctes qu'on a réalisé pour traiter notre problématique de recherche. Ces études, bien qu'elles soient toutes centrées sur l'examen du contrat psychologique au sein des EHPAD, abordent différentes facettes de cette question complexe, nécessitant ainsi une méthodologie spécifiquement adaptée à chaque cas. Ce chapitre précise notamment notre stratégie de recherche, notre protocole de collecte des données, ainsi que les analyses effectuées lors du traitement des données qualitatives collectées. Ces méthodes ont été sélectionnées pour leur capacité à explorer en profondeur les mécanismes individuels et organisationnels qui contribuent à la consolidation du contrat psychologique, et pour comprendre comment ce dernier est affecté par des perturbations négatives.

5.1 Stratégie de recherche

La stratégie de recherche représente un élément-clé qui connecte le débat sur la philosophie à la sélection appropriée des méthodes pour recueillir et analyser les données (Denzin et Lincoln, 2005). La stratégie dérivée est intrinsèquement liée à la nature de l'étude, qu'elle soit exploratoire, descriptive ou visant à expliquer. Une stratégie de recherche peut être décrite comme le "schéma général déterminant comment le chercheur va répondre à sa question de recherche", selon ce que rapportent Saunders, Lewis et Thornhill (2009, p. 600). Ce schéma est habituellement concrétisé à travers des méthodes soit quantitatives, soit qualitatives, souvent présentées comme diamétralement opposées dans la littérature scientifique. La recherche quantitative est principalement conduite par des stratégies d'expérimentation et des enquêtes, tandis que la recherche qualitative exploite une gamme de stratégies, incluant l'étude de cas, l'ethnographie, la recherche-action, la théorie ancrée et le récit d'enquête. Chacune de ces approches correspond à des objectifs spécifiques, ainsi qu'à des méthodes et des techniques d'analyse particulières.

Tableau 7: synthèse des principales stratégies de recherche qualitative

Type de recherche	Description	Méthode couramment utilisées
Etude de cas	D'après Yin (1989, p.17), une étude de cas est une investigation empirique qui étudie un phénomène actuel dans son milieu naturel, spécialement lorsqu'il est difficile de distinguer les limites entre le	Entretiens, observations, analyse documentaire

	phénomène et son environnement. Cette investigation exploite de nombreuses sources d'informations.	
Ethnographie	Etude approfondie d'un groupe ou d'une culture pour comprendre sa signification sociale	Observation participante, entretiens, analyse documentaire
Phénoménologie	Compréhension des expériences subjectives et des significations vécues par les personnes	Entretiens, réflexions, journal de bord
Recherche-action	Co-crédation de connaissances en collaboration avec les acteurs impliqués dans le sujet étudié	Entretiens, observations, analyse documentaire, ateliers de travail collaboratifs
L'approche clinique	Analyse des discours pour comprendre comment les significations sont construites et diffusées	Analyse de contenu, entretiens, observations

Notre recherche, de nature exploratoire, s'articule autour de l'étude de cas, une méthodologie particulièrement adaptée à notre objectif : comprendre les mécanismes de consolidation du contrat psychologique des salariés et les facteurs organisationnels favorisant cette consolidation. L'étude de cas, telle que définie par Benbasat et al. (1987) et Yin (1994), est une forme d'enquête empirique qui explore un phénomène contemporain dans son cadre naturel, en particulier lorsque les limites entre le phénomène et son contexte sont floues. Cette stratégie de recherche s'avère être une démarche de recherche privilégiée pour sonder la réalité organisationnelle, car elle offre une voie pertinente pour explorer et décrire les fonctionnements organisationnels élaborés au fil du temps, pour aborder des sujets ne faisant pas l'objet de théories bien établies et pour impliquer étroitement les acteurs dans le processus de recherche (Bournois et al., 1993).

Cette stratégie constitue donc une plateforme fertile pour la génération de propositions théoriques (Hlady-Rispal, 2002), permettant ainsi un accès plus approfondi aux situations concrètes de l'organisation en facilitant l'appréhension des phénomènes sociaux complexes, tel que celui que nous étudions ici. L'approche de l'étude de cas a été retenue dans le cadre de notre recherche, notamment pour son potentiel à exploiter la richesse des données qualitatives, permettant ainsi de développer une compréhension nuancée du phénomène d'étude et d'appréhender de manière holistique la réalité des employés, notamment en termes de fidélisation des salariés, à travers le prisme du contrat psychologique, de telle façon à identifier également les éléments cruciaux, les facteurs et les enjeux du phénomène étudié, qui peuvent être éventuellement transposés à des situations similaires.

Si l'étude de cas est la méthode que nous avons privilégiée pour son potentiel à fournir une vision holistique et approfondie des dynamiques en jeu dans le contrat psychologique des salariés au sein des EHPAD, cette approche présente également quelques limites, notamment un manque de rigueur (Yin, 1989), rendant les résultats non généralisables; nous amenant à utiliser une approche d'étude de cas multiples afin de contourner cette limite. Dans la classification des études de cas de Stake (1994), on distingue trois types d'études : instrumentales, intrinsèques et collectives. Les études de cas instrumentales sont basées sur une théorie spécifique, le cas examiné sert de catalyseur pour éclairer un problème ou un phénomène plus large. Cependant, cette approche a été écartée pour notre recherche étant donné que le sujet d'étude, la consolidation du contrat psychologique, est d'une complexité telle qu'il ne peut être pleinement exploré par le biais d'un unique cas. À l'opposé, les études de cas intrinsèques sont axées sur le cas lui-même, l'intérêt du chercheur étant porté sur la singularité ou la spécificité du cas. Dans le contexte de notre recherche, cette singularité découle de l'environnement global des EHPAD, non pas d'un établissement en particulier. Le contexte spécifique des EHPAD confère une singularité à notre sujet de recherche, faisant de ce secteur un terrain d'étude pertinent, mais qu'il faut analyser en élargissant notre champ d'investigation pour capter toute sa complexité.

Cette singularité s'étend à tous les établissements EHPAD, et non pas à un en particulier, ce qui nous incite à aborder l'étude sous un angle collectif plutôt qu'intrinsèque. C'est-à-dire que nous cherchons à saisir les dynamiques sous-jacentes, les spécificités et les points communs entre différents EHPAD pour comprendre de manière plus holistique comment le contrat psychologique est consolidé dans ce contexte particulier. L'intérêt est de mettre en lumière des mécanismes, des processus, ou encore des facteurs organisationnels et individuels qui seraient applicables à un ensemble d'EHPAD, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de la fidélisation des employés dans ce secteur.

Ainsi, dans le contexte de notre recherche, qui se veut exploratoire, nous avons choisi l'étude de cas multiples comme stratégie de recherche pour explorer et comprendre les phénomènes complexes dans leur contexte réel, de telle manière à permettre, entre autres, de favoriser la généralisation des résultats et l'approfondissement de l'analyse, pour une meilleure compréhension et explication des phénomènes étudiés (Miles et Huberman, 1991). Selon Yin (1993, p. 34), l'approche des études de cas multiples repose sur une logique de réplique, où chaque cas est traité de manière uniforme. Cela

implique qu'au moins deux cas doivent être inclus dans la même étude, l'objectif étant que le chercheur s'attende à observer des résultats similaires.

Plus précisément, cette thèse repose sur une approche d'étude de cas multiples dans laquelle nous avons mené trois investigations distinctes au sein de différents EHPAD, afin d'aborder notre objet de recherche sous trois angles différents, et donc trois sous-problématiques différentes, qui nous ont permis d'aborder notre problématique générale en nous basant sur des perspectives empiriques et théoriques différentes. Les EHPAD, secteur en proie à des défis importants tels que la pénurie de recrutement, la surcharge de travail, et la détérioration des conditions de travail, constituent le contexte de cette recherche, étant donné l'enjeu important pour les managers pour fidéliser leurs collaborateurs. Les conditions de travail défavorables ont des répercussions notables sur leur contrat psychologique. Pour appréhender cette problématique dans des contextes organisationnels et contextuels différents, nous avons mené trois études de cas, chacune donnant lieu à un article publié dans des revues scientifiques :

- Étude de cas 1 : l'objectif de cette première étude était de déterminer les facteurs de consolidation du contrat psychologique. Pour cela, nous avons mobilisé la théorie du coping en complément à la théorie du contrat psychologique. Cette approche nous a permis de mieux comprendre comment les salariés font face aux perturbations négatives susceptibles de basculer leur contrat psychologique vers la phase de réparation. Dans cette dynamique, l'organisation a un rôle actif à jouer, que nous avons identifié.

- Étude de cas 2 : à la lumière des résultats obtenus lors de la première étude, nous avons déduit que les processus de régulation émotionnelle méritaient une exploration plus approfondie, afin d'identifier les leviers organisationnels sur lesquels les managers s'appuient pour consolider le contrat psychologique des acteurs exerçant un travail émotionnellement exigeant. Nous avons donc centré cette seconde étude sur la détermination des stratégies de régulation émotionnelle des acteurs évoluant dans un EHPAD spécialisé pour personnes atteintes d'Alzheimer, car ce contexte semblait nous permettre d'approfondir nos connaissances sur les processus de régulation émotionnelle employé face aux perturbations négatives associées à des affects émotionnels négatifs.

- Étude de cas 3 : enfin, la troisième étude a visé à explorer les éléments de consolidation du contrat psychologique des salariés d'un EHPAD à l'épreuve de la régulation sociale. Nous nous sommes intéressés à l'impact du contexte sanitaire lié à la COVID-19 qui a amené des mutations radicales et une modification brusque des règles de travail. Cette étude de cas nous a permis d'étudier et d'analyser les processus de régulation et de

négociation des termes du contrat psychologique des salariés, dans le contexte réel dans lequel les perturbations négatives se sont produites.

5.2 Démarche collecte des données

La collecte de nos données a été effectuée par le biais d'entretiens avec plus d'une cinquantaine d'employés d'EHPAD. Selon Ketele et Roegiers (1996), l'interview est un moyen d'acquisition d'informations qui se concrétise par des échanges verbaux, individuels ou en groupe, avec des individus soigneusement choisis. L'objectif est de recueillir des informations sur des faits ou des perceptions qui seront ensuite analysées en termes de pertinence, de validité et de fiabilité, en fonction des buts de la collecte d'informations. Cette approche adopte une perspective compréhensive, où les individus sont vus comme des acteurs essentiels dans la construction de la réalité sociale, détenant une connaissance précieuse à explorer de l'intérieur (Kaufmann, 1996). Ainsi, l'entretien s'inscrit dans une démarche de compréhension qui se base autant sur les comportements humains que sur les dynamiques sociales (Thiéart et al., 2003). Il vise à instaurer une relation de confiance avec l'interviewé, fondée sur une relation d'égalité, afin que ce dernier se sente à l'aise pour partager son expérience sans ressentir de pression pour répondre à des questions précises (Labov et Fanshel, 1977).

Selon Ketele et Roegiers (1996), il existe plusieurs types d'entretiens, classifiés principalement en entretiens dirigés, libres et semi-dirigés. L'entretien dirigé suit un format prédéfini, avec des questions préparées à l'avance et posées dans un ordre précis. Cette méthode, bien que permettant une collecte rapide de données, peut se limiter à des informations partielles ou réduites, restreignant ainsi la profondeur de l'inférence. L'entretien libre, en revanche, adopte une démarche non structurée, sans questions préparées à l'avance. Cette approche permet de recueillir une quantité considérable d'informations, souvent de bonne qualité, mais parfois hors sujet ou peu pertinentes. De plus, la durée de collecte des informations est imprévisible et le niveau d'inférence dépend entièrement de la méthode de collecte.

Enfin, les entretiens semi-directifs, notre choix méthodologique, combinent structure et flexibilité. Ils suivent un plan précis basé sur des thèmes identifiés dans un guide d'entretien préparé par le chercheur, avec des questions ouvertes et limitées. Ce guide oriente la discussion par thèmes, dont l'ordre peut être adapté en fonction de la réactivité de l'interviewé, et fournit des repères à l'intervieweur, garantissant la qualité des informations recueillies afin qu'elles soient en adéquation avec l'objectif de l'étude. Cette méthode, recommandée par Kvale (1996), permet une exploration approfondie des

thèmes clés de la recherche tout en offrant aux participants la liberté d'exprimer leurs idées et perceptions sans contrainte et dans un délai raisonnable, offrant ainsi un niveau d'inférence modéré. Pour nos trois études de cas, nous avons donc opté pour des entretiens semi-directifs. Parallèlement à ces entretiens, la collecte de données sur le terrain s'est également effectuée par le biais de sources documentaires internes (notes de service), et externes via des sources comme les sites web des EHPAD que nous avons pu visiter.

Dans le cadre de notre recherche qualitative, nous avons commencé par définir de manière précise le sujet de notre étude ainsi que la population concernée, une étape cruciale pour l'identification des individus aptes à fournir des réponses informatives à nos questions de recherche (Creswell et Poth, 2018). Les EHPAD se sont avérés être des terrains d'étude appropriés pour notre analyse, axée sur les mécanismes de consolidation du contrat psychologique en situation de perturbations négatives. Après la définition de notre sujet et du contexte organisationnel, nous avons pris contact avec plusieurs EHPAD, présentant notre méthodologie, notre sujet de recherche et les bénéfices potentiels pour leur établissement. Les directeurs d'établissement ont été nos premiers interlocuteurs, à qui nous avons exposé notre démarche et souligné les apports managériaux possibles de notre recherche. Nous avons également rédigé un courrier électronique détaillé à l'intention des employés pour le recrutement des participants. Marshall, Cardon, Poddar, et Fontenot (2013) suggèrent que le recrutement peut se faire par divers moyens, dont la sélection aléatoire, le bouche-à-oreille, ou via des groupes spécifiques. Dans notre cas, nous avons opté pour la communication écrite et également encouragé les participants à la fin de chaque entretien à solliciter un collègue pour participer à l'étude. En dépit des défis associés à l'accès au terrain, qui est souvent complexe en recherche qualitative (Wacheux, 1996), et qui a été exacerbé par la crise du COVID-19, nous avons réussi à obtenir l'accès aux terrains correspondant à nos objectifs de recherche, en expliquant bien notre démarche et en insistant sur le caractère confidentiel et volontaire de l'étude. Les participants ne devaient pas avoir le sentiment qu'ils ont été contraints, c'est pour cette

Ensuite, avons élaboré un guide d'entretien axé sur des thèmes clés pour favoriser la collecte d'informations détaillées et approfondies (Gill et al., 2008). Cette approche, générale ou thématique de l'élaboration du guide d'entretien, recommandée par plusieurs chercheurs tels que Patton (2002), Creswell (2013), et Kvale et Brinkmann (2009), a été adoptée pour notre recherche. Ensuite, les entretiens ont été réalisés en suivant le guide préétabli, en mettant l'accent sur la création d'un environnement propice au partage

d'expériences et de perceptions (Brinkmann et Kvale, 2018). Les entretiens ont été enregistrés et transcrits pour assurer la précision des données collectées et faciliter leur analyse ultérieure (Oliver et al., 2005).

Pour optimiser le déroulement de nos entretiens, nous avons veillé à choisir des lieux confortables et privés pour chaque session, encourageant une communication ouverte (Brinkmann et Kvale, 2018). Tout en établissant une relation de confiance avec chaque participant, nous avons respecté leurs opinions, pratiqué une écoute active (King et Horrocks, 2010), et obtenu un consentement éclairé pour l'enregistrement des entretiens. Chaque interview a été adapté en durée selon le sujet abordé et la capacité du participant à s'engager dans une conversation prolongée, conformément aux recommandations de Guest et al., (2006). Nous avons utilisé un guide d'entretien flexible, ce qui nous a permis de rester concentrés sur les objectifs de la recherche tout en explorant les thèmes émergents (Gill et al., 2008). Durant cette démarche, nous avons maintenu une position de neutralité (Alvesson, 2003), tout en respectant scrupuleusement la confidentialité et l'anonymat des participants (Bryman, 2016).

Dans le respect des principes éthiques fondamentaux de la recherche, nous avons pris toutes les précautions nécessaires pour veiller à ce que les participants à notre étude ne se sentent pas contraints. Les participants ont été informés des objectifs, des méthodes, des bénéfices attendus et des risques potentiels de la recherche avant de donner leur consentement. De plus, ils ont été informés de leur droit de se retirer de la recherche à tout moment, sans conséquences négatives. Aucune incitation de quelque nature que ce soit n'a été offerte pour encourager la participation à l'étude. Au début de chaque entretien, nous avons expliqué à chaque participant l'objet de notre étude et notre système de codification. Celui-ci a été conçu de manière à garantir l'anonymat des participants et à protéger leurs données personnelles. En précisant cette démarche, nous avons cherché à rassurer chaque participant sur le fait que leur identité resterait confidentielle et que leurs réponses ne pourraient pas être directement reliées à eux.

Par ailleurs, nous avons clairement indiqué qu'ils étaient libres de se retirer de l'étude à tout moment, sans avoir à fournir de raison. Ce processus a pour but de créer un environnement sécurisé pour les participants, où ils peuvent partager librement leurs perceptions et leurs expériences, sans craindre d'éventuelles conséquences négatives. C'est un élément essentiel pour maintenir l'intégrité de notre recherche et pour recueillir des données riches et approfondies. Toutes les informations enregistrées et les transcriptions ont été conservées de manière sécurisée en codant les participants plutôt qu'en utilisant leurs noms. Toutes les données recueillies ont été traitées conformément

à la loi sur la protection des données et aux directives de l'université, tout en veillant à ce que notre recherche soit libre de tout biais possible en évitant toute relation préexistante entre les chercheurs et les participants. Aucun des participants n'était connu avant nos études de cas, et il n'y avait pas eu de contact personnel préalable autre que celui lors des présentations de recrutement. Ces précautions ont été prises pour garantir l'impartialité et la validité de nos résultats, en veillant à ce que les réponses des participants ne soient pas influencées par une relation préexistante ou par une incitation quelconque.

Avant de détailler le déroulement spécifique des entretiens pour chaque étude de cas, il convient de souligner une constante dans notre méthodologie. Bien que notre focus se soit principalement porté sur les mécanismes individuels de régulation et les perceptions organisationnelles des salariés, nous avons également pris soin d'interviewer les représentants de l'organisation (managers, responsables d'équipes, responsables du recrutement des soignants) lors de chaque phase de recherche. Cette stratégie visait à croiser les perspectives de ces deux catégories d'acteurs, en prenant en compte la nature mutualiste et réciproque de l'échange. Selon Rousseau (2004), la mutualité dans l'échange ne signifie pas une égalité de contribution, mais plutôt la perception individuelle de l'existence d'un échange réciproque. Elle argue que l'une des caractéristiques clés du contrat psychologique est le caractère individuel de la croyance en l'existence d'un accord mutuel entre les deux parties de la relation d'échange. Comme elle le précise, "la mutualité ne peut être présumée (ou décrétée), et l'accomplissement des deux faces du contrat psychologique est un travail de progression dans la relation d'emploi au cours du temps" (Rousseau, 2004, p. 60). Cette orientation de notre méthodologie souligne l'importance de considérer les perceptions des deux parties dans l'échange, permettant ainsi une compréhension plus profonde et nuancée de la dynamique du contrat psychologique dans le contexte de nos études de cas.

Dans le cadre de notre première étude, nous avons orienté notre recherche qualitative vers un EHPAD du secteur non lucratif. En nous appuyant sur une seule cohorte de participants, nous avons conduit 24 entretiens semi-directifs pour examiner les parcours professionnels, la perception des conditions de travail, et les attentes en termes de management. Pour collecter nos données de manière structurée, nous avons élaboré deux grilles d'entretien distinctes, adaptées respectivement aux salariés et aux managers. Les participants étaient invités à décrire leur parcours professionnel, en soulignant leur formation, leurs expériences antérieures et leurs motivations pour travailler dans le secteur des EHPAD. Nous avons ensuite approfondi leur perception des conditions de

travail, tant sur le plan matériel qu'organisationnel, avant de nous pencher sur leurs attentes et perceptions en termes de management. Cela nous a permis d'identifier des facteurs potentiellement démonstratifs du rôle des organisations dans la consolidation du contrat psychologique de leurs employés. Voici les principales thématiques abordées par chaque grille d'entretien :

- Grille 1 (Salariés) : Parcours professionnel, perception des conditions de travail matérielles et organisationnelles, attentes et perceptions en termes de management, rôle perçu de l'organisation dans la consolidation du contrat psychologique.

- Grille 2 (Managers) : Perceptions des conditions de travail, perceptions des attentes des salariés, rôle du management dans la consolidation du contrat psychologique des employés.

Dans le cadre de notre deuxième étude, nous avons déployé notre recherche qualitative au sein d'un EHPAD spécialisé dans la prise en charge de la maladie d'Alzheimer. Pour ce faire, nous avons mené 14 entretiens semi-directifs, destinés à éclaircir les mécanismes de régulation émotionnelle des salariés et à évaluer l'impact de l'environnement organisationnel sur ces processus. Afin d'optimiser la qualité de nos données, nous avons mis au point deux grilles d'entretien distinctes, l'une pour les salariés et l'autre pour les managers. Après avoir invité les participants à partager leurs trajectoires professionnelles, nous avons exploré en détail leur perception des conditions de travail, en accordant une attention particulière à la gestion des émotions dans leur contexte de travail spécifique. Par la suite, nous avons orienté nos questions vers leurs perceptions et attentes de l'organisation, et son rôle dans le soutien à la régulation émotionnelle. Voici les principales thématiques abordées par chaque grille d'entretien :

- Grille 1 (Salariés) : trajectoire professionnelle, perception des conditions de travail, gestion des émotions, attentes vis-à-vis de l'organisation, rôle de l'organisation dans le soutien à la régulation émotionnelle.

- Grille 2 (Managers) : Perception du contexte de travail, gestion des émotions, perceptions des attentes des salariés, rôle du manager dans le soutien à la régulation émotionnelle.

Pour la troisième étude, nous avons mené deux séries d'entretiens semi-directifs, chacune effectuée à des moments distincts. La première, réalisée en 2018, s'est principalement concentrée sur la manière dont les employés géraient leur contrat psychologique face au stress induit par des contraintes structurelles adverses. La

seconde série, menée en 2021 au sein du même établissement durant la crise sanitaire, visait à observer l'évolution des perceptions des salariés en temps de crise, l'adaptation de leur contrat psychologique face à cette situation exceptionnelle, et le rôle des facteurs organisationnels dans cette dynamique. Le total des entretiens s'élevait à 33, tous réalisés avec le consentement explicite des participants.

Afin d'obtenir des données aussi précises que possible, nous avons élaboré quatre grilles d'entretien distinctes, adaptées aux divers grades hiérarchiques de nos interlocuteurs. La première et la deuxième grilles d'entretien, utilisées pour la première cohorte, se concentraient respectivement sur le contenu du contrat psychologique des salariés et la politique managériale de l'établissement avant la crise sanitaire. Ces grilles nous ont permis de cadrer la collecte de données en fonction des pratiques organisationnelles qui ont façonné les perceptions individuelles des salariés.

Pour la seconde cohorte, en revanche, nos grilles d'entretien (une pour les salariés et l'autre pour les managers) visaient à identifier les critères individuels et organisationnels qui ont facilité l'adaptation à la crise sanitaire. Voici les principales thématiques abordées dans chaque grille d'entretien :

- Grille 1 (Salariés) : Contenu du contrat psychologique anticipatoire, contenu du travail, qualité de vie au travail, communication organisationnelle, politique managériale, valeurs organisationnelles.
- Grille 2 (Représentants de l'organisation) : Politique de communication, management, valeurs organisationnelles.
- Grille 3 (Salariés) : Impact de la crise sur les pratiques organisationnelles, mécanismes d'adaptation aux nouvelles directives, facteurs organisationnels intervenant dans l'adaptation.
- Grille 4 (Managers) : Perceptions des critères organisationnels (management et communication) facilitant l'adaptation de leurs collaborateurs, évolution des pratiques de management.

5.3 Notre démarche d'analyse du contenu

Lorsqu'il s'agit de choisir une méthode précise pour analyser des données qualitatives, il est primordial de tenir compte des objectifs de recherche ainsi que du contexte. Dans cette sphère, l'analyse de contenu constitue un jalon essentiel permettant de découvrir les significations cachées derrière divers types de données comme les textes, les

entretiens et les corpus. Cette démarche peut être accomplie par le biais d'outils manuels ou numériques (comme NVIVO ou ALCESTE), avec un accent porté sur la compréhension du processus et de l'intention sous-tendant un phénomène, tout en examinant son organisation générale et ses implications (Paillé et Mucchielli, 2003 ; Deschenaux et Bourdon, 2005 ; Mucchielli, 2007). L'objectif est de traiter les données et de les analyser méthodiquement, dans une opération à travers laquelle le chercheur, dans son analyse, tentera de minimiser les biais cognitifs et culturels en s'assurant de l'objectivité de sa recherche. (Mucchielli, 2006) définit l'analyse qualitative comme un acte à travers lequel s'opère une lecture des traces laissées par un acteur ou un observateur, et précise que toute analyse qualitative passe par une certaine forme de thématization.

Malgré l'absence d'une définition qui donne lieu à un consensus, en raison de sa nature multifacette : ("un ensemble disparate de techniques" selon Henry et Moscovici, 1968, p. 36), Bardin (2013, p. 58) offre une description plus flexible et exhaustive : l'analyse du contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications qui vise, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'influence de connaissances relatives aux conditions de production, de réception (variables inférées) de ces messages. Cette perspective met en lumière l'importance de l'analyse de contenu comme outil permettant une interprétation systématique et objective des données, tout en offrant la flexibilité nécessaire pour s'adapter à différentes approches de recherche.

Cette méthode est particulièrement pertinente par rapport à notre objet de recherche qui vise à identifier les mécanismes individuels et les facteurs organisationnels qui contribuent à consolider le contrat psychologique sujet à des perturbations négatives. Plus précisément, elle nous permet d'extraire des éléments-clés du discours des participants, facilitant la détection des attitudes, des perceptions et des émotions sous-jacentes ; des éléments cruciaux pour comprendre leur contrat psychologique. De plus, elle donne un aperçu des variations dans la manière dont les individus et les organisations appréhendent et réagissent à des perturbations négatives, ce qui peut fournir des indications précieuses pour établir des stratégies de gestion efficaces. Enfin, sa flexibilité nous offre la possibilité de s'adapter aux évolutions du terrain de recherche qui est celui des EHPAD, et aux découvertes émergentes, renforçant ainsi la rigueur et la richesse de nos études.

L'analyse de l'article 1 : Les déterminants de consolidation du contrat psychologique des acteurs évoluant dans un EHPAD à but non lucratif.

Pour traiter nos données qualitatives, nous avons adopté l'approche de l'analyse de contenu thématique. Nous avons choisi cette démarche car elle nous permet de plonger au cœur de notre corpus, d'identifier des thèmes pertinents, et d'examiner leur évolution afin d'en comprendre le sens plus profond (Moscarola, 2006 ; Wanlin, 2007), d'autant plus que notre étude porte sur l'identification des comportements et des perceptions individuels face aux perturbations négatives du contrat psychologique, nous permettant de découvrir des motifs cachés et des thèmes sous-jacents (Braun et Clarke, 2006). Cette analyse est le produit de la déconstruction et de la classification des discours recueillis lors de notre recherche (Blanchet et Gotman, 2001) ; elle ne se contente pas d'organiser et de déchiffrer les données ; elle révèle également des thèmes et des motifs qui ne sont pas directement apparents, qui illuminent les complexités de la réalité sociale et psychologique exprimées par les participants à notre étude (Boyatzis, 1998 ; Joffe, 2012), offrant par conséquent une perspective enrichissante sur les mécanismes individuels et les facteurs organisationnels qui influent sur la consolidation du contrat psychologique en période de perturbations. Enfin, notre choix de l'analyse thématique se justifie également pour sa capacité à évaluer le contexte original du discours et d'identifier les thèmes émergents exprimés par les participants à notre étude (Braun et Clarke, 2006; Guest, MacQueen et Namey, 2011). Son utilisation nous permet donc d'obtenir une compréhension plus approfondie des variables psychologiques, individuelles et organisationnelles qui influent sur la consolidation du contrat psychologique dans le contexte des EHPAD.

En utilisant NVIVO, un outil d'analyse recommandé par Gavard-Perret et al. (2008), nous avons pu catégoriser efficacement les données textuelles et les mettre en relation avec des données contextuelles. L'étape initiale de notre analyse a été une immersion profonde dans les données recueillies, facilitée par la lecture répétée des transcriptions des entretiens et des notes associées. Cette immersion a permis de générer une première série de codes, reflétant les éléments potentiellement pertinents pour répondre à nos questions de recherche. L'analyse de ces codes a révélé des thèmes préliminaires, qui ont servi de base à la construction d'une grille d'analyse comprenant diverses catégories et sous-catégories. Un processus d'évaluation et de raffinement de ces thèmes a été entrepris pour s'assurer de leur adéquation avec l'ensemble des données. Ainsi, notre recherche a abouti à la définition de deux corpus principaux, enrichis par des sous-catégories spécifiques alimentées par les verbatims collectés sur le terrain.

Corpus 1 : les perspectives des employés de leurs relations professionnelles.

Ce corpus se concentre spécifiquement sur les déclarations illustrant la manière dont les employés perçoivent leurs relations d'emploi. Pour les besoins de cette recherche, nous définissons les employés comme tous les individus liés par un contrat de travail avec l'établissement en question. Les principales thématiques qui ont émergé sont les suivantes :

- Thématique 1 : contrat psychologique anticipatoire. Cette thématique réunit, sous forme de sous-thématique, les discours des employés qui décrivent leurs attentes initiales vis-à-vis de l'organisation, leurs expériences antérieures, leur formation et leurs motivations pour travailler dans l'EHPAD.
- Thématique 2 : perceptions des conditions de travail. Cette thématique rassemble les points de vue exprimés par les employés concernant leur environnement de travail, la charge de travail, les horaires, la rémunération, les avantages sociaux, les équipements et outils de travail. Les sous-thématiques peuvent inclure notamment la charge de travail, avec des discours qui soulignent l'importance, le volume ou la pression de leur travail. D'autres thématiques sont également identifiées telle que les équipements et outils de travail ou encore les horaires de travail.
- Thématique 3 : perceptions de la qualité du travail. Cette thématique englobe les perceptions des employés concernant leur sentiment d'accomplissement, leur motivation, leur satisfaction à l'égard de leur travail, et leur sentiment de bien-être ou de mal-être. Les sous-thématiques peuvent comprendre des discours de 'bien-être au travail' qui décrivent leur niveau de satisfaction, leur motivation, et leur épanouissement au travail à travers la réalisation de leurs missions. Une autre sous-thématique émerge et concerne le 'mal-être au travail' ; qui regroupe les discours relatifs au stress, au burn-out, aux conflits interpersonnels, et autres signes de détresse ou de mal-être au travail. Cette sous-thématique est clé pour notre recherche, car elle nous permet à la fois de regrouper les discours qui permettent de décrire les perturbations négatives du contrat psychologique des salariés, mais elle permet également de décrire comment les salariés font face à ces perturbations.
- Thématique 4 : l'intention de rester ou de quitter l'organisation. Cette thématique recueille les sentiments des employés concernant leur avenir au sein de l'organisation, que ce soit leur désir de rester, leur intention de quitter, ou leur indécision. Les sous-thématiques sont en l'occurrence : l'intention de rester et l'intention de quitter. Dans la première sous-thématique, on retrouve les discours qui expriment un engagement envers l'organisation et envers le métier exercé, un

sentiment d'appartenance, ou une volonté de continuer à travailler dans l'organisation et le secteur pour le long terme. Par opposition, la deuxième sous-thématique regroupe les discours montrant un désir de changer de travail, des plans pour quitter l'organisation ou de secteur, ou des préoccupations relatives à la durabilité de leur position actuelle. Ces sous-thématiques sont adaptées en fonction des données spécifiques collectées et ont été enrichies par des propos qui décrivent leurs potentielles réactions si certaines de leurs attentes ne sont pas respectées.

- La Thématique 5, centrée sur l'auto-régulation ou le "coping" des salariés, explore les différentes tactiques que ces derniers déploient pour gérer les défis, pressions et situations stressantes associées à leur travail. Cette thématique encapsule les discours illustrant comment les salariés parviennent à gérer leurs émotions, leur stress et les défis de manière autonome. Cela peut inclure des stratégies cognitives et émotionnelles d'adaptation des salariés face aux situations stressantes.

Le second corpus, intitulé "**Les perceptions liées au rôle de supervision**", met en exergue deux dimensions cruciales de la dynamique organisationnelle au sein des EHPAD : la perception des employés vis-à-vis du management et la représentation que se font les managers de leur propre rôle.

- La première dimension de cette analyse, "La perception des employés du management", s'articule autour de plusieurs sous-thématiques, qui permettent de déchiffrer en détail le panorama du management tel qu'il est perçu par les employés. Ces sous-thématiques englobent des éléments tels que la communication avec la direction, le style de leadership, le soutien managérial et organisationnel, ainsi que les interventions de l'organisation dans les processus de régulation employés par les salariés pour gérer les perturbations potentielles de leur contrat psychologique. Les verbatims relatifs à ces sous-thématiques mettent en lumière la manière dont les employés évaluent leur interaction avec la hiérarchie et leur appréciation de la stratégie managériale en place.
- La seconde thématique de cette analyse, "La perception qu'ont les managers de leur rôle", comprend également une série de sous-thématiques qui apportent une compréhension approfondie de l'auto-perception des managers. Cela inclut des aspects tels que le style de leadership qu'ils estiment adopter, leur approche de la gestion des conflits, leur rôle dans la motivation et l'engagement des employés, ainsi que leur influence sur les processus de consolidation du contrat psychologique de leurs subordonnés. Les discours recueillis sous ces sous-thématiques permettent

d'évaluer les compétences, pratiques et stratégies des managers, et d'examiner leur impact perçu sur l'expérience de travail de leurs équipes. En englobant "managers" tous les individus ayant un rôle de supervision ou d'influence sur le management, y compris les bénévoles siégeant au conseil d'administration, nous obtenons une perspective complète et multidimensionnelle sur la réalité du management au sein des EHPAD, depuis le plancher de l'usine jusqu'au sommet de la hiérarchie.

Ces deux thématiques ont été très importantes pour l'identification des pratiques managériales qui permettent la consolidation du contrat psychologique des salariés face aux perturbations négatives qu'il rencontre. Chacune de ces sous-thématiques est enrichie par les propos des salariés, permettant une compréhension plus profonde des processus individuels et organisationnels en jeu dans la régulation du stress au travail dans le contexte spécifique des EHPAD.

L'analyse thématique de l'article 2 : La régulation émotionnelle du contrat psychologique. Le cas d'un EHPAD privé spécialisé dans l'accueil de patients atteints de la maladie d'Alzheimer

Comme expliqué auparavant, cette deuxième étude émerge suite à nos premières observations qui ont donné lieu à l'identification des stratégies organisationnelles et individuelles de consolidation du contrat psychologique. Suite à nos premières observations, nous avons estimé que les processus de régulation émotionnelle employés par les salariés méritaient une meilleure exploration afin de comprendre comment les salariés consolidaient émotionnellement leur contrat psychologique lorsque celui-ci est confronté à des perturbations négatives imprégnées dans le contexte organisationnel dans lequel ces salariés évoluent. Dans cette perspective, le choix d'un EHPAD spécialisé dans l'accueil des patients atteints de maladies neuro-dégénératives nous a paru idéal pour approfondir nos investigations de telle sorte à identifier d'une part les stratégies de régulation émotionnelle employées par les salariés, et d'autre part, les leviers organisationnels sur lesquels les managers s'appuient pour consolider le contrat psychologique des acteurs exerçant ce travail émotionnellement exigeant. Nous avons donc centré cette seconde étude sur l'identification des stratégies de consolidation du contrat psychologique à l'épreuve de la théorie de la régulation émotionnelle, dans un contexte organisationnel émotionnellement exigeant. Cette dernière perspective nous a amené à faire appel à la théorie du travail émotionnel de Hochschild (1983) comme une variable contextuelle majeure. Cette théorie nous a permis de comprendre les spécificités et les exigences émotionnelles du travail accompli par ces acteurs dans un cadre professionnel émotionnellement exigeant tel que celui de ces salariés évoluant dans un

EHPAD spécialisé dans l'accueil des personnes âgées atteintes de troubles psychiques. Ces perspectives théoriques ont guidé notre processus d'identification des perceptions et émotions exprimées par les salariés, ainsi que les processus émotionnels et sociaux que les salariés déployaient lorsqu'ils étaient confrontés à des stimuli ou des affects négatifs susceptibles d'être perturbateurs de leur contrat psychologique. A cet effet, nous avons opté pour une analyse thématique en deux principales étapes : la déconstruction et la reconstruction des données. Ce processus de codification s'est aligné sur les recommandations de Strauss et Corbin (1998), qui soulignent l'importance de déconstruire puis de reconstruire les données.

La démarche de déconstruction des données a nécessité une première phase de codification des thèmes, principalement déterminés grâce à notre guide d'entretien. Cette étape fondamentale nous a permis de mettre en lumière plusieurs thématiques importantes qui permettent de procéder à une analyse selon les thématiques prédéfinies dans le guide d'entretien : trajectoire professionnelle, perception des conditions de travail, gestion des émotions, attentes vis-à-vis de l'organisation, rôle de l'organisation dans le soutien à la régulation émotionnelle. etc. Quant à l'étape de reconstruction, elle a vu l'émergence de nouvelles thématiques en lien avec les cadres théoriques de la régulation émotionnelle et du travail émotionnel. Cela a impliqué une relecture et une recodification des données, en faisant émerger des aspects jusqu'alors non explorés, tel que la possibilité d'existence d'un contrat psychologique dont les termes sont profondément ancrés dans la dimension émotionnelle de leur travail.

L'analyse thématique de l'article 3 : La restructuration du contenu du contrat psychologique des salariés évoluant dans des EHPAD non lucratifs

Dans l'article final de notre thèse, nous avons méticuleusement examiné les données recueillies, en nous appuyant sur le processus de codification élaboré par Charmaz (2006). Ce procédé, faisant intervenir une analyse subtile et complexe, vise à classer, décrire et métamorphoser les données qualitatives brutes (Andreani et Conchon, 2005). Ce dernier a été réalisé avec une attention constante, en adoptant une approche systématique. Notre processus de codage que nous avons mis en œuvre s'est articulé autour de quatre étapes cruciales : codage initial, ciblé, axial et théorique. Le codage initial a formé la base de notre analyse, segmentant les données et créant des catégories qui reflètent le phénomène à l'étude. Le codage ciblé a ensuite permis d'optimiser l'organisation de nos données, en générant de nouvelles thématiques ancrées dans le codage initial. À la phase suivante, le codage axial a dévoilé les différents éléments du contrat psychologique ainsi que les critères organisationnels qui les déterminent. En

dernier lieu, le codage théorique a permis de déchiffrer le fonctionnement des mécanismes adaptatifs du contrat psychologique des employés, en s'appuyant sur des thèmes tirés des cadres théoriques de l'adaptation cognitive et de la régulation sociale.

Ce processus de codage méticuleux a servi de passerelle essentielle vers une compréhension globale de notre sujet de recherche, offrant une interprétation nuancée et profonde des données collectées. Ainsi, notre étude contribue de manière significative à la compréhension de la complexité du contrat psychologique dans ce contexte professionnel qui subit depuis plusieurs années des perturbations négatives conjoncturelles, accentuées par le contexte de la crise sanitaire. Notre analyse des données s'est appuyée sur la théorie ancrée, reconnue pour sa capacité à développer et à approfondir des théories qui sont spécifiques au contexte étudié, en prenant en compte pleinement le contexte du phénomène en question (Charmaz, 2006).

L'approche de Glaser et Strauss (1967) fut la première codification de la théorie ancrée. Elle met l'accent sur l'importance de la découverte théorique à partir des données empiriques, sans a priori théorique préconçu. Cela consiste à utiliser un processus itératif de codage et de comparaison constante des données afin de développer des concepts, des catégories et des théories. Cette approche est souvent considérée comme une approche novatrice dans la recherche qualitative, car elle a introduit une approche rigoureuse et systématique permettant de développer des théories à partir des données empiriques, en utilisant des techniques telles que la codification ouverte, la catégorisation axiale et la construction de modèles pour l'élaboration d'une théorie intégrée (Corbin et Strauss, 2008). Strauss et Corbin (1990) ont quant à eux proposé une autre approche de codification qui se concentre sur la conceptualisation des données empiriques en utilisant des techniques de codification ouverte et axiale, afin d'élaborer une théorie intégrée à partir de l'analyse des relations entre les catégories et les sous-catégories émergentes. La troisième approche qui a été proposée par Charmaz (2006) (celle que nous utilisons pour analyser cet article), met l'accent sur la construction de théories à partir de la perspective subjective des participants et la dimension sociale de la recherche qualitative. L'auteure insiste sur l'importance de la réflexivité, de l'analyse comparative et de la sensibilité aux contextes culturels et sociaux. Enfin, Suddaby (2006) propose une autre approche qui se concentre sur l'analyse des processus sociaux et organisationnels et met l'accent sur l'importance de l'analyse des contradictions, des tensions et des paradoxes dans la création de théories inductives.

Chacune de ces approches de codification a sa propre orientation théorique et utilise des techniques spécifiques pour élaborer des théories inductives à partir des données

empiriques. Pour notre part, pour étudier le contrat psychologique, l'analyse comparative que nous avons menée a été faite à travers les critères de codification de Charmaz (2006), car sa méthode permet de prendre en compte le contexte spécifique dans lequel le contrat est négocié et exécuté, facilitant ainsi l'identification des facteurs individuels et organisationnels d'adaptation du contenu du contrat psychologique, lorsque celui-ci est confronté à de fortes perturbations négatives. Ainsi, l'approche méthodique et détaillée de Charmaz (2006) a été essentielle pour notre exploration en profondeur du contrat psychologique, nous permettant de comprendre et d'explorer la complexité inhérente à ce phénomène et d'apporter des contributions théoriques et managériales.

Conclusion chapitre 5

Au terme de ce chapitre, nous avons pu appréhender l'ampleur et la rigueur nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un protocole de recherche efficace. Par le biais de trois études de cas distinctes, toutes ancrées dans le contexte des EHPAD, nous avons pu observer l'application de méthodologies variées, adaptées spécifiquement à chaque aspect du contrat psychologique examiné. L'adoption de la technique de l'entretien semi-directif dans notre protocole de collecte de données a permis d'obtenir des informations détaillées et nuancées, offrant une compréhension approfondie des dynamiques à l'œuvre dans la consolidation du contrat psychologique. L'analyse thématique utilisée pour les deux premiers cas a offert un moyen structuré et méthodique de décomposer et de comprendre les données qualitatives recueillies. Pour le troisième cas, l'application de la théorie ancrée a permis une exploration plus inductive et plus riche des données, favorisant l'émergence de nouvelles théories et hypothèses à partir des données elles-mêmes. Ce type d'analyse a permis de découvrir de nouvelles perspectives sur la manière dont le contrat psychologique est affecté par des perturbations négatives. De ce fait, ce chapitre a permis de mettre en évidence le rôle crucial d'une approche méthodologique appropriée et rigoureuse dans la conduite de notre recherche axée sur la consolidation du contrat psychologique des acteurs évoluant dans des EHPAD.

Conclusion partie 1

La première section de cette thèse a révélé le contrat psychologique, en dévoilant son rôle crucial comme fondement des relations entre un employé et son organisation. Ce voyage intellectuel nous a permis de décrypter les multiples dimensions de ce concept, en partant de ses racines théoriques pour arriver à sa concrétisation dans le monde réel du travail. L'importance du contrat psychologique comme socle des relations de travail a été notamment mise en exergue, en démontrant son influence prépondérante sur la satisfaction et l'engagement des employés. Il est ainsi apparu comme un levier stratégique pour la performance organisationnelle. De plus, la complexité intrinsèque de la mesure du contrat psychologique a été mise à jour, mettant en lumière la nécessité d'une approche globale qui prend en compte tant les promesses implicites que les aspects plus subtils de la relation d'emploi. Ensuite, l'approche dynamique du contrat psychologique a été mise en avant, mettant l'accent sur le rôle central de l'employé dans la création et l'évolution de son contrat. Cette perspective a enrichi notre compréhension de la façon dont le contrat se construit et se transforme au gré des interactions entre l'employé et son environnement de travail. Enfin, nous avons explicité notre méthodologie de recherche, en soulignant la rigueur de notre approche qualitative et l'importance de la triangulation pour assurer la validité des données. Cette présentation a permis de mettre en avant la précision et la profondeur de notre analyse du contrat psychologique dans le contexte spécifique des EHPAD. Ainsi, cette première partie de la thèse a jeté des bases solides pour l'étude approfondie du contrat psychologique. Ces fondations nous permettent d'aborder la seconde partie de notre travail, où nous mettrons à l'épreuve nos analyses à travers l'étude de trois cas concrets menés au sein des EHPAD.

Partie 2 : Etudes de cas, discussions générales

Introduction partie 2 :

Après avoir jeté un regard exhaustif sur le cadre théorique et méthodologique du contrat psychologique dans la première partie de cette thèse, nous nous tournons maintenant vers une exploration empirique centrée sur des contextes spécifiques. Cette deuxième partie de la thèse s'articule autour de quatre chapitres majeurs, incorporant trois articles de recherche originaux ainsi qu'une discussion générale synthétisant ces travaux. Chaque article est conçu pour aborder notre question de recherche centrale, l'identification des déterminants de consolidation du contrat psychologique en phase de maintenance, mais sous un angle différent, permettant une compréhension nuancée et multidimensionnelle du sujet. Le Chapitre 6 inaugure cette partie avec notre première étude empirique, centrée sur l'examen des facteurs clés qui influencent la consolidation du contrat psychologique au sein des EHPAD. Dans le Chapitre 7, nous passons à notre deuxième étude, qui plonge dans le monde complexe de la régulation émotionnelle, en milieu émotionnellement exigeant. Le Chapitre 8 approfondit encore plus la discussion en s'intéressant aux mécanismes d'adaptation individuels. Nous y décryptons comment les salariés d'EHPAD ajustent et restructurent le contenu de leur contrat psychologique, particulièrement en phase de maintenance et lors de changements organisationnels significatifs. Enfin, le Chapitre 9 sert de plate-forme pour une discussion générale et intégrative. Il vise à mettre en perspective les résultats des études précédentes, à répondre de manière complète à notre problématique de recherche.

**Chapitre 6 : Les
déterminants de
consolidation du contrat
psychologique des acteurs
évoluant dans un EHPAD**

Article 1- Les déterminants de consolidation du contrat psychologique des acteurs évoluant dans un EHPAD

Résumé :

Confrontés à un taux de roulement de personnel élevé, les EHPAD en France se heurtent à des défis considérables pour répondre aux attentes de leurs employés et garantir leur fidélisation. La recherche qualitative présentée ici, réalisée au sein d'un EHPAD à but non lucratif, se focalise précisément sur l'identification des facteurs organisationnels qui contribuent à la consolidation du contrat psychologique des salariés, un élément clé pour la rétention de ces derniers, dans un environnement marqué par une intensification constante du rythme de travail. À l'issue des 24 entretiens réalisés, il apparaît que l'organisation renforce le contrat psychologique de ses collaborateurs en promouvant un environnement de travail positif, à même d'atténuer les conséquences négatives générées par leur cadre professionnel. Cette démarche s'appuie notamment sur la mise en œuvre de pratiques managériales et de communication axées sur l'écoute active, la bienveillance et le soutien organisationnel. De leur côté, les salariés mettent en place, de manière inconsciente, des stratégies de gestion du stress (coping), influencées par la politique managériale, dans le but de consolider leur propre contrat psychologique.

Mots clés : contrat psychologique, EHPAD, management.

Article 1-The consolidation determinants of actor's psychological contract evolving within an EHPAD

Abstract :

Confronted with a high staff turnover rate, Nursing Homes for the Elderly (EHPAD) in France face significant challenges in meeting the needs of their staff and ensuring their retention. The present qualitative research, conducted within a non-profit EHPAD following a single case study approach, specifically revolves around organizational factors contributing to the consolidation of the psychological contract (PC) of employees. These employees evolve in this particular environment, characterized by a constant intensification of the work pace. In light of the 24 interviews conducted, it emerges that the organization contributes to the consolidation of its collaborators' PC by promoting a positive working environment, capable of mitigating the negative repercussions of disturbances on their PC. It also implements managerial practices and communication centered on active listening, benevolence, and organizational support. On their part, employees unconsciously develop stress regulation (coping) strategies, influenced by managerial policy, in order to consolidate their own PC.

Key Words : Psychological contract, EHPAD, Management.

6 Les déterminants de consolidation du contrat psychologique des acteurs évoluant dans un contexte spécifique

Les EHPAD font face depuis plusieurs années à une pénurie croissante de recrutement et de fidélisation du personnel soignant (Duyck et Pijoan, 2010). Ce défi s'est exacerbé au fil des ans, comme en témoigne l'augmentation marquée des besoins en recrutement dans le secteur. Selon le rapport BMO¹³ (Besoin en Main-d'œuvre) de pôle emploi, la demande pour les aides-soignants a connu une croissance significative de 21,53 %, passant de 71 000 en 2019 à plus de 87 000 en 2022. De même, la demande pour les infirmiers a bondi de 46,71 %, atteignant plus de 46 300 en 2022 contre 31 600 en 2019. Conjointement à ce déficit de personnel, le secteur est en proie à une dégradation préoccupante des conditions de travail, en grande partie due à une surcharge de travail consécutive au manque d'attractivité du secteur (Goujon Belghit, 2020). Dans ce contexte, la complexité des relations d'emploi se fait ressentir davantage, car les managers de ces structures rencontrent des difficultés à articuler les objectifs de l'organisation avec les besoins des acteurs sur le terrain (Baret, 2012), engendrant l'impérieuse nécessité pour ces organisations de comprendre et d'appréhender adéquatement les aspirations individuelles de leurs collaborateurs, en vue d'améliorer la qualité de vie au travail et de créer des environnements propices à la réalisation personnelle et professionnelle des salariés (Sabouné, Goujon Belghit, 2018). Par conséquent, une problématique managériale complexe se dévoile, portant sur la fidélisation des salariés évoluant dans un tel contexte d'intensification des rythmes de travail.

En écho à cette problématique, le contrat psychologique - défini comme l'ensemble des attentes mutuelles non formalisées entre l'employeur et l'employé (Rousseau, 1989) - ouvre des pistes de réflexion précieuses pour appréhender la complexité des attentes des acteurs au sein des EHPAD. En effet, l'enjeu de la fidélisation des collaborateurs est profondément lié à la concrétisation des termes de leur contrat psychologique (Rousseau 1989 ; Morrison et Robinson, 1997). Un contrat psychologique qui fait l'objet de fortes perturbations négatives, susceptibles de provoquer un effort d'activation élevé chez l'individu, peut basculer vers la phase de la réparation. Cette phase correspond temporellement à la période postérieure à une rupture du contrat psychologique (Rousseau et al., 2018), définie comme la perception d'un individu que son organisation n'a pas satisfait certaines de ses obligations (Morrison et Robinson, 1997). Ces perceptions de bris du contrat psychologique

¹³ <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?lc=0&pp=2018&ss=1>

peuvent constituer pour les salariés une véritable raison pour qu'ils quittent l'organisation (Lub et al, 2016 ; Alcover et al, 2017 ; Morrison et Robinson, 1997).

Contrairement aux autres théories qui se concentrent plus spécifiquement et d'une manière restreinte sur certaines dimensions de la relation d'emploi, l'approche du contrat psychologique offre une perspective intéressante qui se distingue par son accent sur les croyances et les attentes individuelles des employés (Rousseau, 1995), de telle sorte à reconnaître la diversité et la pluralité des attentes des employés et leur évolution dynamique (Rousseau, 2004). Un tel angle d'analyse permettrait donc une analyse plus individualisée de l'attractivité et de la fidélisation des salariés, notamment à travers le prisme de la consolidation du contrat psychologique. Celui-ci est appréhendée dans cette recherche comme l'acte de renforcement cognitif et émotionnel déployé par les salariés, qui leur permettrait de prévenir la transition de leur contrat psychologique de la maintenance vers la phase de réparation. C'est dans cette perspective que la présente étude qualitative, basée sur une étude de cas unique, s'évertue à identifier les facteurs organisationnels susceptibles de consolider le contrat psychologique des employés d'un EHPAD à but non lucratif. En nous fondant sur le concept de "coping", illustrant les stratégies d'auto-régulation déployées par les salariés face à des situations stressantes (Lazarus et Folkman, 1984), nous nous proposons d'une part, d'identifier les mécanismes d'ajustement cognitif que les salariés mettent en œuvre face aux perturbations négatives de leur contrat psychologique, et d'autre part, de déterminer les facteurs organisationnels susceptibles de favoriser ce processus de consolidation de leur contrat psychologique. Cet article traite donc cette problématique selon une structure en quatre parties : la première pose le cadre théorique, la deuxième explicite la méthodologie, la troisième présente les résultats, et la dernière les discute tout en proposant des recommandations managériales.

6.1 Cadre théorique

Dans cette revue de littérature, nous exposons tout d'abord le concept du contrat psychologique en tant que construction mentale qui subit des modifications dynamiques en fonction des interactions des individus avec leur milieu professionnel (1-1). Ensuite, on met en lumière les mécanismes d'adaptation que déploient les salariés lorsque leur contrat psychologique est confronté à des perturbations négatives (1-2). Enfin, nous approfondissons les différentes stratégies employées par les salariés pour face à l'apparition de signaux de brèche du contrat psychologique (1-3).

6.1.1 Le contrat psychologique : un construit cognitif évolutif dans le temps

Le contrat psychologique peut être défini comme les croyances d'un salarié relatives à l'existence d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et son employeur (Rousseau, 1989). L'organisation, bien qu'elle soit consciente de la réciprocité de l'échange, elle ne détient pas de contrat psychologique en tant que tel, il s'agit de l'entité dont émane les promesses, mais l'interprétation des obligations réciproques incombe exclusivement à l'employé (Rousseau, 2004). Le contrat psychologique est de cette manière conceptualisé comme une structure mentale individuelle et évolutive dans le temps (Rousseau, 1989 ; 1995 ; Rousseau et al., 2018), représentée par des croyances subjectives concernant la réalisation de promesses explicites ou implicites perçues par les collaborateurs (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2008). Ces croyances se forment à partir de la manière dont les individus encodent et décodent les informations issues de leur environnement (Rousseau, 1995). Les processus d'encodage, tels que l'attention sélective et l'interprétation des informations en fonction des connaissances préalables et des croyances personnelles, peuvent être influencés par plusieurs facteurs liés à l'expérience passée, leur culture et à leurs valeurs, ce qui peut entraîner des variations dans la compréhension et les attentes concernant le contrat psychologique (Rousseau, 1995).

Dans cette dynamique, le salarié a un rôle d'agent actif à jouer, de telle sorte que c'est lui qui recherche, sélectionne et traite l'information qu'il va ensuite décoder. Cette recherche d'information est faite soit par interaction, soit par observation, soit à travers les pratiques GRH (Rousseau, 1995). Dans ce sens, plusieurs auteurs suggèrent qu'il existe trois principales sources d'informations qui peuvent influencer le contrat psychologique, celles qui proviennent : des responsables de recrutement, des supérieurs hiérarchiques et des collègues (Shore et Tetrick, 1994 ; Rousseau 1995 ; Miller et Jablin, 1991). L'interaction entre le salarié et son environnement est donc importante, car elle permet au salarié de sélectionner, interpréter et décoder les messages issus de l'entreprise, contribuant ainsi à l'ajustement progressif du contenu du contrat psychologique, tout au long de la relation d'échange (Anderson et Thomas 1996). Il convient de noter que la construction du contrat psychologique ne se limite pas à l'entrée organisationnelle ; ce schéma cognitif évolue, se régule au fur et à mesure du parcours du salarié au sein de l'organisation (Dulac, 2005 ; Rousseau, 1995 ; 2004).

Dès la **phase de création** du contrat psychologique, la lumière est souvent mise sur les processus d'interprétation des promesses perçues (Rousseau et al., 2018). Afin qu'elles soient considérées autant que telles, elles doivent faire l'objet d'une interprétation des salariés concernant leur existence (Rousseau, 1990). Elles doivent donc être formulées dans un contexte approprié, provenir d'une personne qui a du pouvoir, de l'autorité ou qui

est susceptible de mettre en exécution l'objet de la promesse en question, et enfin, elles doivent agir dans un sens cohérent avec l'engagement (Rousseau, 1995). Dès lors que cet ajustement ralentit, le contrat psychologique du salarié se stabilise et bascule vers la **phase de maintenance** durant laquelle il s'attend à recevoir des contributions en échange d'une performance satisfaisante. A ce stade de la dynamique du contrat psychologique, certains termes du contrat peuvent se stabiliser tôt alors que d'autres continuent à se développer, créant un certain chevauchement entre les phases de création et de maintenance. Le contrat psychologique est de cette manière supposé rester en maintenance à moins qu'une **perturbation** ne se produise. Celle-ci est susceptible de provoquer la transition du contrat psychologique de la phase de maintenance vers la phase de **réparation** ou de **renégociation**. La phase de renégociation implique un effort cognitif dirigé vers la modification des termes du contrat psychologique, contrairement à la phase de réparation, durant laquelle l'effort fourni par le salarié est dirigé vers la restauration du contrat psychologique faite en présence de signaux de brèche du contrat psychologique (Rousseau et al., 2018).

6.1.2 Les processus d'adaptation du contrat psychologique confronté à des perturbations

La perturbation est décrite comme un événement affectif fort associé à un écart positif ou négatif entre les attentes et les réalisations (Beal, Ghandour, 2011 ; Fiedler, 2000 ; Weiss et Cropanzano, 1996). La valence de la réponse suite à une perturbation est en fonction de si l'écart est positif ou négatif (sous-accomplissement ou sur-accomplissement du contrat psychologique) (Rousseau et al., 2018). L'écart négatif est associé à un affect négatif (Zhao et al, 2007), et l'écart positif est associé à un affect positif (Montes et Irving, 2008). Ainsi, lorsque la perturbation provoque un affect d'activation élevé et un effort cognitif important, cela est susceptible de provoquer la transition du contrat psychologique de la phase de maintenance vers la réparation ou la renégociation, faisant ainsi appel à la capacité d'adaptation des salariés (Rousseau et al., 2018). Anderson et Thomas (1996) évoquent dans ce sens l'existence de deux formes d'adaptation : unilatérale et réciproque.

L'adaptation unilatérale repose sur la modification de la perception de la réalité d'une seule partie, tandis que l'adaptation réciproque implique forcément le recours à une renégociation du contenu de la relation de l'échange entre les deux parties prenantes, afin de renforcer leur relation de travail, notamment à travers un ajustement mutuel des normes de réciprocité entre les deux parties prenantes de la relation d'échange. Les normes sociales de réciprocité émergent lorsque les individus soutiennent ceux qui les ont aidés et s'abstiennent de causer du tort à ceux qui leur ont porté assistance (Gouldner, 1960). Les

relations d'échange social ne peuvent donc s'épanouir que lorsque l'organisation se montre attentive à ses employés, entraînant réciproquement des conséquences pour l'organisation et pour l'employé (Cropanzano et Mitchell, 2005). Ces normes, à la fois implicites et explicites, orientent le comportement des employés vers l'atteinte des objectifs de l'organisation, lui permettant de réguler la façon dont le travail doit être effectué, soulignant ainsi l'importance cruciale de la réciprocité dans l'explication de la relation entre l'évaluation du contrat psychologique et les attitudes et comportements des employés (Conway et Briner, 2002 ; Bal et *al.*, 2013).

6.1.3 Les stratégies de consolidation du contrat psychologique en présence de signaux de brèches

Les signaux de brèche sont appréhendés par Rousseau et *al.*, (2018) en termes de perturbations négatives susceptibles de provoquer la transition du contrat psychologique de la phase de maintenance à la phase de réparation. Cette phase est caractérisée par un effort cognitif élevé, impliquant une vigilance accrue de la part du salarié à l'égard des divergences entre ses propres contributions et les rétributions de l'employeur. Lors de la réparation, seuls les signaux promissoires qui s'alignent sur les objectifs de l'employé sont susceptibles d'être acceptés, permettant de réduire l'impact des perturbations négatives et les affects négatifs qu'elle provoquent (*Ibid*). À moins que ces affects négatifs ne soient tempérés pendant la réparation, les employés ont tendance à ressasser des événements formulés négativement et des violations passées (Carver et Scheier, 1990), entravant la coopération et rendant difficile la réparation du contrat psychologique (Rousseau et *al.*, 2018).

Ainsi, face à ces perturbations négatives, le salarié tente d'y remédier en y apportant des réponses afin de réduire son impact émotionnel et affectif. On peut évoquer à ce niveau le concept du « coping » pour décrire les mécanismes d'ajustement cognitif employés par les salariés pour faire face aux situations stressantes (Lazarus et Folkman, 1988). Ces auteurs définissent le coping comme l'ensemble des efforts comportementaux et cognitifs destinés à permettre à l'individu de maîtriser des exigences spécifiques internes et/ou externes, évaluées par l'individu comme consommant ou excédant ses ressources. C'est donc un processus actif dans lequel l'individu a un rôle à jouer, car c'est lui qui adopte les stratégies d'ajustement adéquates aux situations rencontrées (Lazarus, 1993).

D'un point de vue transactionnel, ce modèle est particulièrement intéressant pour notre recherche, car il est conçu comme un modérateur de la relation transactionnelle qui implique des actions réciproques entre les salariés et leur environnement, de telle sorte à

nous permettre de comprendre la confrontation adaptative des individus et leur environnement, en tenant en compte de la particularité de chaque situation. Une telle approche nous permet non seulement de mieux comprendre comment les salariés font face et répondent aux écarts perçus au niveau de leur contrat psychologique, mais aussi de comprendre comment l'organisation peut soutenir ces mécanismes d'ajustement cognitif. La définition de Lazarus et Folkman (1988) indique également que le coping est un processus durable et changeant, constitué d'efforts cognitifs et comportementaux d'évaluation incessante de la part des individus confrontés à ces situations. Ils procèdent d'abord à une évaluation primaire des raisons et des causes des événements stressants (évaluation primaire), puis évaluent les actions et les stratégies à adopter pour y faire face dans le cadre d'une évaluation secondaire (Weick et al., 2005 ; Lazarus et Folkman, 1984).

L'évaluation primaire a pour effet de stimuler chez le salarié concerné un processus d'interprétation des significations de la rupture subie, ce qui lui permet de construire et d'attribuer un sens à la rupture perçue, en tenant compte de ses raisons et ses circonstances (Morrison et Robinson, 1997). Plus cette divergence est perçue comme significative, plus le lien entre la rupture et la violation s'intensifie (Morrison et Robinson, 1997). Parzefall et Coyle-Shapiro (2011), suggèrent que les mécanismes d'interprétation des causes des brèches jouent un rôle essentiel dans le jugement des employés, puisque les salariés ont tendance à interpréter les raisons pour lesquelles l'organisation n'a pas respecté les termes de leur contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997). Cette attribution de la responsabilité repose sur trois dimensions, à savoir : la causalité, la prévisibilité, l'intentionnalité (Dulac, 2005).

Lors de l'évaluation secondaire, l'individu sélectionne les stratégies de coping à adopter pour donner à ces transactions un caractère plus favorable. Lazarus et Folkman (1984) distinguent deux stratégies : le coping axé sur les émotions et le coping axé sur la résolution du problème. La première stratégie de coping centré sur les émotions est un type de gestion de stress qui a comme objectif de réduire les réactions émotionnelles négatives associées à l'événement stressant. L'individu aura tendance à minimiser la gravité de la situation ou nier sa réalité, réévaluer positivement la situation, fuir le problème ou rechercher du soutien. La seconde stratégie de coping centrée sur le problème, oriente les efforts de l'individu vers la modification de la relation individu/environnement. A travers cette stratégie, les individus agissent de telle sorte à altérer les sources de stress et réduire les exigences de la situation, notamment par la recherche d'informations, l'élaboration d'un plan d'action ou l'affrontement de la situation. Ces actions et efforts directs ont comme vocation de réduire l'écart perçu entre l'état souhaité et l'état perçu permettant une réduction du stress. Ces

deux stratégies peuvent être utilisées d'une manière distincte ou combinée face à un même événement, en fonction de si la situation est contrôlable ou non (Lazarus et Folkman, 1984).

6.2 Méthodologie de recherche

Nous présentons dans une première section notre terrain de recherche, notre démarche de collecte des données, ainsi que notre échantillon de recherche. Dans la deuxième section, nous présentons notre démarche de traitement, de catégorisation et d'analyse des données collectées.

6.2.1 Méthode de collecte des données

Notre recherche qualitative a été réalisée par la conduite d'une étude de cas unique dans un établissement à but non lucratif. Il s'agit d'une structure associative habilitée à l'aide sociale d'une capacité d'accueil de 78 lits, dont 13 en unité protégée en accueil permanent, en plus de 10 places en accueil du jour et une place en accueil temporaire. Cet EHPAD emploie 54 salariés, et il est possible de distinguer cinq équipes dans cet établissement en fonction de leurs missions : une équipe soins composée d'infirmier(e)s et aide-soignant(e)s supervisée par l'IDEC (infirmière coordinatrice), en plus d'un médecin coordinateur et d'une psychologue ; une équipe ASH (agents de service hospitalier) ; une équipe transversale composée de deux animatrices, de deux secrétaires administratives, et du directeur d'établissement. A cet effectif, il faut également compter une trentaine de bénévoles ayant comme principale mission l'animation et l'accompagnement des personnes âgées résidentes. Cette équipe est recrutée par le directeur de l'établissement, sous recommandation d'un membre du conseil d'administration. Celui-ci est composé de 24 bénévoles (12 femmes et 12 hommes) présidé par une présidente bénévole, et il a pour mission d'approuver les comptes, de contrôler l'activité et de prendre des décisions stratégiques concernant le projet d'établissement.

L'orientation de notre recherche vers cet EHPAD est dictée par l'unicité des défis et des contraintes inhérents à ce type d'environnement. En effet, le secteur est marqué par des difficultés majeures, telles que l'insuffisance d'attractivité et la rareté des recrutements, engendrant une surcharge de travail pour les collaborateurs (Goujon Belghit, 2020). Ces entraves, en tant que facteurs perturbateurs, ont le potentiel d'altérer négativement la perception que le personnel a de la qualité des soins qu'il peut prodiguer aux résidents, un aspect crucial de leur contrat psychologique. Toutefois, les EHPAD non lucratifs, caractérisés par une éthique profondément ancrée, des valeurs intrinsèques, l'essence même de leur métier et un engagement sans faille envers la qualité des soins, créent un contexte exceptionnel où les salariés peuvent se sentir davantage motivés à surmonter ces

obstacles dans le but de renforcer leur contrat psychologique. Ainsi, l'exploration de ce genre d'EHPAD offre une occasion précieuse d'examiner comment ces facteurs peuvent contribuer au maintien du contrat psychologique des employés dans un cadre professionnel particulièrement exigeant.

En outre, les entretiens ont été structurés en trois phases distinctes mais interconnectées. Initialement, les participants sont invités à partager une autobiographie professionnelle, détaillant leurs expériences précédentes, leur cheminement de formation et les motivations qui ont influencé leur décision de se consacrer à leur profession actuelle et au secteur des EHPAD, et notamment le secteur non lucratif. Subséquemment, nous avons entamé une exploration approfondie des perceptions des salariés vis-à-vis des conditions de travail matérielles et organisationnelles. Cette phase nous a permis d'établir une image précise des interactions des salariés avec leurs supérieurs, collègues, résidents, et les familles de ces derniers. La dernière phase d'entretien s'est concentrée sur l'examen de leurs perceptions et attentes en termes de management. Cette étape était cruciale pour identifier les éventuelles discordances entre leurs perceptions actuelles et leurs attentes, ce qui pourrait mettre en évidence des ruptures de contrat psychologique.

Nous avons réalisé 24 entretiens semi-directifs :

Tableau 8: entretiens réalisés

Durée de l'entretien	Fonction de l'interviewé
87 minutes	Directeur
36 minutes	Technicien logistique
27 minutes	Agent de service hospitalier
40 minutes	Aide-soignant
37 minutes	Agent logistique
59 minutes	Bénévole membre du CA
64 minutes	Employé administratif
61 minutes	Bénévole membre du CA
100 minutes	Employé administratif
24 minutes	Employé administratif
38 minutes	Bénévole membre du CA
32 minutes	Bénévole membre du CA
56 minutes	Médecin coordinateur
57 minutes	Aide-soignant
48 minutes	Infirmier
50 minutes	Animateur
50 minutes	Agent de service hospitalier
41 minutes	Agent de service hospitalier
45 minutes	Agent de service hospitalier
55 minutes	Infirmière coordinatrice
60 minutes	Responsable ASH
49 minutes	Gouvernante

66 minutes	Psychologue
90 minutes	Aide-soignant
1272 minutes	21 heures et 20 minutes

6.2.2 Traitement des données

Concernant le traitement de nos données qualitatives, nous avons mobilisé l'approche de l'analyse de contenu thématique soutenue par un outil numérique : le logiciel NVIVO. Notre démarche d'analyse a débuté par une familiarisation avec les données collectées, par la lecture répétée des transcriptions des entretiens et des notes prises en cours de ces derniers. Suite à cette immersion, une première génération de codes a été effectuée, identifiant les éléments de données potentiellement pertinents pour répondre à nos questions de recherche. La réflexion sur ces codes a permis de dégager des thèmes préliminaires, à partir desquels nous avons construit une grille d'analyse, constituée de catégories et sous-catégories d'analyse. Ensuite, un processus de revue et d'affinage de ces thèmes potentiels a été entrepris, impliquant une vérification de leur pertinence par rapport aux données codées et au corpus de données dans son ensemble. Le choix des catégories a été effectué selon une approche ouverte et inductive, basée sur les informations recueillies, comme le préconisent Andreani et Conchon (2005). Nous avons défini nos thèmes, en nous assurant qu'ils offraient une réponse claire et défendable à nos questions de recherche. Nous avons identifié 2 corpus principaux, qui contiennent des sous-catégories, dont chacune on retrouve les items nourris par les verbatims relevés du terrain :

Corpus 1 : les perceptions des salariés de leur relation d'emploi. Ce corpus inclut exclusivement les discours qui décrivent la relation d'emploi perçue par les salariés. Les salariés sont identifiés ici comme toute personne liée par un contrat de travail avec cet établissement.

Corpus 2 : les perceptions de la fonction d'encadrement. Ce second corpus est sous catégorisé de la manière suivante : perceptions du management par les salariés, perceptions de la fonction du management par les managers. Ces derniers sont perçus dans le cadre de cette recherche comme toute personne qui occupe une fonction d'encadrement ou qui influence sur le management, y compris les bénévoles membres du conseil d'administration occupant une fonction de management malgré le caractère non rémunéré de leur fonction.

6.3 Résultats :

Nous présentons dans un premier temps les perturbations perçues du contrat psychologique des salariés, et dans un second temps, nous présentons les déterminants de consolidation de leur contrat psychologique.

6.3.1 Les éléments de perturbation du contrat psychologique perçus par les salariés

Dans cette section, nous mettons en lumière les perturbations négatives susceptibles de susciter une réponse émotionnelle négatives associées à un écart défavorable au niveau du contrat psychologique des salariés de cet EHPAD. Nos données révèlent que, lors de l'exercice de leurs missions, les salariés sont principalement confrontés à une cadence de travail élevée et à une surcharge de tâches, qui empiètent sur le temps dédié aux résidents, réduisant ainsi le sentiment d'utilité sociale ressenti. Ils témoignent des difficultés physiques découlant des demandes toujours croissantes de leur métier, en raison de la dépendance grandissante des résidents et de la complexification de leur prise en charge : *« ce qui me tue c'est la cadence, c'est le rythme, il y a trop de patients par aide-soignant en fait »* ; *« on est en sous-effectif et on a beaucoup de dépendance. Quand j'ai commencé en tant qu'aide-soignante à l'époque il n'y avait pas autant de personnes en fauteuil roulant, c'était différent. Là ils sont tous en fauteuil roulant »* (aide-soignant). Et ce, malgré les efforts déployés par la direction pour optimiser l'ergonomie de travail. Les contraintes physiques demeurent tenaces et la charge de travail s'alourdit d'autant plus que l'organisation fonctionne en sous-effectif, exacerbé par les arrêts maladie et les difficultés à remplacer les absents. Ce climat amplifie le stress perçu, conduit à un sentiment de travail insatisfaisant et intensifie la pression *« la charge peut nous empêcher de mener à bien notre travail et c'est culpabilisant professionnellement »* (infirmier). Certains infirmiers ou aides-soignants évoquent la possibilité de changer de métier à cause de la charge de travail en allant vers le libéral si l'ambiance au travail venait à se dégrader *« en 4 ans je me suis vu me dégrader moi aussi. C'est pour ça que je peux partir en fait, ce n'est pas parce que je n'aime pas le travail ici, mais ce que j'ai l'impression que je vais perdre ma santé en étant jeune. Je veux changer pour aller vers le libéral. Ce qui me retient c'est mes collègues, les liens que j'entretiens dans cet EHPAD »* (aide-soignant). Il apparaît que cette surcharge n'épargne pas non plus les salariés non soignants. Un système de rotation des postes avait été instauré, mais il fut rapidement abandonné en raison de la complexification des tâches. Submergés par le volume de travail, ils peinent à dégager du temps pour les résidents, et la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle devient floue : *« à cause de cette surcharge de travail, nous n'arrivons plus à finir nos tâches quotidiennes, et non plus le*

temps pour le consacrer aux résidents. Même si ça ne fait pas partie de notre mission principale, mais nous aimons ce contact avec les résidents » (agent administratif). De même, le personnel administratif et les managers associent également cette surcharge de travail à la nécessité de gérer constamment des processus de recrutement pour pallier aux absences liées aux arrêts maladie.

6.3.2 Les déterminants d'autorégulation du contrat psychologique

Nos résultats convergent vers une compréhension tripartite de la consolidation du contrat psychologique, en mettant en exergue les facteurs organisationnels, individuels et relationnels. **Sur le plan individuel**, nos résultats soulignent l'importance des motivations intrinsèques des salariés, conjuguées à leur capacité à gérer le stress. L'engagement des salariés semble être alimenté par un fort sentiment d'utilité sociale et une passion dédiée à la qualité des soins fournies aux personnes âgées dépendantes physiquement. Ces motivations, alignées sur les valeurs de l'EHPAD, renforcent indéniablement leur contrat psychologique. Un infirmier illustre ce phénomène en partageant : *« j'ai toujours voulu travailler dans un environnement où je peux faire une vraie différence. Ici, chaque jour, je peux aider quelqu'un qui en a vraiment besoin. »*. Par ailleurs, la capacité des salariés à mettre en place des stratégies de coping efficaces se révèle être un élément-clé dans la gestion des contraintes du travail et le maintien d'un contrat psychologique solide. Cette résilience est fortement soutenue par l'environnement de travail, qui est perçu comme solidaire et non hiérarchisé : *« ici, il n'y a pas de hiérarchie stricte, nous sommes tous unis dans notre mission commune. C'est cet esprit d'équipe qui me motive chaque jour. »* (aide-soignante). Il devient donc évident que l'interaction entre les motivations intrinsèques des salariés et leur environnement de travail, constitue un levier important de consolidation de leur contrat psychologique.

Sur le plan relationnel, nos résultats indiquent que la qualité des relations interpersonnelles est un facteur clé de la consolidation du contrat psychologique. Cette qualité relationnelle s'articule autour des interactions entre les salariés, avec la hiérarchie, mais aussi avec les résidents et leurs familles. Un environnement de travail positif semble être un pilier solide pour le contrat psychologique *"ici on travaille ensemble, on est une équipe soudée et solidaire"* (ASH). Cette ambiance sociale favorise non seulement l'épanouissement au travail, mais aussi la fidélité des salariés à l'organisation, comme l'exprime un infirmier : *"j'ai préféré mon confort psychologique et d'être bien dans une structure avec un aussi bon climat de travail malgré le fait que j'ai été sollicité par d'autres EHPAD"*. Les liens étroits entretenus avec les résidents représentent également une

source de satisfaction et de motivation pour les employés. Ils se sentent utiles, et leur engagement dans l'accompagnement des personnes âgées leur apporte une gratification personnelle. *"Moi je voulais venir en aide aux personnes en difficulté, que ce soit une personne handicapée ou une personne âgée"*, explique un aide-soignant, soulignant l'importance de ce lien social dans leur choix professionnel. Cependant, ces relations peuvent aussi engendrer des tensions. Si les conflits avec certains résidents sont perçus comme faisant partie intégrante de leur mission, les désaccords avec les familles sont vécus beaucoup plus durement : *"on se prend des coups de cannes, mais ceci fait partie de notre métier et on en rigole, par contre quand on se fait insulter par les familles alors qu'ils ont tort, ça ce n'est pas acceptable"*.

Sur le plan organisationnel, nos résultats mettent en lumière des facteurs organisationnels essentiels qui renforcent la consolidation du contrat psychologique au sein des EHPAD. Les valeurs d'éthique, fondées sur la non-lucrativité et l'engagement pour la qualité des soins, apparaissent d'abord comme des piliers cruciaux de cette consolidation. Ces valeurs sont soutenues par un management 'bienveillant' et une organisation qui valorise le travail de ses employés, contribuant à un climat organisationnel positif. Les témoignages décrivent les managers comme étant disponibles, ouverts d'esprit, coopératifs et protecteurs *« les salariés quand ils ont un questionnement, ils viennent voir le directeur directement. C'est la direction de la porte ouverte »* (agent administratif) ; *« notre chef il est unique, il est là pour nous, il nous explique bien, il aime le travail en équipe. »* (ASH) ; *« notre manager est unique, il nous explique autant de fois qu'il le faut jusqu'à ce qu'on comprenne »*, *« on sent cette bienveillance, enfin on ne la sent pas elle y est et elle est réelle »* (ASH). Les salariés se sentent compris par leur hiérarchie, sont soutenus même en cas de soucis personnels (financiers ou autres). La direction pense que seuls les salariés sont vraiment aptes à résoudre leurs problèmes organisationnels et que son rôle se limite à orienter les décisions qui émanent de leur part, et à les soutenir en cas de difficultés. Les bénévoles membres du conseil d'administration précisent que même si la direction a un œil sur tout, elle essaye de responsabiliser les salariés en leur laissant le pouvoir décisionnel et l'autonomie d'exercer leurs fonctions avec la manière avec laquelle ils perçoivent que le travail devrait être fait. L'établissement a donc comme politique de créer les conditions d'autonomie des salariés en les responsabilisant.

La politique de communication au sein de l'établissement joue également un rôle primordial. Elle se manifeste de manière formelle et informelle, créant une logique d'entraide collective et permettant aux managers d'anticiper les besoins de leurs collaborateurs : *« on n'est pas des adeptes des réunions, on en fait une par trimestre. Par contre tout ce qui est non officiel,*

ça c'est beaucoup plus fréquent » (directeur). Cette communication est décrite étant basée sur des échanges réguliers à différents niveaux (managers, salariés, direction) et formes (formelle et informelle). Elle vise non seulement à faire remonter les difficultés rencontrées par les acteurs sur le terrain, mais aussi à créer une logique d'entraide collective en créant des espaces dans lequel la prise de parole est libre et spontanée, permettant aux managers d'anticiper les attentes de leurs collaborateurs et la mise en place d'un accompagnement personnalisé : *« nous nous réunissions quotidiennement entre 10 et 15 min... C'est l'occasion aussi de se partager des nouvelles sur le plan personnel comme un décès, une naissance, un anniversaire »* (cadre infirmier). Les managers utilisent ces moments pour renforcer la cohésion d'équipe et se tenir informés des situations personnelles des salariés. Le directeur en témoigne : *« j'ai mis en place le temps du repas...et c'est là où on apprend tout. Moi j'évite de parler travail quand on est à table, mais c'est là où ça se passe, c'est là où on a toutes les informations sur les salariés »*.

6.4 Discussions des résultats

Nos résultats montrent que, face aux perturbations négatives qui impactent leur contrat psychologique, les salariés développent des mécanismes cognitifs autorégulateurs (4-1) que l'organisation peut soutenir à travers ses pratiques de management (4-2).

6.4.1 La consolidation du contrat psychologique par les salariés en présence de signaux de brèche

Le contrat psychologique des employés de cet EHPAD est constamment soumis à des perturbations négatives, principalement liées à une surcharge de travail conséquente et constante. Cette dernière est perturbatrice de leur contrat psychologique car elle entrave les perceptions d'utilité sociale et de qualité du travail accompli, qui sont des objectifs clés pour ces salariés ayant choisi le secteur non lucratif, provoquant ainsi des affects négatifs susceptibles d'être associées à des signaux de brèche. Ceux-ci, lorsqu'ils sont répétés, sont susceptibles de faire basculer le contrat psychologique de la phase de maintenance à la phase de réparation (Rousseau et al., 2018). Cette phase est caractérisée par un effort cognitif élevé, impliquant une vigilance accrue de la part du salarié à l'égard des divergences entre ses propres contributions et les rétributions de l'employeur. Lors de la réparation, seuls les signaux promissoires qui s'alignent sur les objectifs de l'employé sont susceptibles d'être acceptés, permettant de réduire l'impact des perturbations négatives et les affects négatifs qu'elle provoquent (Rousseau et al., 2018). À moins que ces affects négatifs ne soient tempérés pendant la réparation, les employés ont tendance à ressasser des événements formulés négativement et des violations passées (Carver et Scheier,

1990), entravant la coopération et rendant difficile la réparation du contrat psychologique, et donc le retour vers la maintenance du contrat psychologique (Rousseau et al., 2018). Cette perspective souligne l'importance pour les salariés d'adopter des stratégies d'auto-régulation efficaces (coping) pour atténuer l'impact de ces perturbations et favoriser la résilience du contrat psychologique dans ce contexte organisationnel particulièrement exigeant. Nous nous appuyons donc sur la littérature sur l'autorégulation afin d'identifier les stratégies d'ajustement cognitif (coping) utilisées par les salariés pour faire face aux perturbations négatives, considérées comme des antécédents et des signaux d'une brèche de leur contrat psychologique.

En ce qui concerne le **coping centré sur le problème**, ce type de stratégie est typiquement employé lorsque les salariés détiennent un pouvoir d'influence sur la situation (Bruchon-Schweitzer, 2001). Cette approche est insuffisante seul ne fonctionne intégralement que dans une situation où il est possible pour l'individu de supprimer la source du stress (Pascoe, Richman ; 2009). Or, dans le cas de cet EHPAD, l'utilisation de ce type de coping semble être restreinte, car le degré de contrôle des éléments perturbateurs de leur contrat psychologique semble être très limité, d'autant plus que la pénurie de recrutement (source des perturbations) concerne tout le secteur médico-social et non pas seulement cet établissement. Malgré ce faible degré de contrôle, nos résultats montrent que les salariés sont engagés activement dans des actions ciblées visant à atténuer les conséquences de ces perturbations négatives. Face à un volume de travail conséquent, les salariés s'efforcent d'optimiser leur temps en planifiant et en coordonnant librement entre collègues. Des échanges d'horaires de travail, des arrangements concernant leurs jours de repos, ainsi que des planifications coordonnées de leurs jours de congés sont autant de manifestations de cette dynamique. Ces ajustements semblent être facilités par une certaine latitude accordée par l'organisation, permettant ainsi aux salariés de s'organiser de manière autonome : « *notre chef nous laisse pas mal de flexibilité pour nous organiser entre nous, tant que le travail est fait* » (aide-soignante).

Par ailleurs, nos résultats nous permettent également de relever d'autres stratégies d'ajustement cognitif, cette fois-ci un **coping axée sur les émotions**, impliquant une auto-régulation de leurs émotions permettant de minimiser cognitivement la gravité de la situation, et ainsi restreindre les effets des écarts négatifs perçus au niveau de leur contrat psychologique. Ces stratégies consistent à procéder à un déploiement attentionnel (1) et à une reconfiguration cognitive (2). Le déploiement attentionnel (1) est une stratégie qui implique de se concentrer sur des aspects positifs de la situation, ou de réorienter l'attention vers des activités ou des pensées plus positives (Gross, 1998). Dans le de cet EHPAD, les

salariés mettent en œuvre cette stratégie pour atténuer l'impact de la surcharge de travail et des émotions négatives qui lui sont associées. Par exemple, malgré la pression du travail, un soignant déclare : « *un simple regard qui dit merci de la part du résident...ce sont ces moments qui me donnent de l'énergie pour continuer* » (Aide-soignante). De plus, il apparaît que leur engagement envers leur travail est fondamentalement alimenté par un fort sentiment d'utilité sociale et une passion pour la qualité des soins prodiguée. Les salariés portent une forte vocation pour la prise en charge digne des personnes âgées, et lorsqu'ils parviennent à répondre à ces objectifs, cela peut leur permet de contrebalancer les émotions négatives induites par la surcharge de travail par des émotions positives générées par l'utilité sociale procurée par leur rôle (Sabouné, Goujon-Belghit ; 2018).

Concernant la reconfiguration cognitive (2), cette stratégie engage les salariés à revisiter activement leur interprétation des situations stressantes, leur permettant ainsi de mieux gérer leurs réactions émotionnelles et, par conséquent, de consolider leur contrat psychologique malgré la présence continue des perturbations négatives. Un premier élément clé de cette reconfiguration cognitive réside dans l'interprétation des causes de la surcharge au travail. Quand les salariés prennent conscience que l'organisation subit aussi cette situation et ne l'impose pas volontairement, ils trouvent une sorte de réconfort et de compréhension qui les aide à mieux gérer leurs émotions, tout en renforçant leur contrat psychologique : « *Ce n'est pas leur faute... ils font de leur mieux. Ils n'arrivent plus à recruter et la demande est énorme. C'est juste que le nombre de soignants est trop faible* » (Infirmière). Les perturbations relevées ici ne sont pas sous contrôle, ne sont ni de la responsabilité des salariés, ni de leur organisation, mais plutôt dues à des facteurs externes. Ainsi, en présence de ces signaux de rupture, la compréhension des causes des perturbations est cruciale pour les salariés, et constitue un déterminant de consolidation de leur contrat psychologique ; d'où l'importance de l'influence que l'organisation peut avoir sur les processus d'interprétation de ses collaborateurs. Le deuxième aspect de la reconfiguration cognitive est profondément ancré dans le contexte non lucratif dans lequel évoluent ces salariés. L'engagement dans une organisation à mission sociale claire permet aux salariés de percevoir leur charge de travail non pas uniquement comme une source de stress, mais également comme une partie intégrante de leur contribution à une cause sociale plus vaste. Cette perspective réduit les signaux de brèche perçus par les salariés et doit être mobilisée par les managers en tant que levier de consolidation du contrat psychologique de leurs collaborateurs. Ce caractère non lucratif de l'organisation instille donc un sentiment d'appartenance à une mission sociale, transcendant la simple nécessité de gagner sa vie, ce qui donne un sens plus profond à leur travail et renforce leur contrat psychologique : « *oui c'est dur... ce qui me soulage un peu c'est que ce que je fais ici est*

important. Je suis ici pour aider ces personnes âgées qui ont besoin de moi » (Aide-soignant).

6.4.2 La consolidation du contrat psychologique par l'organisation

L'organisation n'a pas un rôle passif à jouer au sein de ce processus de consolidation. A travers sa politique managérielle et de communication, elle peut influencer positivement les processus de coping de ses collaborateurs, en leur assurant un environnement de travail propice à l'atténuation du stress et à la consolidation de leur contrat psychologique face aux perturbations négatives auxquelles ils sont confrontés. Cette contribution peut se matérialiser de diverses manières, en adéquation avec les différentes stratégies de coping adoptées par les salariés. Tout d'abord, l'organisation peut promouvoir des initiatives favorisant le coping axé sur le problème, en permettant aux salariés de moduler leur emploi du temps et de synchroniser leurs congés en fonction de leurs exigences et de celles de leurs collègues. Selon DARES (2008), l'autonomie au travail englobe les marges de manœuvre dont le salarié estime disposer pour influencer sur les décisions dans son travail. Cette autonomie au travail, souvent évoquée comme synonyme de latitude décisionnelle, peut être définie comme une capacité à agir selon ses propres règles, parfois inventées à la marge du système de règles officielles (Gilbert De Terssac, 2012). Cela représente un rapport de force permettant au travailleur de choisir les contraintes auxquelles il se soumet, voire de négocier ses conditions de travail afin de se sentir autonome (Maud, 2018). En donnant aux salariés une marge de manœuvre satisfaisante l'organisation crée une attente implicite d'un engagement accru et d'une responsabilité partagée pour le bon fonctionnement de l'équipe et de l'organisation en général. Ici, on peut relever des normes de réciprocité à travers un échange qui se caractérise par une certaine latitude décisionnelle offerte aux salariés en échange d'un engagement envers l'organisation de fournir un travail qualitatif, malgré la surcharge inhérente à leur travail.

L'octroi d'un soutien organisationnel, qu'il soit financier ou psychologique, face aux défis personnels et professionnels rencontrés par les salariés de cet EHPAD, peut être considéré comme une deuxième illustration concrète de la norme de réciprocité, où l'organisation répond à l'investissement des employés par un soutien adéquat. Ces observations trouvent un écho dans les travaux de recherche soulignant l'importance cruciale du soutien organisationnel dans l'amélioration du climat social et de l'ambiance au travail (Eisenberger et al., 1986). En soutenant ses collaborateurs, l'organisation contribue à l'établissement d'un environnement de travail propice à l'activation du déploiement attentionnel, incitant ainsi à une vision plus positive de leur rôle. Cette dynamique peut être stimulé par une

valorisation appuyée des moments d'accomplissement et de gratification liés à la réalisation de la mission sociale de l'organisation, car la reconnaissance des efforts des employés par l'organisation est une composante essentielle du soutien organisationnel (Bruns et Dugas ; 2005). Ces deux concepts sont positivement associés à des sentiments plus forts d'obligation envers l'organisation, de satisfaction professionnelle et d'engagement envers l'organisation (Rhoades et Eisenberger ; 2002). Ainsi, un environnement de travail propice, où le soutien organisationnel et la reconnaissance au travail sont tangibles, peuvent également aider à renforcer le contrat psychologique et moduler la norme de réciprocité : les efforts consentis par les employés sont reconnus et compensés par un soutien adéquat, contribuant ainsi à apaiser les tensions et à promouvoir le bien-être en milieu de travail. Eisenberger et al., (1990) stipulent dans ce sens que le soutien organisationnel crée la confiance organisationnelle car les salariés vont percevoir que l'organisation est sensible et reconnaissante de leurs efforts (Eisenberger et al., 1990).

D'autres initiatives d'accompagnement de la part de l'organisation peuvent également contribuer à favoriser le processus de consolidation du contrat psychologique des salariés. Nos résultats nous permettent d'identifier des caractéristiques d'un management bienveillant agissant tel qu'un régulateur de consolidation du contrat psychologique des salariés. Ce management est basé sur une communication active, de proximité, permettant aux managers d'identifier et de comprendre les difficultés personnelles et professionnelles qu'ils sont susceptibles de rencontrer. En adoptant cette approche, les agents organisationnels pourraient mieux comprendre les défis, les perspectives et les sentiments de leurs collaborateurs, de telle manière à moduler le soutien organisationnel et émotionnel fourni à ces salariés, en fonction des situations qu'ils rencontrent. Cela crée un environnement dans lequel les solutions peuvent être élaborées de manière préventive et adaptative, notamment à travers les échanges formels et informels entre les deux parties prenantes de la relation d'emploi.

De la même manière, à travers une communication spécifique, également ancrée dans une politique de management bienveillant, l'organisation peut influencer le processus d'interprétation des causes des écarts perçus au niveau du contrat psychologique de ses collaborateurs. En adoptant une communication ouverte et transparente, l'organisation sensibilise ses collaborateurs sur les enjeux et contraintes organisationnelles, de telle manière à leur permettre non seulement une meilleure compréhension des défis qu'elle rencontre, mais aussi afin qu'ils réalisent et identifient les efforts des agents organisationnels pour fournir des conditions de travail adéquates malgré les contraintes qui pèsent sur l'organisation. Il est aussi préconisé aux établissements du médico-social de

créer des espaces de construction par l'échange entre collègues et pairs sur les solutions et les actions collectives à envisager (Detchessahar, 2013). Ces espaces permettent d'ouvrir des possibilités d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail (Ibid), afin de construire des collectifs de travail permettant la construction de compromis (Rossano et al., 2015).

Par conséquent, un management ancré sur la bienveillance, l'écoute, l'empathie, le soutien et la considération des salariés, peut donc être considérée comme un autre moyen de maintenir une perception positive de la norme de réciprocité entre les deux parties prenantes de la relation d'échange, favorisant ainsi la consolidation du contrat psychologique des salariés. Ce leadership 'compassionné', permet aux salariés d'atténuer les effets négatifs des bris perçus au niveau de leur contrat psychologique (Field et Armenakis, 2013), et aussi contribuer au renforcement des perceptions de confiance et de transparence dans les relations de travail, ce qui est essentiel pour maintenir un contrat psychologique sain (Rousseau et Tijoriwala, 1999). De ce fait, la contribution des managers à la consolidation du contrat psychologique de ses collaborateurs est donc nécessaire. Les agents organisationnels sont non seulement tenus de créer et de maintenir un environnement de travail favorable à travers des pratiques de gestion adéquates, mais ils doivent être également à l'écoute des attentes et des préoccupations des salariés, promouvoir la reconnaissance et le soutien, et favoriser un climat de confiance et de respect mutuel. Ces éléments sont cruciaux pour la consolidation du contrat psychologique, car ils forment une part importante du contenu échangé dans le cadre de la norme de réciprocité. Lorsqu'un salarié perçoit que l'organisation respecte ses engagements, il est plus enclin à remplir sa part du contrat en contribuant à l'atteinte des objectifs organisationnels. C'est pourquoi il est essentiel pour les managers de répondre à ces attentes, en prenant des mesures permettant aux salariés de faire face aux perturbations négatives auxquelles leur contrat psychologique est soumis.

Conclusion article 1 :

Cette recherche tente de déterminer les facteurs clés qui contribuent à la consolidation du contrat psychologique des salariés évoluant dans un EHPAD non lucratif. L'objectif est de comprendre comment les stratégies d'ajustement de leur contrat psychologique peuvent être favorisées par des déterminants organisationnels, permettant ainsi à l'organisation de fidéliser ses collaborateurs. D'un point de vue théorique, notre recherche approfondit l'appréciation du concept de contrat psychologique et de son interaction avec les techniques de coping dans l'environnement de travail. Elle éclaire notamment la manière dont les salariés mobilisent un ensemble de tactiques d'ajustement cognitif - y compris le coping axé sur le problème et celui centré sur l'émotion - pour surmonter efficacement les difficultés et les perturbations négatives liées à leur contrat psychologique. Cette confluence de stratégies enrichit notre compréhension de la complexité et de la multi dimensionnalité du coping au travail.

D'un angle managérial, nos conclusions mettent en exergue l'importance d'une communication proactive, transparente et ouverte, d'un soutien organisationnel empreint de bienveillance, ainsi que de l'autonomie et de la flexibilité dans le travail, pour accompagner les stratégies de coping déployées par les employés. L'implication des managers s'avère primordiale pour un contrat psychologique robuste. En étant à l'écoute et en répondant aux attentes des salariés, en promouvant la reconnaissance et le soutien, et en instaurant un climat de confiance et de respect mutuel, l'organisation est à même de préserver une relation d'échange positive. En retour, un salarié qui perçoit que son organisation honore ses engagements sera davantage disposé à s'engager dans son travail, contribuant ainsi à l'accomplissement des objectifs organisationnels. De fait, l'interaction entre l'organisation et les salariés est essentielle pour la consolidation du contrat psychologique, nécessitant une implication active des deux parties. Il est donc crucial, dans la gestion des ressources humaines au sein des EHPAD, de prendre en compte ces facteurs en tant que potentiels leviers de renforcement du contrat psychologique de leurs collaborateurs. Notamment, comprendre la manière avec laquelle ils affrontent les défis singuliers et stressants auxquels ils sont confrontés peut aider les organisations à concevoir des interventions et des stratégies de soutien plus performantes. Néanmoins, cette recherche se concentre uniquement sur le secteur des EHPAD, à travers une seule étude de cas unique dans un établissement à but non lucratif, ce qui limite sa généralisabilité. Il serait donc intéressant d'étendre l'investigation à d'autres environnements organisationnels afin de fournir une meilleure compréhension de l'impact

des facteurs organisationnels sur les dynamiques du contrat psychologique impacté par des perturbations négatives structurelles.

Bibliographie article 1 :

ANDREANI JC., CONCHON .F, (2001) *Les Etudes Qualitatives en Marketing*, Cahier de recherche EScontrat psychologique-EAP, N° 01-150

ARGYRIS, C. (1960) « Understanding organizational behaviour », *Dorsey Press, Homewood, IL.*

BARET C. (2012) « Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? » *Une proposition de matrice stratégique, RIMHE, n°2, p. 66-82.*

BEAL, D. J., et GHANDOUR, L. (2011) « Stability, change, and the stability of change in daily workplace affect », *Journal of Organizational Behavior, n°32, p.526– 546.*

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. et Mead, M., (1987) « The Case Research Strategy in Studies of Information Systems Case Research : Definition ». *MIS Quarterly, (September), pp.369–386.*

BRUCHON-SCHWEITZER, M., et DANTZER, R. (1998), *Introduction à la psychologie de la santé*. Paris : PUF.

CAMPOY E., CASTAING S., GUERRERO S. (2005) « Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données », Bruxelles, Editions De Boeck, p. 111-117.

CHAUVIÈRE M. (2008) « Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation », *Pensée plurielle, n°17, p. 135-138.*

CARVER, C. S., et SCHEIER, M. F. (2001) « On the self-regulation of behavior ». *Cambridge, UK: Cambridge University Press.*

COYLE-SHAPIRO J. et KESSLER I. (2000) « Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey », *Journal of Management Studies, n°37, p.903–929.*

DULAC, T., DELOBBE, N., et GRIES, A. (2003) « The impact of personal and organizational values on the content dimensions of the psychological contract. *Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology, Lisboa, Portugal.*

DUYCK, J. et PIJOAN, N. (2010) « L'enjeu de la gestion des ressources humaines dans le service aux personnes âgées dépendantes : le cas des établissements d'accueil ». *Gérontologie et société, 33(135), 187-211.*

EISENBERGER, R., PETER F. et VALERIE D.-L. 1990 « Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation ». *Journal of Applied Psychology, 75, 51–59.*

- FIEDLER, K. (2000) « Toward an integrative account of affect and cognition phenomena using the BIAS computer algorithm », *Feeling and thinking : The role of affect in social cognition*. p.223– 253).
- FLYNN, F., (2005) « Identity Orientations and Forms of Social Exchange in Organizations ». *Academy of Management Review*, 30, 737–750.
- GAVARD-PERRET M-L., GOTTELAND D., HAON C., et JOLIBERT A. (2008) « Méthodologie de la recherche », *Pearson Education*, 384 p.
- GOUJON BELGHIT, A. (2020) « La gestion du capital humain : maîtriser les risques en EHPAD ». *Management et Avenir*, 117, 17-39.
- GRAWITZ, M. (2001) *Méthodes de sciences sociales*, (11e édition). Paris, France : Dalloz.
- LAZARUS, R. S., et FOLKMAN, S. (1984) « Stress, appraisal and coping ». *New York, NY: Springer.Epping et al. (1994)*
- LEVENTHAL H. (1979) « A perceptual-motor processing model of emotion», In P. Pilner, K. Blankenstein, et L. M. Spigel (Eds.), *Perception of emotion in self and others*, Vol. 5, p. 1-46).
- LEVINSON H., PRICE C.R., MUNDEN K.J. et SOLLEY C.M. (1962), « Men, management and mental health », *Harvard University Press*.
- MONTES, S. D., et IRVING, P. G. (2008) « Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust», *Journal of Applied Psychology* , n°93, p.1367– 1381.
- MORRISSON, E.W., ROBINSON, S.L. (1997) « When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, vol. 22, p.226-256.
- MORRISON, E., ROBINSON, S. (2004) « The employment relationship from two sides: Incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations », *Oxford University Press Oxford*
- MUCCHIELLI A. (2006) « Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives », *Bilan et prospective de la recherche qualitative*, Béziers, p. 27
- PAILLE, P., et MUCCHIELLI, A. (2003) « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales », *Paris : Armand Colin*.
- PARZEFALL M-R., COYLE-SHAPIRO J. (2011) « Making sense of psychological contract breach » *Journal of Managerial Psychology*, vol.26, n°1, p. 12-27.
- PASCOE, E. A., et SMART RICHMAN, L. (2009) « Perceived discrimination and health: A meta-analytic review»,. *Psychological Bulletin*, n°135, p.531– 554.

- QUIVY, R., et VAN CAMPENHOUDT, L. (1995) *Manuel de recherche en sciences sociales (2e éd.)*. Paris: Dunod.
- SCHEIN E. (1965) « Organizational Psychology », *Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall*.
- ROUSSEAU D.M. (1989) « Psychological and Implied Contracts in Organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol 2, No 2. 1989.
- ROUSSEAU, D. M. (1995) *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, London, Sage.
- ROUSSEAU, D.M. et TIJORIWALA, S.A. (1998) « Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures », *Journal of Organizational Behavior*, n°19, p.679-695.
- ROUSSEAU D. M. (2001) « Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 74, n° 4, p. 511-541.
- ROUSSEAU, D. M., HANSEN, S. D., et TOMPROU, M. (2018) « A dynamic phase model of psychological contract processes », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 39, n°9, p.1081–1098.
- SABOUNÉ K., et GOUJON-BELGHIT A. (2018) « L'ambivalence dans le contenu du contrat psychologique : le cas d'un EHPAD », *Management et Avenir*, vol. 5, n°103, p. 181-200.
- SPARROW, P.R. 1996. « Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector ». *Human Resource Management Journal*, vol. 6, no 4, 7592.
- THIETART, R. (2003) « Le management ». *Presses Universitaires de France*.
- TURNLEY, W., et Daniel F., 1998 « Psychological Contract Violations during Organizational Restructuring ». *Human Resource Management*, 37, 71–83.
- WEISS, H. M., et CROPANZANO, R. (1996) « Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, In B. M. STAW, et L. L. CUMMINGS (Eds.) », *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews (pp. 1– 74)*. NJ, US: *Elsevier Science*.
- YIN, R.K., (1994), « Case study research: Design and methods Second », *Sage Publications*. Dick (2010)

**Chapitre 7 : Les stratégies de
régulation du contrat
psychologique émotionnel : le
cas d'un EHPAD spécialisé dans
l'accueil des patients atteints de
la maladie d'Alzheimer**

ARTICLE 2 : LES STRATEGIES DE REGULATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE EMOTIONNEL : LE CAS D'UN EHPAD PRIVE SPECIALISE DANS L'ACCUEIL DE PATIENTS ATTEINTS DE LA MALADIE D'ALZHEIMER

Résumé :

Cette étude qualitative vise à élucider les clauses du contrat psychologique et les stratégies de régulation émotionnelle des salariés au sein d'un EHPAD accueillant des résidents atteints de la maladie d'Alzheimer, une situation émotionnellement exigeante. Nos résultats mettent en lumière un contrat psychologique distinctif, fortement teinté par la dimension émotionnelle, ce qui dépeint l'importance cruciale du travail émotionnel de ces professionnels. Cette contribution théorique met l'accent sur la primauté des aspects émotionnels du contrat psychologique, tout en soulignant l'importance fondamentale d'un soutien organisationnel et managérial pour accompagner ces professionnels dans la gestion de leurs émotions.

Mots clés : Contrat Psychologique, Régulation Emotionnelle, Travail Emotionnel, EHPAD.

STRATEGIES FOR REGULATING THE EMOTIONAL PSYCHOLOGICAL CONTRACT OF A PRIVATE ALZHEIMER'S EHPAD EMPLOYEES

Abstract:

This qualitative study aims to elucidate the psychological contract clauses and emotional regulation strategies of employees within an EHPAD caring for residents with Alzheimer's disease, an emotionally demanding situation. Our results highlight a distinctive psychological contract, strongly tinged by the emotional dimension, which depicts the crucial importance of the emotional labor of these professionals. This theoretical contribution emphasizes the primacy of the emotional aspects of the psychological contract while underlining the fundamental importance of organizational and managerial support to accompany these professionals in managing their emotions.

Key Words: Psychological Contract, Emotional Regulation, Emotional Labor, EHPAD.

7 Les stratégies de régulation du contrat psychologique émotionnel : le cas d'un EHPAD spécialisé dans l'accueil des patients atteints de la maladie d'Alzheimer.

La préoccupation croissante pour la santé émotionnelle des professionnels de santé, particulièrement au sein des Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD), met en lumière des enjeux essentiels liés à l'exigence émotionnelle de leur travail. En France, parmi les 730 000 résidents accueillis dans les 7500 EHPAD, environ 261 000 souffrent de maladies neurodégénératives. Plus d'un tiers des résidents souffrent ainsi d'Alzheimer ou de maladies apparentées. Ces pathologies progressives entraînent une perte croissante de leur autonomie et un déclin de leurs capacités cognitives, rendant leur prise en charge particulièrement complexe et nécessitant un soutien spécifique (Facchini et Guaita, 2007). Or, le travail dans ces structures est émotionnellement exigeant, impliquant des interactions souvent intenses avec une population vulnérable et souffrante (Loriol, 2013). L'objectif principal est alors de garantir la meilleure prise en charge possible (Mainhagu, 2013), requérant un investissement émotionnel important et une gestion efficace des émotions dans des situations éprouvantes (Coutrot et Davie, 2014 ; Gollac et Bodier, 2011). Ces conditions peuvent générer un niveau élevé de stress et de burn-out chez ces professionnels souvent motivés par une vocation (Courty et *al.*, 2004). Ces tensions peuvent engendrer des réactions émotionnelles négatives, influencer négativement les attitudes et comportements au travail (Rosen et *al.*, 2009) et entraîner une perte de confiance, une diminution de l'engagement et de la satisfaction au travail, poussant finalement le salarié à quitter l'organisation (Liaquat et *al.*, 2017). Dans ce contexte spécifique, l'examen des termes du contrat psychologique (contrat psychologique) des employés, ainsi que les stratégies de régulation émotionnelle qu'ils déploient pour gérer ces prises en charge complexes, s'avère pertinent.

Bien que la recherche sur le contrat psychologique ait mis en évidence l'impact de sa violation sur les attitudes et comportements au travail, et que les travaux sur la régulation émotionnelle aient éclairé les stratégies individuelles de renforcement émotionnel des salariés dont le travail est émotionnellement exigeant, la relation entre régulation émotionnelle et contrat psychologique dans le cadre du travail émotionnel reste largement inexplorée. Cette étude qualitative vise à combler ce manque, en identifiant d'une part, les émotions perturbatrices du contrat psychologique des salariés dans un environnement émotionnellement exigeant, et d'autre part, les critères individuels et organisationnels susceptibles de renforcer émotionnellement le contrat psychologique de ces acteurs. Nous

nous appuyons sur une étude de cas menée dans un EHPAD privé spécialisé dans l'accueil de patients atteints d'Alzheimer, où quatorze entretiens ont été conduits pour aborder ces questions cruciales. Dans la première partie de cet article, nous nous penchons sur l'examen de la littérature existante concernant le contrat psychologique, le travail émotionnel, la régulation des émotions négatives et leurs interactions dans des contextes similaires. Ensuite, nous explicitons notre approche méthodologique, décrivant notre échantillon et le cadre de notre étude. Enfin, nous exposons en détail nos résultats pour les mettre en perspective dans la dernière partie de ce travail.

7.1 Le cadre conceptuel

Nous présentons dans cette partie les 3 concepts clés de cette étude : le contrat psychologique, le travail émotionnel et la régulation émotionnelle.

7.1.1 Le concept du contrat psychologique

Le contrat psychologique est généralement décrit dans la littérature comme les croyances des individus concernant les obligations, les attentes et les contributions qui existent entre eux et leur employeur (ex : Jones et Sambrook, 2010 ; Rousseau, 1990). Il s'agit d'un schéma cognitif individuel de la relation d'emploi (Rousseau, 2001), composé des croyances du salarié quant à l'existence d'engagements réciproques entre lui-même et son organisation. Ceux-ci incarnent non seulement ce que l'employé apporte à l'organisation, mais également ce qu'il doit obtenir en comparaison à ce qu'il a supposé recevoir (Rousseau, 1995). Un éventail de travaux de recherche, ayant conduit à des évaluations différenciées du contrat psychologique, ont généré une "profusion méthodologique quelque peu déconcertante" (Rousseau et Tijoriwala, 1998 : p. 680). De ce fait, certaines recherches identifient trois approches potentielles, pour cerner le contrat psychologique (exemple : Rousseau et McLean Parks, 1993 ; Rousseau et Tijoriwala, 1998 ; McLean Parks et al., 1998, Muresanu et Guerrero, 2017). La première approche (1) s'attache à élucider le contenu du contrat psychologique par l'intermédiaire de l'identification de ses éléments constitutifs découlant des promesses exprimées par les parties concernées (De Vos et al., 2003 ; Robinson et al., 1994 ; Robinson et Rousseau, 1994). Or, les études qui ont adopté cette posture n'ont pas forcément abouti à l'établissement de catégories ou thématiques centrales faisant l'objet d'un consensus large au sein de la communauté scientifique. Pour remédier à cela, certains chercheurs ont cherché une issue en identifiant des dimensions prévalentes dans une majorité d'enquêtes évaluant le contenu du contrat psychologique. Par exemple, L'approche de Linde et al., (2008) avance que les termes du contrat psychologique peuvent être identifiés en se focalisant sur un nombre restreint de

dimensions représentatives de diverses sphères. Celles-ci incluent des paramètres de performance, des aspects liés à l'intégrité et la forme, des normes éthiques et des valeurs de référence. Il prend également en compte les attentes implicites, les facteurs constituant une violation du contrat, et l'ambiguïté qui peut exister dans les rôles.

D'autres recherches ont quant à elles étudié le contenu du contrat psychologique, en classant ses termes en fonction de la nature de l'échange, notamment pour tenter de parvenir à un consensus plus large sur ce que doit contenir le contrat psychologique, en regroupant ses termes en catégories cohérentes en fonction de la nature de l'échange comme critère de mesure. Plusieurs types de contrat psychologique ont été proposés à cet effet, tel que le contrat psychologique : transactionnel, relationnel, transitionnel, d'employabilité, de développement, balancé, équilibré/déséquilibré, intense...etc. (Exemple : MacNeil, 1985 ; Rousseau, 1995 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Coyle-Shapiro et Kessler, 2000 ; Tsui et al. 1997). La seconde approche (2) met l'accent sur ses facettes, également désignées sous le terme de caractéristiques. C'est une approche intéressante car elle permet de mesurer les aspects du contrat psychologique pour pouvoir ensuite identifier et classer ses termes dans des typologies spécifiques. Ces aspects représentent les caractéristiques générales de la relation d'emploi telles que celles proposées par Rousseau et Maclean Parks (1993) : la tangibilité de l'échange, sa durée, sa portée et sa stabilité. L'identification des caractéristiques du contrat psychologique favorise la détermination de la nature des échanges et donc le type du contrat psychologique. Le tableau 3 synthétise les quatre types de contrats psychologiques proposés par Rousseau (1995), et met en exergue les particularités propres à chacun d'eux, ainsi que les implications significatives pour les employés et les employeurs.

Tableau 9: les typologies du contrat psychologique proposés par Rousseau (1995)

Types	Contenu	Spécificités	Caractéristiques
Transactionnel	Attentes économiques, rétributions diverses, peu de promesses	Spécificité, Temporalité restreinte Peu de termes	Engagement et fidélité modérés, absence de considération affective ou émotionnelle
Relationnel	Confiance mutuelle, loyauté, engagement émotionnel, perspectives d'épanouissement relationnel	Cadre temporel stable et à long terme, loyauté	Durée indéterminée, dynamisme, fidélité, répercussions sur la vie privée et familiale
Transitionnel	Accords économiques à brève échéance, instabilité, incertitude, méfiance, érosion de la relation d'emploi	Temporalité très restreinte. Défiance. Ambiguïté.	Ambiguïté des engagements, incertitude des obligations, réduction des rémunérations et avantages

Équilibré ou balancé	Éléments transactionnels et relationnels, employabilité, progression interne, performance dynamique, promesses centrées sur les performances	Cadre temporel souple et à long terme. Employabilité, Progression interne, Performance dynamique	Arrangements d'emploi dynamiques et flexibles, apprentissage et développement continu, soutien à l'employabilité des travailleurs
---------------------------------	--	--	---

Enfin, la troisième voie (3) réfère aux mesures d'évaluation de l'accomplissement des promesses et des obligations perçues par les salariés. Ces mesures visent à quantifier l'ampleur avec laquelle les employés éprouvent l'accomplissement, ou l'inaccomplissement, des obligations réciproques contenues dans la relation d'échange. Cette approche permet donc d'identifier les mécanismes qui permettent d'évaluer le degré de réalisation des obligations du contrat psychologique (Muresanu et Gerrero, 2017). L'accomplissement du contrat psychologique (respect ou dépassement) se réfère au degré auquel un employé estime que son organisation a respecté les obligations de l'employeur (Conway et Briner, 2005), tandis que l'inaccomplissement ou le bris du contrat psychologique est conceptualisé comme son opposé. (Morrison et Robinson, 1997 ; Turnley et Feldman, 1999 ; Grimmer et Oddy, 2007).

D'une manière générale, le bris du contrat psychologique est associé au processus à travers lequel le salarié constate l'écart entre les obligations promises et les rétributions reçues. En cas de rupture du contrat psychologique, les employés éprouvent souvent de la frustration, perçoivent un manque d'intégrité de leur employeur en le considérant incapable d'honorer ses obligations (Weiss et Cropanzano, 1996). Ces perceptions peuvent évoluer en perceptions de violation qui correspond à « *l'expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, qui peut émaner de l'interprétation du salarié de la rupture du contrat et des circonstances qui l'accompagnent* » (Morrison et Robinson, 1997). La violation est donc décrite comme les réactions émotionnelles de colère et le sentiment de trahison suite à l'observation d'une brèche. Celle-ci émerge généralement lorsque la rupture du contrat psychologique est perçue comme ayant une résonance personnelle et émotionnelle pour l'employé (Zhao et al, 2007). Néanmoins, les deux phénomènes (rupture et violation) sont interdépendants et constituent les étapes successives d'un processus unique, dans la mesure où la rupture du contrat psychologique est susceptible de se muer en expérience émotionnelle de violation (Morrison et Robinson, 1997). Kase et Zupan (2007) stipulent dans ce sens que les salariés sont susceptibles de percevoir un bris sans pour autant éprouver un sentiment de violation de leur contrat psychologique. Les réactions émotionnelles et affectives face à un bris peuvent avoir des conséquences négatives sur

les attitudes et comportements au travail (Bal et al, 2008 ; Rosen et al., 2009) telles qu'une baisse de la satisfaction au travail et une baisse de l'engagement des salariés envers leur organisation (Zhao et al., 2007 ; Thoresen et al, 2003). Cette situation peut générer des conflits émotionnels intrapsychiques ayant un impact négatif sur le sentiment de confiance (Zhao et al, 2007) et peuvent ainsi pousser le salarié à quitter l'organisation (Liaqat et al., 2017). D'ailleurs, plusieurs chercheurs identifient le bris du contrat psychologique en termes d'efforts fournis par les salariés pour trouver un autre emploi (exemple : Turnley et Feldman ; 2000), car il peut constituer une raison valable pour que le salarié quitte son organisation (Morrison et Robinson, 1997) et donc, il est la principale variable du maintien de la relation d'échange entre le salarié et son organisation (Lub et al, 2016 ; Alcover et al, 2017). Ainsi, le bris et de la violation du contrat psychologique nous offre des apports intéressants pour comprendre les réactions émotionnelles des salariés qui exercent un travail émotionnellement exigeant.

7.1.2 Les stratégies de régulation des émotions

Le travail des salariés dans les EHPAD est émotionnellement exigeant car il comprend des interactions directes souvent intenses avec ce public en situation de vulnérabilité et de souffrance physique et psychologique (Loriol, 2013). Le salarié se doit constamment de gérer ses émotions de telle sorte à les refouler ou les extérioriser, les exprimer ou les réprimer, et ce, en fonction de l'affichage émotionnel attendu par l'organisation et par leur métier (Diefendorff et al., 2011). On parle alors de travail émotionnel pour évoquer cet effort fourni par l'individu dont l'objectif est de répondre à certaines contraintes ou exigences organisationnelles (Hochschild, 1983). Il s'agit donc d'un processus de gestion des réponses émotionnelles durant lequel la performance émotionnelle doit être conforme aux exigences de l'organisation quant aux comportements à adopter considérés acceptables (Grandey et Melloy, 2017). Durant ce processus de gestion des émotions, le salarié ajuste, contrôle et conforme ses émotions conformément aux normes organisationnelles et de l'affichage émotionnel attendu par l'organisation et le métier qu'il exerce (Klein, 2021).

Cependant, lorsqu'un employé perçoit une incohérence entre ses émotions ressenties et les émotions qu'il est censé exprimer dans le cadre de son travail, il peut éprouver provoquer une incongruence des sentiments ressenties par le salarié par rapport aux normes émotionnelles, ce qui peut conduire à une dissonance émotionnelle (Brotheridge et Grandey, 2002, Grandey, 2002). Celle-ci fait référence davantage à l'inconfort ressenti par un individu lorsqu'il éprouve des émotions contradictoires ou incohérentes (Hochschild, 1983), impactant négativement son bien-être au travail (Karimi et al., 2014), le contraignant à recourir à des stratégies de régulation émotionnelle afin de réduire l'impact de cette

dissonance émotionnelle (Dal Santo et al., ; 2016). Hochschild (1983) a identifié deux formes de travail émotionnel : le jeu en surface qui consiste à modifier les expressions observables, et le jeu en profondeur qui consiste à modifier les émotions.

Les émotions représentent donc une composante déterminante de leur métier (Van de Weerd, 2011), à tel point que pendant une expérience émotionnelle négative, la conduite adoptée par les salariés peut générer des troubles post-traumatiques (Schore, 2002). Dans de telle situation, les salariés recourent souvent à des stratégies de régulation émotionnelle pour gérer les émotions négatives et les expériences stressantes qu'ils rencontrent. Gross (1998) suggère dans ce sens que dès lors que l'individu est confronté à un stimulus, il rentre dans un processus de régulation émotionnelle à travers lequel il est susceptible de mobiliser l'une des stratégies de régulation émotionnelle : celles axées sur les antécédents de la réponse et celles axées sur les réponses elles-mêmes, qui correspondent aux modes de modulation des réponses.

D'autres recherches ont mis l'accent sur l'identification du lien entre les stratégies de régulation émotionnelle et le travail émotionnel, en définissant le travail émotionnel comme un processus de régulation émotionnelle (Grandey, 2000). Cependant, il est important de noter que les deux théories se distinguent par leurs objectifs, leurs contextes et leurs implications. On peut noter que le travail émotionnel est axé sur les contextes sociaux et organisationnels et peut être vu comme un processus extrinsèque, car il se concentre principalement sur les exigences du rôle professionnel et les attentes organisationnelles, plutôt que sur le bien-être individuel, contrairement à la théorie de la régulation émotionnelle, considérée comme un processus intrinsèque se concentrant principalement sur l'individu, sans forcément aborder les exigences spécifiques du contexte ou de l'organisation.

Figure 3: correspondance entre les stratégies de régulation émotionnelle et le TE



7.2 Méthodologie de recherche

Dans cette partie, nous présentons notre terrain de recherche et les entretiens réalisées, puis nous détaillons notre méthodologie de recherche, ainsi que nos critères de codifications des données.

7.2.1 Notre terrain de recherche :

L'ensemble des entretiens ont été réalisés dans un EHPAD privé qui a ouvert ses portes en juin 1991. Il s'agit d'un centre de soins en psychogériatrie, spécialisé dans l'accueil de patients atteints de la maladie d'Alzheimer et de troubles apparentés. Il propose un accueil des résidents en hébergement permanent, un accueil au centre de jour pour l'accueil thérapeutique des patients, ainsi qu'un accueil en unité cognitivo-comportementale (UCC) destinées aux hospitalisations de courtes durées des patients en situation de crise. La capacité d'accueil de l'établissement est de 76 lits et emploie 75 salariés. Les métiers qui y sont représentés sont les suivants : infirmier, aide-soignant, agent de service, médecins, psychologues, ergothérapeute, l'équipe administrative. Parmi les équipes opérationnelles, nous avons interrogé principalement le personnel en contact au quotidien avec les usagers, notamment les soignants (infirmiers, aides-soignants), l'ergothérapeute et les agents de service, considérés également comme des agents d'accompagnement car au-delà de leurs responsabilités liées au métier d'ASH (code ROME : J1301), leurs missions intègrent différents versants en lien avec l'animation, l'accompagnement et l'aide à l'accomplissement des gestes de la vie quotidienne (code ROME : K1302). L'ensemble des équipes est managé par une équipe dirigeante composée du directeur, du responsable des soins et du responsable qualité, qui font également partie du COPIL qui a comme mission d'approuver les comptes, de contrôler l'activité et de prendre des décisions stratégiques.

Ces entretiens ont été enregistrés et complétés par nos prises de notes suite aux observations qu'on a effectué. Nous présentons au tableau ci-dessous ces entretiens en précisant : la durée des entretiens, le sexe du répondant, sa tranche d'âge, son ancienneté, ainsi que les expériences professionnelles qu'il a pu acquérir dans d'autres structures du MS.

Tableau 10: les entretiens individuels réalisés

N°	Fonction	Grade	Age	Ancienneté	Sexe	Durée
E1	Aide-soignante	Salarié	39- 45	3 ans	Femme	54 min
E2	Aide-soignant	Salarié	29-34	2 ans	Homme	38 min
E3	Aide-soignante	Salarié	24-29	8 ans	Femme	36 min
E4	Aide-soignante	Salarié	24-29	6 ans	Femme	49 min

E5	Agent de service	Salarié	44-49	26 ans	Femme	49 min
E6	Infirmière coordinatrice	Manager	49- 54	13 ans	Femme	44 min
E7	Agent de service	Salarié	29-34	6 ans	Femme	29 min
E8	Ergothérapeute	Salarié	34-39	12 ans	Femme	45 min
E9	Responsable qualité	Manager	+ 55	29 ans	Homme	50 min
E10	Agent de service	Salarié	39-44	14 ans	Femme	31min
E11	Agent de service	Salarié	44-49	20 ans	Femme	26 min
E12	Responsable soins	Manager	+55	30 ans	Femme	51 min
E13	Aide-soignante	Salarié	34-39	16 ans	Femme	25 min
E14	Directeur	Manager	+ 55	30 ans	Homme	105

7.2.2 Notre démarche de recherche

Pour mener cette recherche, nous avons utilisé une méthodologie de recherche qualitative afin d'apporter un éclairage nouveau sur les processus du contrat psychologique pour explorer la complexité des processus d'échange entre les individus (Wacheux, 1996), afin de décrire, traduire ou saisir la signification et non pas la fréquence d'un phénomène étudié (Van Maanen, 1979). A notre objet de recherche, l'étude de cas unique se révèle particulièrement intéressante pour mettre en évidence les relations d'emploi et leurs causes, en décrivant un phénomène tout en s'emparant des nuances et de la complexité du concept (Eisenhardt, 1989). Le choix de ce paradigme nous amène à nous concentrer sur la signification des phénomènes étudiés pour en construire un sens à partir des données observées, mais sans pour autant chercher à généraliser les résultats (Hlady-Rispal, 2002). L'étude de cas permet donc au chercheur de trouver du sens aux processus complexes en s'intéressant aux acteurs, ainsi qu'à leurs comportements au sein même du contexte dans lequel ils évoluent (Yin, 2014).

Afin d'analyser les données collectées, nous avons utilisé un logiciel qui peut constituer une aide non négligeable pour mieux catégoriser les données textuelles et pour mettre en relation des données de contexte (Gavard- Perret et al., 2008). NVIVO permet notamment d'éditer et de coder le texte (Walsh, 2003), les passages des textes codés peuvent être facilement retrouvés et il est aussi possible d'émettre des annotations (Ozkan, 2004). Strauss et Corbin (1998) stipulent qu'il existe au moins deux grands moments dans la codification des données : la déconstruction puis la reconstruction des données. Ainsi, dès que les entretiens ont été retranscrits, ils ont été importés sur le logiciel et nous avons opéré à la codification des données en deux étapes :

- **Etape 1**-déconstruction des données : les thématiques ont été prédéterminées en fonction de la grille d'entretien, émergence au fur et à mesure de l'analyse de nouvelles catégories d'analyse.

- **Etape 2** : reconstruction des données : identification de nouvelles thématiques en lien avec les cadres théoriques de : régulation émotionnelle et du travail émotionnel.

7.3 Résultats

Dans cette section, nous abordons d'abord les perceptions des salariés de l'EHPAD concernant le contenu de leur Contrat Psychologique (3-1), en précisant les perturbations issues du contexte économique susceptibles de pro3-2). Enfin, nous étudierons la façon dont ces salariés gèrent leurs émotions dans un environnement de travail chargé émotionnellement, en nous concentrant sur leurs stratégies de régulation émotionnelle (3-3).

7.3.1 Les perceptions du contenu du contrat psychologique

L'approche de Linde et *al.* (2008) vers le contenu du contrat psychologique repose sur plusieurs composantes clés. Celles-ci incluent des paramètres de performance, des aspects liés à l'intégrité et la forme, des normes éthiques et des valeurs de référence. Il prend également en compte les attentes implicites, les facteurs constituant une violation du contrat, et l'ambiguïté qui peut exister dans les rôles. Nous nous basons sur cette classification afin d'appréhender le contenu du contrat psychologique des acteurs de cet EHPAD. Nous présentons ces résultats au tableau suivant :

Tableau 11: les termes du contrat psychologique des salariés de cet EHPAD

Dimensions	Éléments constitutifs du contrat psychologique
Les critères de performance	Contrôle intentionnel de l'expression émotionnelle ; qualité de service, productivité constante.
Les valeurs	Une bonne qualité de service
Les attentes	Bonne ambiance au travail ; soutien émotionnel et organisationnel ; considération, reconnaissance ; utilité sociale procurée par la qualité de service ; implication dans la prise de décision
La loyauté	Conditionnée par : la qualité de service, la bonne ambiance au travail
La forme du contrat psychologique	Fortes implications émotionnelles du salarié ; termes d'une nature socio-émotionnelle et relationnelle ; relation évolutive et de longue durée, des termes clairement identifiés
Les éléments de violation du contrat psychologique	Tensions émotionnelles négatives provoquées par : le travail émotionnel, la surcharge au travail ; le manque de reconnaissance informelle et personnelle ; la potentielle dégradations des perceptions de travail bien fait et d'utilité sociale ; la dégradation de l'ambiance au travail.
L'ambivalence des rôles	Obligation de fournir des soins qualitatifs et le besoin de se protéger ; besoin d'offrir une qualité de soins optimale vs intensité de travail ; le contrôle émotionnel vs détachement émotionnel.

Malgré les risques inhérents à leurs prises en charges, les salariés de cet EHPAD sont en reflet tenus d'offrir une prise en charge de qualité, personnalisée aux besoins de chaque usager, tout en tenant compte de l'exigence de maintenir un rythme de productivité élevé. Cette exigence est liée au contexte économique dont découle le déficit notable du personnel des EHPAD, engendrant ainsi une surcharge opérationnelle conséquente due à l'incapacité de ces établissements de combler les postes vacants. De plus, la pandémie du COVID-19 qui s'est abattue sur les établissements de santé, a non seulement exacerbé les impressions de surcharge de travail, mais elle a également provoqué des perceptions de modifications du contenu de leur contrat psychologique : « *je trouve qu'il y a quand même une perte d'autonomie, un peu plus chez les résidents depuis le COVID. Donc cette perte d'autonomie. Elle impacte directement notre quotidien* » (agent de service) ; « *au niveau du contenu, ça a été compliqué pendant la crise de le gérer...la prise en charge du résident s'est compliquée* » (E11) ; « *peut-être à cause des gestes barrières, je sens que le contact humain a été détérioré avec les patients et avec les collègues* » (E5) ; « *c'était épuisant, surtout que notre travail, la thérapie qu'on propose aux résidents, c'est aussi des moments de convivialité et d'échange qui ont été perturbés* » (E1). D'autres perturbations issues du contexte organisationnel sont également identifiées dans cette recherche : manque de reconnaissance informelle et personnelle de la part de l'organisation, ainsi qu'une insuffisance de la communication participative qui prend en compte leurs avis lors des prises de décision : « *je pense qu'il faut écouter les filles un peu plus, car c'est elles qui sont au terrain* » (E6) ; « *un petit merci de la direction ...et là je ne parle pas des félicitations officielles (...) un simple merci sincère me suffira* » (E11).

7.3.2 La régulation émotionnelle en situation de travail émotionnel

Face à des usagers fragiles physiquement et psychologiquement, les salariés sont contraints d'afficher les émotions adéquates et d'adopter les comportements adaptés, car le moindre geste, comportement ou mot peut être perçu par les usagers comme une agression envers eux : « *il n'y a pas de troubles du comportement sans agression (...) des fois on a un comportement où on arrive un peu vite ou on va parler un peu fort, et ils ne vont pas comprendre pourquoi on fait ça, ça les agresse et du coup ils vont répondre en conséquence* » (E8) ; « *en fait, on marche toujours sur des œufs avec nos résidents. Un mot de travers, un geste un peu brusque et voilà, tout peut dérapé. On doit vraiment faire gaffe* » (E4). A ce stade, l'enjeu pour les salariés est alors de parvenir à contrôler constamment leurs comportements et leur affichage émotionnel de telle manière à montrer uniquement les émotions qui sont recommandées, tout en réprimant les autres émotions : « *il faut bien gérer ses sentiments ici. Parfois, tu as envie de te mettre en colère ou de*

pleurer, mais tu ne peux pas. On doit montrer aux patients que tout va bien » (E7) ; « il n'y a pas de troubles du comportement sans agression de notre part (...) des fois on a un comportement où on arrive un peu vite ou on va parler un peu fort, et ils ne vont pas comprendre pourquoi on fait ça, ça les agresse et du coup ils vont répondre en conséquence » (E8) ; « en fait, on marche toujours sur des œufs avec nos résidents. Un mot de travers, un geste un peu brusque et voilà, tout peut dérapé. On doit vraiment faire gaffe » (E6). Cependant, pour pouvoir procéder à cet effort, les salariés doivent être en capacité émotionnelle de le faire. Or, les jours où ils éprouvent des émotions négatives, telle que la colère, la nervosité ou l'anxiété, certaines prises en charge peuvent être délicates à réaliser, car elles nécessitent une implication émotionnelle importante de la part du salarié. La plupart des témoignages indiquent que dans ce cas de figure, ils vont avoir le réflexe de passer le relais à leurs collègues : « si on remarque que l'une de nos collègues est irritée, on essaye de prendre le relais sur certaines tâches qui peuvent aggraver sa situation » (E2).

De la même manière, quand la situation de violence se produit, non seulement ils se proposent spontanément pour reprendre le relais, mais ils se soutiennent émotionnellement et réconfortent la victime de l'agression. Il convient d'ailleurs de noter que les violences physiques, bien qu'elles soient perçues comme plus éprouvantes émotionnellement, elles se produisent moins fréquemment que les violences verbales qui font partie du quotidien de ces acteurs : « c'est compliqué quand même moralement quand c'est physique. On se dit qu'on n'est pas là pour se faire battre » (E2). ; « la violence verbale, oui, ça nous arrive tous les jours. Et puis, moi j'ai déjà reçu des coups aussi à plusieurs reprises » (E7). Dans les deux cas, les résultats montrent que les salariés se sentent responsables des dérives des usagers quand ils se produisent. Ils estiment que si l'utilisateur a fait preuve de comportements déplacés, c'est qu'il y'a bien une raison en lien avec leurs propres attitudes et comportements au travail : « d'ailleurs c'est toujours comme ça, on remet le problème à soi et on se dit qu'on est responsable de leur comportement » (E3).

Au niveau de l'organisation, ses représentants sont conscients des difficultés rencontrées par leurs collaborateurs, en particulier lorsqu'ils sont agressés. Ils préconisent tout d'abord que le soignant puisse extérioriser ses ressentis et en parler suite à une violence. Puis, ils émettent le souhait que les salariés doivent considérer l'agressivité comme un symptôme de la maladie des usagers, qu'il faut la repérer afin de s'y préparer physiquement et psychologiquement. A cet effet, l'établissement propose aux salariés des formations, dispensées par des acteurs externes, qui permettent de mieux comprendre les spécificités des maladies neurodégénératives et d'être compréhensifs et empathiques. Ils ont en effet

accès à deux formations axées sur les antécédents de la réponse émotionnelle qui leur permettent d'utiliser des mots bienveillants (formation sur la bienveillance) et une attitude adéquate (formation sur l'agressivité). Une troisième formation axée sur les réponses émotionnelles permet d'une part aux salariés d'avoir le comportement adéquat quand la violence se produit, et d'autre part, de réguler ses émotions suite à l'agression qu'il a subi : « en formation on nous apprend à moduler nos émotions quand on est victimes de comportements inadéquats, de se retirer et de prendre le temps pour se remettre en état pour enchaîner le service » (E1) ; « on a une formation de bienveillance, donc ça nous amène à avoir des mots pour leur parler et il y a une formation sur l'agressivité, le but c'est de dégager un état d'esprit positif et des émotions positives lors de la prise en charge du patient, d'être patient, d'avoir la compassion envers ce qu'il vit, mais pas trop non plus. Puis, en formation on nous apprend à moduler nos émotions quand on est victimes de comportements inadéquats, de se retirer et de prendre le temps pour se remettre en état pour enchaîner le service. On fait appel aux collègues et on passe le relais » (E8).

7.4 Discussions

L'analyse et la discussion des résultats permettent d'identifier les termes du contrat psychologique des acteurs de l'EHPAD (4.1.) et de constater les mécanismes de régulation émotionnelle au niveau de leur contrat psychologique (4.2.).

7.4.1 Un contrat psychologique aux termes ancrées dans sa nature émotionnelle

Le travail des salariés de cet EHPAD est pétri d'une charge émotionnelle importante, étant donné qu'ils exercent un travail émotionnellement exigeant. A cause des risques inhérents à leur travail, ils doivent adapter en permanence leurs émotions face à ces usagers fragiles physiquement et psychologiquement, afin qu'ils puissent leur proposer une prise en charge qualitative, tout en évitant des potentielles réactions violentes à leur égard. La performance est conditionnée alors par la capacité du salarié à procéder constamment à la régulation de ses émotions par le **contrôle intentionnel de leur expression émotionnelle** pendant les prises en charge. Ce processus n'élimine pas l'émotion elle-même, il affecte seulement son affichage émotionnel. Ainsi, la régulation émotionnelle apparaît donc comme un critère de performance primordial, sans lequel les salariés ne seraient pas en mesure d'assurer d'être efficace et d'offrir une **prestation de service de qualité**. Cette dernière fait aussi partie intégrale de leurs obligations envers l'organisation appréhendée également comme un critère de performance. Ces critères, potentiellement antagonistes, sont cruciaux car ils structurent le contenu de leur contrat psychologique étant donné qu'ils exercent un travail

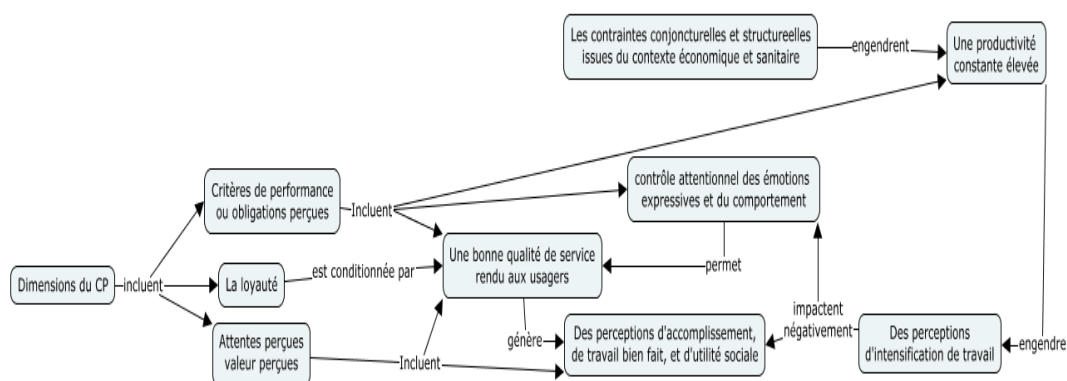
émotionnellement exigeant. Il convient donc de considérer leur réalisation comme une condition sine qua non, sans laquelle ils ne peuvent pas être en mesure de mener à bien leurs missions. Autrement-dit, sans cet aspect de la régulation émotionnelle, les salariés seraient incapables de mener à bien leurs missions et d'assurer une prise en charge qualitative. D'ailleurs, nous notons que la qualité de service est non seulement perçue comme un critère de performance et une obligation du salarié envers l'organisation, elle est également perçue comme une valeur organisationnelle, voire même une attente du salarié qui lui permet de satisfaire son besoin d'utilité sociale lié à son métier : « *et puis, ce qu'on arrive à faire pour eux, c'est ce qui me motive, ce qui me fait venir travailler tous les jours, ce n'est pas juste parce que l'organisation nous le demande* » (E5). Cette valeur n'est pas perçue seulement comme un idéal abstrait, elle a d'autres implications concrètes qui façonnent le comportement des salariés au travail, notamment car elle est associée à des attentes opérationnelles importantes aux yeux des salariés, sans lesquelles les salariés ne peuvent maintenir leur engagement et fidélité envers l'organisation : « *je reste ici parce que j'apprécie ce que je fais. C'est vrai que le contact avec les résidents, même s'il n'est pas facile, je l'aime beaucoup. Et puis parce on met beaucoup de choses en place pour eux* » (E7).

Plusieurs recherches stipulent que les attentes des salariés dans le secteur du médico-social s'avèrent de plus en plus d'ordre affectif et relationnel, avec des termes telle que l'écoute, le dialogue et la reconnaissance (exemple : Tessier et Deffayet, 2005 ; Ayache et Laroche, 2010 ; Petit et Zardet, 2017). Or, à notre connaissance, aucune de ces études n'évoque le cas d'un contrat psychologique qui inclut des obligations profondément ancrées dans la nature émotionnelle du rôle des salariés exerçant un travail émotionnellement exigeant, comme c'est le cas des acteurs de cet EHPAD. Ce contrat psychologique est atypique par ses attentes relationnelles et ses obligations émotionnelles axées sur le contrôle et la régulation des émotions. Son contenu est clairement bien identifié par les salariés, qui le décrivent en termes d'environnement de travail positif, de soutien social et émotionnel, d'implication à la prise de décision, de reconnaissance, de qualité de service et d'utilité sociale procurée par leurs missions. Celles-ci, bien que difficiles, leur apporte une satisfaction personnelle lorsqu'ils perçoivent qu'ils font une différence positive dans la vie des usagers.

Par ailleurs, leur contrat psychologique semble être en tension à cause des perturbations issues du contexte organisationnel, sanitaire et économique, qui peuvent potentiellement générer chez les salariés des perceptions d'ambivalence de leurs rôles, qui se manifeste dans la tension entre l'obligation de fournir des soins qualitatifs et le besoin de se protéger,

la préservation de la dignité des patients contre l'intensité au travail, l'investissement émotionnel contre le détachement émotionnel. Plus les individus éprouvent de l'ambivalence par d'une situation, moins leurs comportements et motivations persisteront dans le temps (Conner, Sparks, 2002), fragilisant leur contrat psychologique. Ces dilemmes reflètent donc les difficultés inhérentes au travail dans un EHPAD pour patients atteints d'Alzheimer, où les salariés doivent constamment procéder à une régulation de leurs émotions afin de pouvoir assurer une prise en charge qualitative.

Figure 4: les principales dimensions du contrat psychologique des salariés en situation de travail émotionnel



7.4.2 Les stratégies de régulation émotionnelle des salariés évoluant dans un contexte de travail émotionnel

L'enjeu permanent pour les salariés est alors de réguler leurs expressions émotionnelles afin de maintenir une présence calme et rassurante auprès du résident, et cela, peu importe le niveau de stress ou de tension que le soignant peut ressentir. **Cette stratégie de suppression expressive** implique un certain degré de maîtrise de soi et peut provoquer des tensions émotionnelles importantes, car il est énergivore de maintenir constamment une façade émotionnelle, tout en supprimant et en refoulant toutes les vraies émotions ressenties par les acteurs exerçant un travail aussi exigeant émotionnellement. Par exemple, un salarié qui ressent une émotion négative, sera tout de même contraint de se montrer délicat, empathique, prudent et bienveillant envers les usagers. Cet effort émotionnel peut provoquer une dissonance émotionnelle qui se manifeste par l'inconfort ressenti par un individu lorsqu'il perçoit une incohérence entre ses émotions ressenties et les émotions qu'il est censé exprimer dans le cadre de son travail (Hochschild, 1983 ; Grandey, 2000), provoquant des tensions émotionnelles insupportables, ainsi que des

perceptions d'épuisement émotionnel, d'insatisfaction et de mal-être au travail (Abraham, 1998 ; Zapf, 2002 ; Zapf et Holz, 2006).

Nos résultats montrent par ailleurs que les salariés procèdent inconsciemment à une évaluation de leur capacité émotionnelle à effectuer leur travail et donc de procéder à la régulation émotionnelle qui lui est incombée. S'il s'avère que le salarié n'est pas en mesure de mener à bien son processus de contrôle émotionnel, il lui sera alors préférable d'opter pour une stratégie de **sélection et de distanciation** par anticipation face aux situations stressantes auxquelles il fera face, et par conséquent, prévenir les risques de dissonance émotionnelle susceptibles d'être provoquées lorsqu'il n'est pas en état émotionnel d'assurer certaines prises en charge nécessitant une forte implication de sa part. À travers cette stratégie, les salariés tentent de se protéger émotionnellement des stimulus négatifs en réduisant l'impact négatif des séquences émotionnelles sur ses affects. Ils s'appuient alors sur le soutien de leurs collègues afin d'éviter certaines prises en charges demandant un effort de régulation émotionnelle important. Or, même en optant pour l'évitement, les salariés peuvent potentiellement provoquer des troubles émotionnels conséquents, qui s'expliquent par le faible sentiment d'accomplissement et d'utilité sociale procuré par l'exercice de leur métier. D'ailleurs, ces troubles émotionnels sont relativement plus importants quand les salariés tentent l'évitement émotionnel que lorsqu'ils optent pour **l'expression émotionnelle** (Bryant et al., 2001).

En complément des stratégies déjà mentionnées, les salariés peuvent également utiliser deux autres stratégies de régulation des émotions négatives. Par exemple, lorsqu'une situation de violence se produit, les salariés peuvent ressentir des émotions déplaisantes, telle la déception, la culpabilité, la tristesse ou la colère. Ces émotions négatives sont souvent accompagnées par des perceptions négatives de faible degré d'accomplissement de leurs missions, de travail mal fait et de baisse d'utilité sociale procurée par leurs missions. Ils peuvent alors procéder à des stratégies de **réévaluation cognitive** et de **déploiement attentionnel**. Le déploiement attentionnel implique de contrôler sur quoi le salarié porte son attention. Avec une telle stratégie, les soignants se concentrent sur les aspects positifs de leur travail, comme le sentiment d'accomplissement qui découle de l'aide apportée aux patients, plutôt que sur les aspects négatifs. Quant à la réévaluation cognitive, elle implique de réinterpréter une situation pour en changer la signification émotionnelle. Par exemple, face à un patient qui devient agressif, un soignant peut essayer de comprendre que cette agressivité est une manifestation de la maladie d'Alzheimer et non pas une attaque personnelle. Cette compréhension peut aider à réduire le stress émotionnel associé à l'incident, en réduisant l'impact négatif des séquences émotionnelles

sur ses affects. Cette stratégie consiste donc à contrebalancer les émotions déplaisantes par des émotions plaisantes.

Sur le plan managérial, afin d'accompagner le processus de régulation émotionnelle de ses salariés, l'organisation devrait pouvoir leur offrir un soutien organisationnel qui peut se manifester par diverses mesures. Elle peut proposer une formation spécifique en gestion des émotions afin d'aider le personnel à développer des **compétences de régulation émotionnelle** plus efficaces et moins épuisantes. Cela pourrait inclure des techniques de gestion du stress et de résilience émotionnelle. Ces compétences aident les individus à identifier, comprendre, exprimer et gérer leurs émotions et celles des autres, de manière efficace et adaptative (Salovey et Mayer, 1990). Elles peuvent être développées par la pratique délibérée et consciente dans la vie quotidienne : ; « *j'apprends à gérer les patients au quotidien, on apprend à devenir prudent et patient, malgré ce qui nous attend derrière* » (E1) ; « *on apprend encore et tous les jours. Et bon voilà, moi j'ai beaucoup moins de cas de violences physiques ces dernières années, parce que je commence à les comprendre un peu* » (E5). Le fait de ne pas offrir un soutien adéquat peut entraîner des résultats négatifs tels que le désir de quitter l'organisation, un travail de moindre qualité ou un comportement perturbateur (Jones et Sambrook, 2010). D'autres techniques peuvent également être utilisées pour améliorer les compétences de régulation émotionnelle : la réflexion sur leurs propres émotions et celles des autres, la recherche de feedback, la prise de conscience des déclencheurs émotionnels, et l'expérimentation de différentes approches pour gérer les émotions (Jones et Sambrook, 2010). Ainsi, il est conseillé aux managers de surveiller et d'équilibrer les attentes du personnel soignant en reconnaissant l'importance du processus d'interprétation conduisant à des sentiments de négatives offrant ainsi la possibilité de gérer les perceptions de manquement (Trybou et Gemmel, 2016). A cet effet, il convient que l'organisation puisse mettre en place des mécanismes permettant aux salariés de partager leurs observations et leurs expériences, par le biais de réunions d'équipe, de séances de supervision, ou de groupes de soutien entre pairs. Cela pourrait aider à promouvoir une meilleure compréhension des émotions au travail, à favoriser la solidarité entre les salariés, et à améliorer les pratiques de gestion des émotions dans l'ensemble de l'établissement.

Conclusion de l'article 2

La régulation émotionnelle au cœur des EHPAD dédiés à la prise en charge de l'Alzheimer constitue un enjeu complexe et multidimensionnel. Les salariés s'efforcent quotidiennement de concilier des termes d'un contrat psychologique profondément ancrés dans la dimension émotionnelle de leur travail, tout en adoptant des stratégies de régulation émotionnelle variées. Ces efforts continus, bien qu'essentiels à la fourniture de soins de haut niveau, peuvent susciter des tensions et dilemmes émotionnels. Nos résultats révèlent un contrat psychologique singulier, fortement imprégné de l'émotionnel, qui illustre l'exigence émotionnelle du travail de ces professionnels. Cette contribution théorique souligne l'importance primordiale des composantes émotionnelles, et introduit une vision innovante du contrat psychologique, que nous qualifions de "contrat psychologique émotionnel ou contrat psychologiqueE".

Du point de vue managérial, notre étude met en lumière le besoin impérieux d'un soutien organisationnel adéquat pour aider à la régulation émotionnelle des employés. L'offre de formation spécifique en gestion des émotions, le développement de compétences en résilience émotionnelle, et la mise en place de mécanismes de partage des expériences émotionnelles sont autant de pistes qui pourraient aider les salariés à gérer les exigences émotionnelles de leur travail. C'est donc un appel à une prise en charge organisationnelle et managériale plus active pour soutenir les salariés dans la gestion de leurs émotions, tout en valorisant l'importance de leur travail émotionnel, dans le but d'alléger la charge émotionnelle pesant sur les salariés, d'améliorer leur bien-être professionnel et de garantir un niveau de service irréprochable pour les résidents.

Néanmoins, notre étude présente certaines limites à considérer pour les recherches ultérieures. L'analyse d'un seul EHPAD limite la portée généralisable de nos conclusions à d'autres contextes. Des études futures pourraient ainsi envisager d'investiguer d'autres EHPAD ou même d'autres environnements de travail émotionnellement exigeants, dans le but de corroborer et d'élargir nos constatations. De plus, une exploration plus approfondie des émotions issues de leur travail pourrait être bénéfique afin de mieux comprendre l'impact des processus du travail émotionnel sur les dimensions du contrat psychologique, ainsi que sur le bien-être et la performance des salariés.

Bibliographie de l'article 2 :

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators. *Leadership and Organization Development Journal*, 19, 137-146.
- Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W. H., et Bolino, M. C. (2017). Multi-dependence in the formation and development of the distributed psychological contract. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 16–29.
- Ayache, M. et Laroche, H. (2010). La construction de la relation managériale: Le manager face à son supérieur. *Revue française de gestion*, 203, 133-147. <https://www.cairn.info/revue--2010-4-page-133.htm>
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., et Van Der Veld, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158.
- Brotheridge, C. M., et Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Bryant, R. A., Guthrie, R. M., et Moulds, M. L. (2001). Hypnotizability in acute stress disorder. *The American Journal of Psychiatry*, 158(4), 600–604.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications.
- Conner, M., et Sparks, P. (2002). Ambivalence and attitudes. In W. Stroebe et M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology* (pp. 37-70). Wiley.
- Coyle-Shapiro, J., et Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large-Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–929.
- Coutrot, T., et Davie, E. (2014). Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique. *Dares Analyses*, 102, 2-8.
- Courty, B., Bouisson, J., et Compagnone, P. (2004). Risque d'épuisement professionnel chez les soignants en gériatrie: une approche centrée sur la personne. *Psychologie et Neuropsychiatrie Du Vieillissement*, 2(3), 215–224.
- Dal Santo, L., Pohl, S., et Battistelli, A. (2016). The nurse-patient emotional interaction in quality of worklife: The role of empathy and emotional dissonance. *Scholars' Press*.
- De Vos, A., Buyens, D., et Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.

Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., et Dahling, J. J. (2011). Emotional display rules as work unit norms: a multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of occupational health*

Facchini, C., et Guaita, A. (2007). Professionnalisme et stress dans une unité spéciale de soin aux malades Alzheimer. Dans : P. Pitaud (Ed.), *Exclusion, maladie d'Alzheimer et troubles apparentés : le vécu des aidants* (pp. 211-230).

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*. Paris: Pearson Education France.

Gollac, M., et Bodier, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'Expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi, et de la santé.

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.

Brotheridge, C.M. et Grandey, A.A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.

Grandey, A. A., et Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 407–422.

Grimmer, M., et Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: the mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153–174.

Gross, J. (1998). Antecedent-focused and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224–237.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.

Bradbury-Jones, C., Sambrook, S., et Irvine, F. (2011). Empowerment and being valued: A phenomenological study of nursing students' experiences of clinical practice. *Nurse Education Today*, 31(4), 368-372.

Karimi, L., Leggat, S. G., Donohue, L., Farrell, G., et Couper, G. E. (2014). Emotional rescue: The role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 70(1), 176–186.

- Kase, R., et Zupan, N. (2007). Psychological contracts and employee outcomes in transition to market economy: a comparison of two Slovenian companies. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 16-28.
- Klein, M. (2021). Emotional labor in a sales ecosystem: a salesperson-customer interactional framework. *Journal of Business et Industrial Marketing*, 36(4), 666–685.
- Liaqat, I., Nisar, Q.A., Nasir, M., et Ikram, M. (2017). The Crucial Role of Psychological Contracts towards Organizational Behaviors: Descriptive Study in Banking Sector. *International Journal For Research In Social Science And Humanities*, 3(2), 16-30.
- Linde, B., et al. (2008). Clarity and trust: the experience of workplace regulations by employees. *South African Journal of Labour relations*, 32, 86-103.
- Loriol, M. (2013). Travail émotionnel et soins infirmiers. *Santé Mentale, Acte Presse*, 2013, 60-63.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., et Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680.
- McNeil, T. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 3, 483-525.
- Mainhagu, S. (2012). Le pouvoir paradoxal des soignants sur la GRH. *@GRH*, 4, 33-52.
- McLean Parks, J., Kidder, D., et Gallagher, D. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.
- Morrison, E. W., et Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Muresanu, D., et Guerrero, S. (2017). Les perceptions du contrat psychologique dans deux entreprises automobiles en Roumanie : le poids de l'héritage du passé. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 26(6), 26-48. <https://doi.org/10.3917/rimhe.026.0026>
- Ozkan, A., et Ozkan, N. (2004). Corporate Cash Holdings An Empirical Investigation of UK Companies. *Journal of Banking et Finance*, 28, 2103-2134.
- Petit, R., et Zardet, V. (2017). Attractivité, fidélisation, et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management. *@GRH*, 22, 31-54.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (2), 121-139.

- Rousseau, D.M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M., et McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings et B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 15, pp. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Robinson, S., et Rousseau, D. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S., Kraatz, M.S., et Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Rousseau, D., et Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 74, 511–541.
- Salovey, P., et Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Schore, A. N. (2002). The Neurobiology of Attachment and Early Personality Organization. *Journal of Prenatal et Perinatal Psychology et Health*, 16(3), 249–263.
- Strauss, A., et Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.
- Tessier, N., et Deffayet, S. (2005). Réussite de la relation d'emploi et qualité de la relation managériale : quels enjeux pour le manager? *Gestion 2000*, 6, 249-263.

**Chapitre 8 : La restructuration
du contrat psychologique à
l'épreuve de la régulation
sociale : le cas d'un EHPAD non
lucratif**

Article 3- la restructuration du contrat psychologique à l'épreuve de la régulation sociale : le cas d'un EHPAD

Résumé :

La pandémie du COVID-19 qui s'est abattue sur les EHPAD en France a profondément bousculé les pratiques de ces professionnels santé. Cette recherche qualitative, à caractère longitudinale, se propose de relever la dynamique d'évolution des termes du contrat psychologique des acteurs d'un EHPAD non lucratif. Les résultats des 33 entretiens réalisés avant et après l'avènement de la crise sanitaire permettent de comprendre comment les salariés ajustent leurs critères individuels confrontés à de nouveaux impératifs organisationnels engendrés par le contexte sanitaire. Nous nous appuyons à cet effet sur les cadres conceptuels d'adaptation et de régulation sociale, dans le cadre d'une triangulation méthodologique, afin de déterminer l'influence de ces critères individuels et d'autres critères organisationnels sur le processus d'adaptation et de restructuration du contenu du contrat psychologique des acteurs évoluant dans cet établissement.

Mot clés : contrat psychologique, adaptation, régulation sociale.

The restructuring of the psychological contract through social regulation: the case of a non-profit EHPAD

Abstract :

The COVID-19 pandemic that has hit EHPAD's in France has profoundly changed the practices of these health professionals. This qualitative research, of a longitudinal nature, aims to identify the evolution's dynamics of the psychological contract's terms of the actors of a non-profit nursing home. The results of the 33 interviews carried out before and after the onset of the health crisis make it possible to understand how employees adjust their individual criteria when faced with new organizational imperatives caused by context of the health crisis. To this end, we rely on the conceptual frameworks of adaptation and social regulation, within the framework of a methodological triangulation, in order to determine the influence of these individual criteria and other organizational criteria on the process of adaptation and restructuring of the content of the psychological contract of the actors evolving in this establishment.

Key Words: psychological contract, adaptation, social regulation.

8 La restructuration du contrat psychologique à l'épreuve de la régulation sociale : le cas d'un EHPAD non lucratif

Depuis plusieurs années, les métiers des soins dans les EHPAD doivent répondre à plusieurs contraintes liées à l'intensification du travail, à la fidélisation du personnel soignant, et à la baisse d'attractivité du secteur (Goujon Belghit, 2020). La pérennité de ces organisations dépend de leur capacité d'adaptation et d'optimisation de leur pilotage du capital humain (Goujon-Belghit et al., 2021). Ces contraintes structurelles ont été accrues par la conjoncture liée à la pandémie du COVID-19, qui a profondément ébranlé les pratiques de ces professionnels de santé. Un tel contexte de déstabilisation organisationnelle et de changement de pratiques de management conduit le contrat psychologique (contrat psychologique) des salariés à subir de profondes modifications (Sabouné et Goujon Belghit, 2018). Ces modifications sont susceptibles d'engendrer une perte de sens liée aux conflits de valeurs et peuvent créer des tensions chez les salariés (Bied, Metzger ; 2011). Maslach et al., (2001) précisent qu'en cas de changement organisationnel, on peut observer une détérioration des perceptions de bien-être au travail chez les salariés conduisant à une baisse de la performance organisationnelle. Celle-ci est entendue dans le secteur non lucratif comme l'optimisation des services rendus aux usagers en tenant compte de la rareté des moyens financiers, techniques et humains dont dispose ces organisations (Saulquin et al, 2007).

Cette recherche se propose d'analyser l'évolution des termes du contrat psychologique des salariés d'un EHPAD non lucratif au fil du temps, dans un contexte organisationnel marqué par des mutations radicales amenant la modification des règles d'organisation du travail. Dans notre analyse, nous nous appuyons sur les cadres théoriques d'adaptation et de régulation sociale afin de mettre les lumières sur les mécanismes d'adaptation de leur contrat psychologique face aux changements organisationnels provoqués par les nouvelles prescriptions sanitaires liées au COVID-19. Dans ce sens, rare les travaux qui ont analysé le processus de transition du contrat psychologique de la maintenance à la réparation, suite à une perturbation organisationnelle négative. Rousseau et al. (2018) détaillent bien, et en profondeur, ce processus d'ajustement du contrat psychologique, mais ils émettent le souhait que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre l'influence des facteurs personnels et contextuels, comme un changement organisationnel important, sur les processus du contrat psychologique.

A cet effet, 33 entretiens semi-directifs ont été réalisés dans cet EHPAD en deux cohortes réalisées avec un intervalle de trois ans entre les deux passages (2018 et 2021). L'analyse

des expériences vécues par ces acteurs au fil du temps nous permet d'une part de comprendre comment les salariés ajustent leur contrat psychologique confronté à de nouveaux impératifs organisationnels engendrés par le contexte sanitaire, et d'autre part, elle nous permet de relever l'influence de certains critères individuels et d'autres critères organisationnels sur le processus d'adaptation et de restructuration du contenu du contrat psychologique des acteurs évoluant dans cet établissement.

Dans la première partie de cet article, nous présentons les cadres conceptuels de cette recherche. Nous présentons ensuite la méthodologie dans la deuxième partie, les résultats et leurs discussions dans la troisième et quatrième partie de cet article.

8.1 Le cadre conceptuel

Nous présentons dans cette partie les 3 concepts clés de cette étude : le contenu du contrat psychologique, sa dynamique, et ses modalités d'adaptation.

8.1.1 Le contenu du contrat psychologique

Le concept du contrat psychologique permet d'apporter un éclairage utile non seulement sur les attentes des salariés, mais aussi sur ce qui les amène et sur ce qui leur permet de rester dans l'organisation (Rousseau ; 1995, 2001). Il repose sur un ensemble de perceptions de la réalité pour lesquels l'individu donne du sens (Crocker et al., 1984). Les recherches décrivent son contenu différemment et plusieurs recherches affirment que les relations de travail ont considérablement changé depuis l'émergence de la notion du contrat psychologique (exemple : Rousseau et al, 2018 ; Sharpe, 2003 ; Cavanaugh et Noe, 1999; Hiltrop, 1995). La détermination de ses termes relève donc de l'interprétation que le salarié se fait de sa relation d'échange avec l'organisation (Rousseau, 1989). Certaines recherches tentent d'identifier son contenu en classant les obligations selon le type du contrat psychologique. McNeil (1985), en s'inspirant des travaux de Blau (1964), a distingué les éléments de transaction (correspondent à l'échange économique) des éléments relationnels (correspondent à l'échange relationnel). Dans le cas d'un contrat psychologique relationnel, les salariés ont un haut niveau de confiance et une forte implication organisationnelle qui contribuent à son maintien en poste, contrairement au contrat psychologique transactionnel (Tsui et al, 1997). Cette première distinction du contrat psychologique a été enrichie par les travaux de Rousseau et Tijoriwala (1998), ils ont identifié quatre catégories de contrat psychologique classés en fonction du type d'engagement : relationnel, transactionnel, de développement, et de transition. Coyle-Shapiro et Kessler (2000) reprennent cette conception la complètent en proposant un quatrième contrat dit 'contrat d'employabilité', qui viendrait remplacer le contrat

psychologique de transition du modèle de Rousseau (1995). D'autres recherches ont proposé la classification des termes du contrat psychologique en fonction de l'intensité de l'échange : le contrat psychologique faible comporte peu d'obligations mutuelles tandis que le contrat psychologique intense comporte beaucoup d'obligations mutuelles ; ou en fonction du degré d'engagement mutuel entre les deux parties : le contrat psychologique équilibré porte sur des obligations mutuelles faibles ou fortes tandis qu'on parle de contrat psychologique déséquilibré en cas de surinvestissement du salarié ou de l'employeur (Shore et Barksdale, 1998). Enfin, Sels, Janssens et Van Den Brande (2004) proposent une approche complémentaire afin de classer les termes du contrat psychologique selon six dimensions : la tangibilité, le soutien, la stabilité, le cadre temporel, la symétrie de l'échange, le niveau du contrat.

8.1.2 La dynamique du contrat psychologique : de la construction à la reconstruction du contrat psychologique

La recherche sur les processus tente de comprendre comment les choses évoluent au fil du temps (Langley, 1999). Le contrat psychologique est considéré comme une construction cognitive individuelle qui se fait selon un processus continu d'ajustement à travers lequel le salarié a un rôle actif à jouer, de telle sorte que c'est lui qui recherche, sélectionne et traite l'information (Rousseau, 1995 ; Rousseau et al., 2018). Anderson et Thomas (1996), Blancero et Kleiner (2001) suggèrent qu'avant même de rejoindre l'organisation, le salarié dispose déjà d'un contrat psychologique anticipatoire correspondant à l'ensemble des croyances et présupposés issus d'expériences antérieures influençant leurs perceptions de la relation d'échange avec l'organisation. Plusieurs facteurs peuvent influencer cette construction de base : l'expérience de socialisation pendant l'enfance, la culture nationale, les expériences antérieures au travail, les signaux sociaux, les interactions au quotidien, les motivations et buts (Morrison et Robinson, 2004 ; Rousseau 1995). Dès que la phase de socialisation anticipatoire est établie, le salarié développe un schéma contractuel plus durable qu'il va ensuite tester par rapport à la réalité organisationnelle (Nelson, 1991). Cet ajustement permet au salarié d'affiner et de modifier son schéma anticipatoire au fil du temps, pour le remplacer par un schéma plus stable. Une fois formé, il devient résistant au changement (Fiske et Taylor, 1984 ; Stein, 1992). Toutefois, comme le souligne Schalk (2004), le contrat psychologique n'est jamais formé définitivement, il continue d'évoluer à travers un processus d'accommodation continu dans lequel le salarié continue à modifier ses perceptions de la relation d'emploi sur la base de l'interprétation des contributions apportées (De Vos et al., 2003).

Plus récemment, Rousseau et al (2018) postulent que le contrat psychologique est un construit dynamique de la relation d'échange et proposent un modèle basé sur les phases dynamiques du contrat psychologique en intégrant une dimension temporelle et en s'intéressant à son évolution dans le temps. Cette recherche propose une décomposition de la dynamique du contrat psychologique en quatre phases : création, maintenance, renégociation et réparation. Dès lors que le salarié rejoint l'organisation, il entre dans la phase de création du contrat psychologique, cela correspond à la période durant laquelle la nouvelle recrue rentre dans une dynamique d'ajustement de son schéma cognitif anticipatoire, un processus durant lequel les croyances préexistantes sont affinées en fonction de son interaction avec l'organisation. Ensuite, lorsque cet ajustement ralentit, le contrat psychologique se stabilise et le salarié passe à la phase de maintenance durant laquelle il s'attend à recevoir des contributions en échange d'une performance satisfaisante. Il reste en maintenance à moins qu'une perturbation, positive ou négative, ne se produise. La perturbation est un événement affectif (Beal et Ghandour, 2011 ; Weiss et Cropanzano, 1996) associé à un écart positif ou négatif entre les attentes et les réalisations. Le salarié rentre ensuite soit dans une phase de réparation du contrat psychologique, soit dans une phase de renégociation du contrat psychologique. Dans les deux cas, cela amène à une modification du contenu du contrat psychologique du salarié lui permettant le retour à la phase de maintenance. Si ce retour s'avère impossible, le salarié aura tendance à quitter l'organisation. Guerrero et Naulleau (2016), à travers une perspective clinique, montre que le processus de deuil peut être relativement plus long ou plus court, en fonction de la capacité de l'individu et de l'organisation à influencer ce processus, conduisant ainsi à une modification importante de la relation d'emploi et des termes du contrat psychologique.

8.1.3 L'adaptation : au cœur du processus de régulation sociale

La régulation sociale est une théorie qui permet une analyse des processus d'interprétation et de modification des règles organisationnelles (Reynaud, 1994). Les règles sont définies dans la littérature comme toute continuité de comportement interprétée comme une norme ou comme un standard (Romelaer, 1998, p.72), qui s'applique dans un contexte déterminé (Shimanoff, 1980), et dont la fonction principale est de contraindre ou de guider l'action (Favereau et Le Gall, 2006). Les règles peuvent être formelles ou informelles, et puisque cette recherche tente d'analyser les rapports implicites entre l'employé et son organisation, nous allons donc centrer notre analyse sur les règles informelles qui régissent le contrat psychologique. La focalisation sur les règles non écrites relève donc une importance primordiale car contrairement aux règles écrites qui permettent de laisser des traces, elles sont formulées et appliquées d'une manière informelle.

La théorie de régulation sociale implique dans ce sens que les règles sociales sont les résultantes de la rencontre de plusieurs groupes sociaux aux valeurs divergentes. Tandis que les règles écrites sont imposées par la direction et aboutissent à une régulation de contrôle, les règles non écrites sont produites par les acteurs disposant d'autonomie. Ces règles d'autonomie échappent au contrôle et cherchent à rendre aux salariés la marge de manœuvre. Favereau (2007) stipule dans ce sens que les règles de contrôle sont peu efficaces comparées aux règles d'autonomie qui proviennent d'en bas de la hiérarchie. Ainsi, les régulations de contrôle et autonome semblent se contredire, alors que la première prend naissance suite aux tentatives de contrôle, l'autre cherche à rendre la marge aux salariés. A l'emboîtement de ces deux types de régulation, il est possible d'observer qu'elles restent en opposition, ou de constater une régulation conjointe qui prend forme suite à la confrontation, la négociation et le compromis entre ces deux règles. La régulation conjointe est donc la résultante d'une négociation explicite ou implicite (Reynaud, 1995) et conduit à l'élaboration de règles spécifiques sans forcément qu'il ait opposition entre les acteurs de la régulation, elle prend en compte des intérêts de chacun (Bréchet, 2008). Ce processus de régulation conjointe se base essentiellement sur un processus d'adaptation qui se manifeste par la nécessité de l'individu de s'accorder à son environnement en subissant des modifications cognitives. Cette confrontation entre la règle et l'adaptation est souvent perçue négative car la règle est souvent considérée comme contraignante car elle empêche l'innovation et l'adaptation. March, Schulz et Zhou (2000) considèrent l'adaptation des règles comme un processus de résolution des problèmes dans l'organisation,

Dans cette perspective, Dick (2010) observe que lors d'un changement du statut de la relation d'emploi, les perceptions mutuelles de la relation d'emploi peuvent également se modifier, et dans le cas où il existait une convergence des perceptions avant le déclenchement des facteurs de changement, ces perceptions peuvent tendre vers la divergence menant à une incongruence et au sentiment que le contrat psychologique est rompu. L'individu, en tant que moteur de changement adaptatif face à un problème ou une situation, fournit des réponses à travers un processus d'adaptation et de réparation cognitive (Garus, Van de Ven ; 2002). Ces réponses se manifestent soit à travers un processus d'amélioration avec les supérieurs et les collègues (voix) afin de réduire les écarts perçus, soit en augmentant les comportements de retrait organisationnel (négligence), soit par la démission (sortie) (Turnley et Feldman ; 1999). Les salariés s'engagent alors dans un processus d'évaluation cognitive face aux transformations qui ont pour vocation la réduction des écarts perçus (Cassar et Briner ; 2011). Ils interprètent dans le cadre d'un processus d'évaluation primaire les causes de ces écarts, puis à travers une évaluation secondaire les actions et les stratégies à adopter pour y faire face (Weick et al,

2005 ; Lazarus et Folkman, 1984). Dulac et al., (2008) démontrent que les salariés s'engagent dans des évaluations cognitives en collectant des informations, des explications et des interprétations, en se socialisant et en négociant. Il s'agit d'un processus de construction de sens dans lequel les interactions sociales jouent un rôle important dans la dynamique d'apprentissage social dans laquelle il se procure des informations utiles (Ostroff et Kozlowski, 1993). Cette recherche d'information est faite soit par interaction, soit par l'observation, soit à travers les pratiques de management (Rousseau, 1995). Les sources d'information impersonnelles (exemple : manuel de procédure) peuvent constituer des sources d'informations efficaces pour acquérir de la connaissance et la maîtrise perçue liée à la tâche (Morrison, 1993a; Ostroff et Kozlowski, 1992). Les supérieurs hiérarchiques participent pour faire connaître aux nouveaux arrivant les fonctionnements organisationnels (Ostroff et Kozlowski, 1993), et les collègues sont utiles pour faire connaître aux nouveaux arrivants les normes de comportement organisationnel en vigueur facilitant leur insertion (Morrison, 1993).

Trois processus adaptatifs ont été distingués par Skinner et al., (2003). Le premier processus repose sur l'idée que les individus coordonnent leurs actions pour s'adapter à travers quatre stratégies d'adaptation : stratégies de résolution du problème, stratégies de compréhension de la situation, stratégies d'impuissance, stratégies d'évitement ou de déni. Le second processus identifié implique que les individus s'adaptent en coordonnant leurs ressources sociales à travers quatre stratégies d'adaptation : la régulation émotionnelle et comportementale, recherche de soutien, délégation, l'isolement. Enfin le troisième processus identifié par l'auteur stipule que l'individu coordonne ses préférences ou les résultats escomptés avec l'environnement à travers quatre stratégies : les stratégies d'accommodation ou de restructuration cognitive lui permettant d'accepter la situation, les stratégies de négociation des priorités et de recherche de compromis, les stratégies de soumission et les stratégies d'opposition. Peu importe le processus utilisé, les individus s'engagent dans des efforts cognitifs d'adaptation en agissant sur leur environnement (Skinner et al., 2003). Bien que la littérature ne distingue pas clairement les bonnes des mauvaises stratégies d'adaptation, plusieurs recherches affirment que les stratégies orientées vers la résolution du problème permettent l'amélioration du bien-être au travail (Welbourne et al., 2007), tandis que les autres stratégies peuvent être perçues comme des sources épuisantes d'adaptation (Skinner et al., 2003). Le processus dynamique d'adaptation reste cependant complexe car les individus peuvent fournir des réponses différentes lors d'évènements identiques.

8.2 Méthodologie de recherche

Nous nous appuyons sur une méthodologie de recherche qualitative inspirée de la méthode enracinée afin de réaliser notre recherche. La recherche qualitative est décrite par Creswell (2013) comme un processus, une action ou un événement dont les étapes se réalisent au cours du temps et qui sous-entend l'explication du chercheur d'une action ou d'un mouvement qu'il observe. La théorie enracinée permet donc d'analyser un processus de sorte à combler des lacunes dans une théorie déjà existante (Pratt, 2009). Creswell (2013) souligne que cette théorie permet au chercheur d'expliquer une action en mettant le lien entre les catégories théoriques pour comprendre l'événement étudié. Charmaz (2006), développe une vision constructiviste de la théorie enracinée, plus adaptée à notre objet de recherche : « nous construisons notre théorie enracinée à travers nos implications et interactions avec les individus, ainsi que par l'intermédiaire de nos perspectives et pratiques de recherche passées et actuelles » (Charmaz, 2006, p. 10). Cette recherche qualitative enracinée a été réalisée par la conduite d'une étude de cas dans un contexte non lucratif. L'étude de cas est une stratégie de recherche en sciences de gestion qui se base sur une investigation empirique en contexte réel (Yin, 1981) et autorise l'obtention des résultats intéressants mais difficilement généralisables (Yin et Heald ;1975) : « une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1990, p. 17).

Notre étude de cas se base sur deux cohortes d'entretiens semi-directifs qui ont donc été menés en deux temps : la première cohorte constituée de 24 entretiens semi-directifs a été menée en 2018 et la deuxième cohorte comporte 9 entretiens supplémentaires réalisés dans le même établissement en période de crise sanitaire en 2021. C'est un EHPAD à but non lucratif à vocation chrétienne, sa capacité d'accueil est de 78 lits, il emploie 54 salariés permanents et son effectif est souvent consolidé par des travailleurs temporaires de très courte durée, portant ainsi le nombre effectif de ses salariés présents en même temps à environ 70 salariés. Cet EHPAD présente la particularité de recourir à des bénévoles, à hauteur d'une trentaine, qui animent les activités sociales destinées aux résidents. Certains de ces bénévoles font également partie du conseil d'administration de l'établissement et sont amenés à voter et à prendre des décisions stratégiques proposées par la direction de l'établissement. Cependant, le contexte de la crise sanitaire a obligé l'établissement à fermer ses portes à ses bénévoles, se passant ainsi de leurs précieuses aides. Ainsi, nous avons réalisé nos entretiens intégralement dans cette même structure à travers la réalisation d'un nombre total d'entretiens s'élevant à 33 entretiens et enregistrés sur un dictaphone avec l'accord des salariés interrogés.

Notre première cohorte nous a permis de relever les termes du contrat psychologique de ces salariés avant la crise sanitaire et la deuxième cohorte nous a permis de comprendre comment ces acteurs se sont adaptés face à l'évolution de leur contenu du travail face à la crise sanitaire, et comment certains critères organisationnels ont contribué dans la dynamique de restructuration du contenu de leur contrat psychologique. Deux grilles d'entretiens ont été conçues à cet effet pour chaque cohorte, et dont chacune a été adaptée en fonction du grade hiérarchique de nos interlocuteurs, nous amenant à utiliser in fine 4 grilles d'entretien au cours des deux cohortes réalisées. Le fait d'interroger lors de chaque passage les salariés et les représentants de l'organisation se justifie par la nécessité de croiser les regards de ces deux catégories d'acteurs en prenant en compte la caractéristique de mutualité et de réciprocité dans l'échange. Rousseau (2004) stipule dans ce sens que la mutualité ne signifie pas la mutualité dans l'échange, mais plutôt la perception individuelle de l'existence d'une mutualité dans l'échange, car l'une des caractéristiques importantes du contrat psychologique est le caractère individuel d'une croyance par rapport à l'existence d'accord mutuel entre les deux parties de la relation d'échange : « *la mutualité ne peut être présumée (ou décrétée), et l'accomplissement des deux faces du contrat psychologique est un travail de progression dans la relation d'emploi au cours du temps* » (Rousseau, 2004, p 60).

Ainsi, la première grille d'entretien se focalise sur des thématiques qui nous permettent de relever les perceptions du contenu de leur contrat psychologique, ainsi que les perceptions de la politique managériale appliquée par l'établissement. La seconde grille d'entretien permet quant à elle de se focaliser sur les perceptions concernant la politique managériale appliquée avant les perturbations sanitaires. Ces deux premières grilles ont donc permis de poser un cadre de collecte des données portant sur l'analyse des pratiques organisationnelles qui façonnent les perceptions individuelles des salariés avant l'avènement de la crise sanitaire, tandis que pendant la deuxième cohorte, nos grilles d'entretien (une pour les salariés et l'autre pour les managers) ont permis d'identifier les critères individuels et organisationnels d'adaptation face à ces situations organisationnelles complexes. Ci-dessous les principales thématiques abordées par grille d'entretien :

- Grille d'entretien numéro 1- perceptions des salariés : du contenu de leur contrat psychologique anticipatoire, du contenu du travail, de la qualité de vie au travail, de la communication organisationnelle, de la politique managériale, des valeurs organisationnelles.
- Grille d'entretien numéro 2- perceptions des représentants de l'organisation : de la politique de communication, du management, des valeurs organisationnelles.

- Grille d'entretien numéro 3 – critères individuels décrivant : l'impact de la crise sur leurs pratiques organisationnelles, les mécanismes d'adaptation face aux nouvelles prescriptions, facteurs organisationnels intervenant dans l'adaptation.
- Grilles d'entretien numéro 4 – perceptions des managers concernant : les critères organisationnels (management et communication) favorisant l'adaptation de leurs collaborateurs, l'évolution des pratiques de management.

Ces entretiens, avec l'accord des interviewés, ont été enregistrés. Nous les présentons au tableau ci-dessous :

Tableau 12: les entretiens individuels réalisés

Première cohorte d'entretiens réalisée en 2018			
Durée	Fonction et grade hiérarchique	Durée	Fonction et grade hiérarchique
87 min	Directeur : manager	56 min	Médecin co : manager
36 min	Technicien logistique : salarié	57 min	Aide-soignant : salarié
27 min	ASH : salarié	48 min	Infirmier : salarié
40 min	Aide-soignant : salarié	50 min	Animateur : salarié
37 min	Agent logistique : salarié	50 min	ASH : salarié
59 min	Membre du CA : manager	51 min	ASH : salarié
64 min	Agent administratif : salarié	45 min	ASH : salarié
61 min	Membre du CA : manager	55 min	Cadre infirmier : salarié
100 min	Agent administratif : salarié	60 min	Responsable ASH : manager
24 min	Agent administratif : salarié	49 min	Gouvernante : manager
38 min	Membre du CA : manager	66 min	Psychologue : salarié
32 min	Membre du CA : manager	90 min	Aide-soignant : salarié
Deuxième cohorte d'entretiens réalisée en 2021			
Durée	Fonction et grade hiérarchique	Durée	Fonction et grade hiérarchique
42 min	Infirmier : salarié	25 min	Agent administratif : salarié
26 min	ASH : salarié	23 min	Infirmier : salarié
31 min	Aide-soignant : salarié	53 min	Animateur : manager
27 min	Aide-soignant : salarié	18 min	Aide-soignant : salarié
36 min	Nutritionniste : salarié	1556 min, soit 25 h 55 min	
Durée totale des entretiens :			

Ensuite, les données recueillies et retranscrites ont été analysées selon les critères de codification de Charmaz (2006). Le codage, d'une manière générale, est un processus qui a pour but d'explorer ligne par ligne, étape par étape, les textes d'entretiens ou d'observations (Andreani et Conchon, 2005). Il consiste à décrire, classer et transformer les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'entretien. Il s'agit d'un procédé lourd et minutieux qui est fait à la main et pour lesquels il n'existe aucun système automatique.

Dans cette recherche, nous nous sommes appuyés sur les critères de codification proposés par Charmaz (2006), qui définit le codage à travers l'opération de catégorisation des données, permettant de sélectionner et trier les résultats. Pour l'analyse de chaque cohorte, nous avons identifié quatre catégories de codages : codage initial, codage ciblé, codage axial et le codage théorique. Le codage initial implique de segmenter les données et permet la formation des catégories sur le phénomène étudié. Ainsi, sur le logiciel NVIVO, en partant de nos grilles d'entretiens, nous avons classé les discours des répondants selon les thématiques identifiées en amont de la recherche, en distinguant les discours qui émanent des salariés de ceux qui émanent des managers. Ensuite, à travers l'opération de codage ciblé, nous nous sommes référés au codage initial et nous avons créé d'autres thématiques, ne figurant pas forcément sur les grilles d'entretiens, afin de mieux organiser nos données. Dans un troisième temps, lors du codage axial, nous avons identifié les termes du contrat psychologique, ainsi que les critères organisationnels qui les façonnent. Enfin, à travers le codage théorique, nous avons cherché à expliquer le fonctionnement des processus adaptatifs du contrat psychologique des salariés en nous appuyant sur des thématiques basées les cadres théoriques de l'adaptation cognitive et de la régulation sociale (conjointe et collective).

8.3 Résultats

Une telle recherche longitudinale se justifie par sa capacité à déterminer les termes du contrat psychologique de ces acteurs en deux périodes différentes, avant et après l'émergence des perturbations négatives provoquée par la crise sanitaire. Il nous a donc paru intéressant de présenter ces résultats en deux temps : le contenu du contrat psychologique avant l'avènement de la crise sanitaire (3-1), les modalités d'adaptation individuelle et collective en période de crise sanitaire (3-2).

8.3.1 Le contenu du contrat psychologique avant l'avènement de la crise sanitaire

Nous présentons dans cette sous-section les principaux résultats de notre première cohorte, en nous focalisant sur les perceptions de ces acteurs avant l'avènement de la crise sanitaire. Ces termes de leur contrat psychologique sont ainsi abordés ici selon des critères de performance et de loyauté, influencés par des critères organisationnels et contextuels.

Selon ces acteurs, la performance est perçue non pas comme un impératif organisationnel contraignant, mais comme une attente fondamentale justifiant leur intérêt de rester dans l'établissement, en expliquant que la performance repose sur l'optimisation de la qualité du service rendu à l'utilisateur. Nous avons relevé dans ce sens une congruence des perceptions

des salariés cet EHPAD ; ils considèrent que le service rendu aux usagers ne se limite pas uniquement aux soins apportés mais comprend également tout l'accompagnement proposé aux résidents, qui doit comporter impérativement des caractéristiques interactionnelles jugées indispensables pour la réussite de leurs actes de prise en charge de cette population fragilisée. Ces témoignages permettent également de relever que ce critère de performance est perçu comme l'une des principales valeurs organisationnelles sur lesquelles ils s'appuient pour justifier leur intention de rester dans l'établissement : « *c'est vrai qu'à la fin du mois on touche un salaire, mais on est là pour les résidents* » (infirmier) ; « *ce qui me plaît dans mon travail, c'est le côté aide aux personnes en difficulté* » (aide-soignant) ; « *là on a encore cet esprit de famille avec les résidents, ils nous connaissent bien et on les connaît bien. Et je pense que c'est ça ce qui me plaît en premier lieu ici* » (ASH) ; « *ici les consignes sont : être proche et chaleureux dans nos relations avec les résidents* » (ASH) ; « *c'est la relation avec les résidents, le personnel et avec le supérieur hiérarchique, c'est les seuls points qui m'attirent* » (cadre infirmier). D'autres valeurs organisationnelles ont été également désignées par ces acteurs afin d'expliquer leur engagement organisationnel et leur intention de rester dans l'établissement. Ces valeurs ont été exprimées en termes de soutien social et de solidarité entre les collègues « *les valeurs ici c'est le travail d'équipe, famille, solidarité, être là pour les personnes âgées et les accompagner* » (aide-soignant) ; « *ce qu'on applique pour le bien-être du résident, on l'applique aussi pour les salariés* » (manager) ; « *je leur dit qu'il faut qu'ils soient solidaires entre eux pour que ça fonctionne* » (manager) ; « *ce serait difficile de quitter mes collègues* » (infirmier) ; « *on est sur un établissement pour lequel on s'attache très vite en fait. A la fois pour les valeurs, pour les pratiques et pour les personnes* » (médecin) ; « *on s'entraide en fait, quand il y en une qui a fini avant elle vient aider l'autre* » (ASH) ; « *le contact avec les résidents et mes collègues. Mine de rien ça apporte beaucoup* » (aide-soignant) ; « *là on connaît tout le monde. Les secrétaires, la comptable, c'est une grande famille quoi. On a un lien, je ne sais pas lequel, enfin il y a un lien qui nous unit* » (aide-soignant).

En outre, les EHPAD en France font face depuis plusieurs années à une crise importante de recrutement et d'attractivité. Cet EHPAD n'échappe pas à ces contraintes, devenues structurelles, les responsables de gestion des ressources humaines peinent à recruter des remplaçants et les salariés ont de plus en plus du mal à assumer la surcharge sans cesse croissante provoquée par ces difficultés de recrutement des absents. Celles-ci expliquent donc l'intensification du travail perçue et provoque chez ces acteurs un sentiment de travail mal fait, car ils considèrent qu'une bonne prise en charge s'apprécie autant par le bon suivi médical proposé, que par le développement d'interactions sociales avec les résidents. Un tel accompagnement permet non seulement de réduire la dépendance physique et

psychologique des usagers, mais permet également aux salariés de développer des perceptions de travail bien fait et d'utilité sociale liée à la réalisation de leurs missions. « *les causes de la charge de travail c'est l'absentéisme, et l'absentéisme ce sont les TMS des AS, en plus des maladies classiques hivernales* » (cadre infirmier) ; « *c'est vraiment le métier qui est en train de disparaître, je crois que dans 5 ans on va plus trouver d'AS* » (manager) ; « *moi je travaille au moins 75% de mon temps sur le recrutement et sur les plannings* » (cadre infirmier) ; « *c'est facile de ne pas bien faire son travail. Et quand ça arrive, c'est mon égo qui en est impacté, je ressens une forte déception* » (aide-soignant) ; « *avoir du personnel en plus parce que ça permettrait que l'intention puisse être suivie des faits aussi. Parce que les limites qu'on a à faire un certain nombre de chose c'est la charge du travail et l'épuisement* » (médecin).

Or, face à ces perturbations négatives, le rôle du management s'avère primordial, et certains facteurs organisationnels permettent de limiter l'impact des perceptions négatives des salariés sur le contrat psychologique en provoquant des perceptions positives. Celles-ci, sont d'abord induits par la politique de communication de l'établissement, qui se veut être une communication de proximité basée sur les échanges formels et informels. Les caractéristiques formelles de la communication organisationnelle se retrouvent dans les documents écrits de l'établissement (notes de service, compte rendu des réunions officielles, projet d'établissement), tandis que les caractéristiques informelles s'appuient sur des pratiques permettant de faciliter les relations sociales entre les salariés et leur organisation (briefs matinaux, échanges directs) : « *nous avons inventé les briefs matinaux. Nous nous réunissions quotidiennement entre 10 et 15 min et tout le personnel se trouve pour qu'on communique entre nous ces choses importantes, par exemple le décès d'un résident, l'hospitalisation, l'absence...c'est une vraie rupture, 10 minutes, tout le monde s'arrête, on réfléchit ensemble...derrière ces dix minutes qui sont tout à fait à la fois formels et informels, formel parce que c'est un temps de travail et informel parce qu'on peut boire le café ensemble et il y a tous ces petits détails qui seront partagés qui à mon avis mettent cette huile dans les rouages et qui facilite beaucoup de chose* » (manager) ; « *on peut échanger directement avec notre responsable, mais on a aussi des réunions pluridisciplinaires...on a aussi les briefs matinaux... puis tout ce qui est document, mail..etc.* »(aide-soignante)

Ainsi, alors que les temps d'échange formels ont pour objectif de donner du sens au projet de l'établissement, les échanges informels cherchent à consolider la relation de confiance entre les deux parties de la relation d'emploi en permettant aux salariés de ressentir de la bienveillance de la part de l'organisation à leur égard. Ces perceptions de bienveillance

trouvent une autre origine dans les pratiques de management observés. Ces pratiques sont décrites en termes de management humaniste et bienveillant, basé sur la considération de la place des salariés dans l'organisation (autonomie), ainsi que sur la considération de leurs efforts et leurs contributions (reconnaissance au travail) : « *c'est la direction de la porte ouverte qui applique un management humaniste pour ne pas dire féministe* » (agent administratif) ; « *il s'agit d'une relation basée sur l'écoute et le soutien de la part du directeur* » (infirmier) ; « *là on est pas mal autonome* » (agent administratif) ; « *moi je connais le travail, il me fait tout à fait confiance* » (aide-soignant) ; « *le directeur a un œil sur tout, mais il a très bien compris qu'il faut laisser faire les choses pour que ça se fasse* » (cadre infirmier) ; « *je pense que si les équipes ne veulent pas, ça ne sert à rien d'imposer les choses parce que ça ne marchera pas, elles doivent choisir la manière avec laquelle elles voudraient travailler, parce que c'est elles seules qui vont faire le travail* » (manager) ; « *le message que j'essaye de véhiculer, c'est eux qui font de nous responsables d'équipes, c'est impressionnant le travail qu'elles font* » (manager) ; « *vous faites un boulot tellement physique et tellement fatiguant intellectuellement aussi, il faut leur dire* » (manager) ; « *quand je rencontre un problème, il me dit ne t'inquiète pas on va trouver une solution et je pense que c'est quelqu'un qui ne me lâchera pas. Et moi je lui dois de la loyauté* » (agent administratif) ; « *une infirmière peut venir pleurer dans mon bureau sans aucun problème, mais c'est ça vraiment ce que j'aime et que je cherche. Alors que dans les autres EHPAD, c'est une question de hiérarchie* » (cadre infirmier).

8.3.2 Les modalités d'adaptation individuelle et collective en période de crise sanitaire

Dans cette deuxième sous-section, nous présentons les résultats de la deuxième cohorte d'entretiens réalisés en période de crise sanitaire. Ces résultats nous permettent d'identifier d'une part les modalités d'adaptation individuelle et collective du contenu de leur contrat psychologique, et d'autre part, ils permettent de relever l'impact des facteurs organisationnels intervenus dans cette dynamique.

La crise sanitaire qui s'est abattue sur cet établissement a profondément bouleversé les pratiques de ces professionnels de santé. La plupart des acteurs de cet EHPAD décrivent la période du premier et du deuxième confinement comme une période chargée de surprise, de choc, mais aussi d'angoisse et de peur d'attraper le virus ou de le ramener à l'établissement. Les repères de ces salariés ont été ébranlés et les salariés devaient composer entre leurs pratiques de prise en charge et les nouvelles exigences imposées par le contexte sanitaire. L'épidémie a imposé la mise en place de nouveaux protocoles sanitaires afin de protéger les usagers et les salariés des risques de contamination. Ces

nouvelles règles d'organisation ont alors été exigées d'en haut, par le gouvernement, et étaient supposées guider l'action de ces acteurs de santé. Or, ces prescriptions ont parfois été perçues contradictoires les unes par rapport aux autres car les autorités changeaient leurs contenus d'une manière constante. D'autres fois, ces prescriptions ont été perçues contradictoires avec leurs propres attentes de prise en charge qu'ils tiennent tant à assurer, provoquant ainsi un écart important au niveau de leur contrat psychologique : « *je pense que l'inquiétude est surtout liée à la méconnaissance et à l'imaginaire de ce que ça peut être ou de ce que ça n'est pas. Mais plus on a de connaissances et de compétences vis à vis de la pathologie et du coup plus l'appréhension diminue. Même il peut toujours y avoir évidemment une inquiétude de l'amener au sein de l'établissement ou de le ramener chez soi* » (infirmier) ; « *tous les jours, il y avait vraiment des annonces tous les jours, donc il fallait être hyper réaliste et proactif, avoir une veille pour être toujours au courant des dernière décisions du gouvernement prises* » (animateur).

Ainsi, le déploiement de ces nouvelles règles a été perçu contraignant et source de travail supplémentaire, aggravant ainsi les perceptions d'intensification de travail dont souffrait tant ces professionnels de santé bien avant l'avènement du COVID-19. D'autant plus que les bénévoles dont recourait l'organisation depuis plusieurs décennies ont été interdits, comme les visites, ce qui n'a pas contribué à réduire les perceptions de surcharge au travail : « *ça continue à être de plus en plus dur de trouver des remplaçants. C'est la même problématique qu'avant. Oui, c'est la même problématique, c'est un simple fait, il n'y a pas de soignant en fait...Bon sang ma collègue qui galère pour combler les trous dans les plannings. Donc c'est des gens qui ne veulent pas de CDI, qui ne veulent surtout pas faire leur vie en EHPAD. Ils veulent bien venir faire quelques CDD mais ça s'arrête là* » (agent administratif) ; « *le contenu de l'exercice infirmier a été modifié pendant la période COVID dans la mesure où venaient se greffer des besoins de santé suite aux mesures, des soins supplémentaires dans le cadre des personnes qui avaient la maladie COVID 19, avec une symptomatologie et qui ont donc nécessité une prise en charge en santé, en soins infirmiers, en soins médicaux* » (infirmier) ; « *avant le COVID la charge de travail était déjà importante. Mais quand le COVID a commencé, donc les résidents étaient confinés en chambre, on n'avait beaucoup plus de boulot, par rapport à l'organisation des plateaux en chambres...* » (aide-soignant). D'autre part, en période de confinements en chambres et d'interdiction de visites, les acteurs de cet EHPAD ont eu la perception que les usagers souffraient de cet isolement et ont dû faire preuve d'innovation en adaptant leur prise en charge, afin de réduire l'impact négatif de la crise sanitaire sur la santé mentale et physique des usagers : « *il y avait une souffrance morale, des familles et des résidents aussi d'ailleurs sur le fait d'être confiné. Oui, l'absence de lien social avec sa famille, et moi*

personnellement ça m'impacter de les voir comme ça » (infirmier). Pendant cette période de perturbations sanitaires, l'organisation a cherché l'adhésion du collectif à ces nouvelles règles écrites. Elle a donc créé un nouvel espace d'échange formels, appelé cellule de crise, composée d'une part des représentants de l'organisation et d'autre part des représentants de chaque service. Le but étant double, annoncer et expliquer le contenu des prescriptions sanitaires avant qu'elles soient appliquées, mais aussi pour réfléchir collectivement aux modalités de leur adaptation à la réalité organisationnelle rencontrée par ces acteurs sur le terrain. Dès que les décisions étaient prises dans le cadre de cette cellule de crise, l'information transitait par écrit à l'ensemble du personnel à travers des supports écrits (mails, notes de services) : « l'établissement a mis en place une cellule de crise.... L'objectif est de faire un point sur les décisions qui posent question, sur lesquelles il faut apporter des modifications pour bénéficier du coup des compétences des différents corps de métier » (agent administratif) ; « donc, il y a vraiment eu une réunion institutionnelle avec tout le monde, les briefs du matin, la communication affichée dans la maison, plus la communication alarmiste ... je crois qu'on n'a jamais autant communiqué que cette année » (animateur). En plus de cette cellule, l'organisation a consolidé ses espaces déjà existants (briefs matinaux, réunions de travail) en les transformant également en des lieux de négociation collective, dans lesquels les nouvelles règles sont discutées soit pour qu'elles soient comprises et adoptées, soit pour qu'elles soient adaptées et complétées appelant ainsi aux compétences individuelles d'innovation des salariés : « les animatrices ont mis en place des rdvs comme ça que nous dans l'équipe administrative animons, pour que les familles puissent communiquer avec leurs proches. Elles ont redoublé d'ingéniosité pour les animations parce qu'on a même eu la période où les résidents étaient confinés en chambre, elles ont réussi à faire des animations parallèles par étage. Enfin, avec les micros, alors que les résidents sont tous installés devant leurs chambres » (agent administratif).

Enfin, l'organisation s'est appuyée sur ses espaces d'échanges informels (échanges directs, briefs matinaux) afin de libérer la parole de ses collaborateurs confrontés aux difficultés provoqués par ces changements radicaux des pratiques organisationnelles. Dans ce cadre, l'enjeu pour les managers est alors de recueillir l'angoisse des salariés afin de les rassurer et les soutenir, mais aussi pour les remercier et pour reconnaître leurs efforts et leurs contributions : « le directeur profitait aussi de ces échanges pour venir nous rassurer, nous soutenir, nous dire que ce n'est pas grave si on ne peut pas, bref il venait nous dire des choses bienveillantes. C'était important pendant cette période » (infirmier) ; « il y avait toujours une liberté, par contredire le directeur, mais pendant cette période il nous a écouté davantage...et ça servait à ça ces temps d'échange » (infirmier) ; « ces réunions servent à

détecter ce qui ne va pas, ce qu'il faut faire pour les autres » (agent administratif) ; « on a gardé notre cap sur la communication avec les salariés. Alors après, il y a le comité de direction que se réunissait un peu plus avec des cellules de crise. Voilà pour gérer la crise, mais on était tous représentés, tous les services étaient représentés » (infirmier).

Ainsi, ces pratiques de communication, jugées bienveillantes par nos répondants, ont permis à l'organisation de développer chez les salariés des perceptions de bienveillance et de soutien organisationnel à leur égard. Ces perceptions positives, tant soulignées par ces acteurs lors de notre première cohorte, ont donc été fortement consolidées par les managers, qui sont allés jusqu'à laisser le choix aux salariés entre : rester pour affronter avec l'organisation les difficultés rencontrées, ou alors de rentrer chez eux tout en bénéficiant du dispositif de chômage partiel proposé à l'époque par le gouvernement : *« c'était compliqué, franchement, mais la direction était là pour nous. Elle comprenait les difficultés qu'on avait pour venir, l'angoisse qu'on ressentait, ils le disaient tout le temps et régulièrement. Je ne sais pas si cela vous a été précisé, mais le directeur a même suggéré aux personnes angoissées de rentrer chez elles, sans répercussions... vous vous rendez compte ? » (aide-soignant) ; « c'est le souvenir que j'ai, d'une certaine bienveillance envers les salariés de dire que vous n'êtes pas obligé que vous pourriez rester en cas d'angoisse, que vous n'êtes pas obligé de vous forcer si vous vous sentez très mal. Mais je pense aussi que c'est dû au fait de dire que là, on est tous dans le même bateau. Donc on va agir de la même manière » (infirmier).*

Aucun des salariés n'a choisi de partir, mais bien au contraire, ils ont doublé leurs efforts et ont accepté temporairement de travailler en dehors de leurs horaires de travail afin d'absorber la surcharge de travail qui pèse sur leurs collègues, provoquant ainsi une dynamique importante d'entraide et de solidarité entre les différents services soutenue par les représentants de l'organisation : *« nous l'équipe administrative on aidait, on venait les week-ends. Tout le monde est resté et tout le monde a été porté par une espèce de cohésion en fait, qui a eu au sein de toute l'équipe. Tout le monde est devenu très polyvalent, tout le monde s'entraidait » (agent administratif) ; « tout de suite après, j'ai aussi été rassuré parce que je voyais que tout le monde, dont moi, mais vraiment on en faisait les choses d'une manière collective, c'était vraiment une conscience collective et tout le monde s'est très bien comporté » (animateur) ; « une remplaçante été programmée pour prendre la relève le soir mais elle s'est absentée (...) notre directeur est venu et il voulait occuper le poste de AS le temps qu'elle arrive. Il insistait pour que je rentre chez moi et moi j'insistais pour rester. Mais je vous raconte ça pour vous expliquer à quel point c'est une personne exceptionnelle » (aide-soignant).*

8.4 Discussions sur les déterminants d'adaptation et de restructuration du contrat psychologique

Nous discutons les résultats obtenus. Nous présentons ces résultats en deux temps, d'abord on identifie le processus adaptatif du contenu du contrat psychologique des salariés de cet EHPAD (4-1), puis nous relevons les facteurs organisationnels qui permettent la restructuration du contenu de leur contrat psychologique (4-2).

8.4.1 La négociation collective et la régulation conjointe : au cœur du processus adaptatif du contenu du contrat psychologique

L'analyse des données collectées avant la crise sanitaire montre que les salariés accordent beaucoup d'importance à la qualité des soins apportés aux résidents. Celle-ci est perçue non seulement comme une obligation organisationnelle, mais aussi comme une attente importante et une composante essentielle de leur contrat psychologique. Les répondants lient essentiellement leur intention de rester dans l'organisation à la qualité de leur contribution et l'utilité procurée lorsqu'ils ont le sentiment d'avoir réussi leurs actes d'accompagnement. Les perceptions que l'organisation s'engage dans des causes valables conduisent les individus à contribuer au bon fonctionnement organisationnel (Thompson et Bunderson; 2003) car au-delà de la rémunération et la socialisation, l'individu travaille pour améliorer la qualité de vie des autres (Grand et Wade-Benzoni ; 2009), il agit donc conformément à ses valeurs et aura tendance à rechercher du sens à son travail. Cependant, le phénomène structurel d'intensification du travail empêche que les attentes des salariés soient respectées et provoque des perceptions de travail mal fait et une perte de sens liée à leurs missions.

Les managers, ayant du mal à recruter les remplaçants et du personnel supplémentaire pour baisser la surcharge du travail, s'appuient sur l'aide des bénévoles et sur d'autres facteurs organisationnels (management participatif, communication bienveillante) afin de baisser ces perceptions de surcharge au travail. Or, l'épidémie du COVID-19 a fortement ébranlé les pratiques de ces acteurs et a aggravé les perceptions de surcharge au travail. Les différentes réorganisations de travail imposées par les mesures écrites émanant du gouvernement, ont été accusées d'être inadaptés aux spécificités de leurs métiers. Ces nouvelles règles organisationnelles s'inscrivent dans le cadre de règles de contrôle puisqu'elles émanent d'en haut et ont été perçues inefficaces et contradictoires avec la logique institutionnelle et individuelle de prise en charge. Ces règles de contrôle ont donc aggravé les perceptions d'intensification du travail et ont engendré des perceptions de travail mal fait et une perte de sens du travail. Gonzalez (2004) stipule dans ce sens que

les prescriptions provenant de plusieurs niveaux de décisions sont souvent perçues incompatibles aux exigences des acteurs locaux, amenant les salariés à réévaluer leurs priorités. Ces nouvelles règles de contrôle ont donc amené les salariés à se questionner sur la pertinence de les adopter. Ils s'appuient à cet égard sur un processus d'évaluation cognitive en collectant les informations et les explications, en interprétant et en négociant (Dulac et al., 2008).

Lorsqu'un événement inhabituel se produit, une explication est nécessaire (Weick, 1995). Les valeurs organisationnelles ne suffisent pas à améliorer les pratiques de recrutement étant donné le poids de la charge de travail, d'où l'importance d'avoir des espaces de régulation pour s'assurer que la gestion des tensions conduit à la performance globale (Goujon-Belghit, 2020). A travers ces espaces de discussions initiés par l'organisation, les salariés tentent de comprendre et de négocier les nouvelles règles de contrôle. Une cellule de crise a alors été mise en place à cet effet, elle est composée des représentants de l'organisation et des représentants des différents services de l'EHPAD. L'objectif de ces temps d'échange formels est d'une part de se concerter avec les acteurs locaux sur les modalités de mise en œuvre de chacune des mesures, et d'autre part pour évaluer leur pertinence compte tenu des spécificités de la réalité organisationnelle rencontrée par ces acteurs. De la même manière, les réunions quotidiennes (briefs matinaux), qui avaient autrefois comme objectif le partage informel d'informations entre les deux parties de la relation d'emploi, se sont transformées en période de crise sanitaire non seulement en un lieu de partage de vécu et d'expérience, mais aussi en un lieu de négociation collective donnant lieu à une acceptation ou une adaptation des nouvelles règles de contrôle.

L'individu en tant que moteur de changement adaptatif face à un problème ou une situation, peut respecter les règles tout en gardant une marge de manœuvre (Crozier et Friedberg, 1977), il fournit des réponses à travers un processus d'adaptation et de réparation cognitive (Garus et Van de Ven ; 2002). Dans ce sens, ces espaces de discussion améliorent l'émergence de collectifs de travail (Abord de Chatillon, Desmarais ; 2017) et favorisent la reconstitution d'un nouveau contrat psychologique (Rossano et al., 2015). Par conséquent, pendant la période post-perturbations, ces temps d'échange formels et informels ont permis la négociation collective des nouvelles règles entre les deux parties prenantes de la relation d'emploi. Les salariés, à travers un processus d'évaluation cognitive primaire, interprètent les causes des écarts susceptibles d'être engendrés par l'application de certaines règles. Lorsque la règle de contrôle est perçue cohérente et adaptée, elle est acceptée par les salariés qui acceptent de modifier temporairement le contenu de leur travail (et de leur contrat psychologique) afin de se conformer aux nouvelles contraintes organisationnelles.

En revanche, lorsque les règles de contrôle semblent être contradictoires et non cohérentes, elles donnent lieu à une évaluation secondaire dans laquelle le salarié tente de sélectionner les stratégies à mettre en place, en faisant appel à des compétences individuelles favorisant l'innovation au niveau de la création de nouvelles règles d'autonomie permettant ainsi de contrebalancer l'impact négatif des règles de contrôle lorsqu'elles sont perçues trop contraignantes. La négociation collective encourage donc l'innovation au niveau de la création des nouvelles règles d'autonomie. L'innovation implique la transgression des règles en vigueur (Alter, 2000) et elle est favorisée par certaines pratiques de management qui ont comme optique la création d'espaces d'échanges formels et informels. Reynaud (1977) stipule dans ce sens que la régulation conjointe ne peut avoir lieu que suite à la confrontation entre la régulation de contrôle et la régulation autonome, et Favreau (2007) précise que les règles autonomes sont plus efficaces car elles proviennent des acteurs sur le terrain, contrairement aux règles de contrôle issues d'en haut.

La régulation conjointe est donc la résultante d'une négociation explicite ou implicite des règles de contrôle (Reynaud, 1974). Cette négociation collective conduit à l'élaboration de règles spécifiques sans forcément qu'il ait opposition entre les acteurs de la régulation car elle prend en compte des intérêts de chacun (Bréchet, 2008). Ces salariés ne cherchent pas forcément à s'opposer aux règles de contrôle, mais ils tentent de les ajuster ou de les compléter par d'autres règles autonomes. Deux scénarios sont identifiés suite à la négociation collective : soit le salarié accepte les règles de contrôle et accepte donc l'ajustement du contenu de son contrat psychologique, soit le salarié adapte les règles de contrôle et les complètent en créant de nouvelles règles autonomes, permettant ainsi la restructuration du contenu de son contrat psychologique. Dans les deux cas, le salarié joue un rôle actif dans le processus de régulation conjointe du contenu de son contrat psychologique en adaptant les règles en fonction de ses attentes et des exigences de son métier. D'autant plus que les règles de contrôle, lorsqu'elles sont imposées sans concertation et négociation collective, elles sont souvent considérées comme contraignantes car elles empêchent leur adaptation locale (Favreau, 2007) et sont susceptibles de bloquer par conséquent le processus de régulation du contenu du contrat psychologique des salariés, les amenant à développer des écarts importants au niveau de leur contrat psychologique. Cette analyse nous permet donc de conclure que, lorsque les règles de contrôle sont négociées collectivement, elles donnent lieu à une régulation conjointe du contenu du contrat psychologique des salariés.

8.4.2 Le management de la régulation collective :

déterminant de restructuration du contrat psychologique

Nos résultats nous permettent de déduire que la confrontation des critères contextuels, organisationnels et individuels amène les salariés à s'adapter en recherchant l'équilibre entre les prescriptions sanitaires et les autres caractéristiques de leur relation d'emploi. Ce processus de régulation conjointe du contenu du contrat psychologique des salariés, bien qu'il s'appuie sur leurs capacités individuelles d'adaptation, il se renforce par la politique organisationnelle, obligeant ainsi l'organisation à s'adapter à son tour aux nouvelles contraintes structurelles. Ces pratiques de management basées sur la régulation collective sont appréhendées dans cet article en termes d'efforts fournis de la part de l'organisation, et s'inscrivent dans une perspective de rapprochement des représentations entre les deux parties prenantes de la relation d'emploi. Elles permettent non seulement la construction de systèmes d'échange et de coopération mutuelle permettant la régulation conjointe du contenu de leur contrat psychologique, mais elles agissent également au niveau de la réduction des écarts perçus de leur contrat psychologique. Certaines de ces pratiques de management ont toujours été déployées par les managers de cet établissement, mais elles ont été consolidées pendant la crise sanitaire. Dans ce sens, notre analyse des données collectées avant l'avènement de la crise sanitaire, montre que l'organisation s'appuie sur une politique de communication de proximité et sur un management bienveillant afin de réduire les écarts engendrés par les contraintes structurelles dont fait face l'organisation. L'objectif étant d'améliorer la qualité relationnelle à différents niveaux de la relation d'emploi, les managers appuient leur politique managériale sur la bienveillance, considérée comme l'une des principales valeurs organisationnelles. Les représentants de la direction estiment dans ce sens que les salariés, afin qu'ils puissent être bientraitants envers les résidents, ils doivent percevoir le même niveau de bienveillance et de bienveillance de la part de l'organisation à leur égard. Eisenberger et al., (1986) précisent dans ce sens que la bienveillance est le soutien organisationnel perçu (SOP), en définissant le SOP comme la croyance d'un salarié concernant le degré d'attention que l'organisation est capable de lui porter.

Ensuite, dès l'apparition de la crise sanitaire, les managers ont eu comme premier recours de renforcer davantage leur soutien organisationnel et de consolider leur politique de communication, dans une ultime tentative de manager l'activité collective afin de permettre la régulation conjointe du contrat psychologique de leurs collaborateurs. Les répondants ont eu le sentiment d'être compris par leurs managers car ceux-ci sont allés jusqu'à leur laisser le choix entre : regagner leurs domiciles s'ils se sentent anxieux, ou alors de bien vouloir s'entraider afin d'affronter collectivement les difficultés engendrées par la crise

sanitaire. Par conséquent, une dynamique importante d'entraide et de soutien entre les équipes a alors émergé. Elle a permis aux soignants, les plus impactés par l'intensification de travail, d'avoir le sentiment qu'ils ne sont pas seuls, qu'ils sont soutenus par l'organisation et par leurs collègues. D'ailleurs, les équipes se sont fortement investies en travaillant bénévolement hors des horaires normaux de travail. Ces efforts individuels ont été soutenus par l'organisation en améliorant les conditions matérielles dans lesquelles s'effectue le travail. Dans ce sens, Autissier et al. (2010) stipulent que pour que le processus de réparation du contrat psychologique dépend de la capacité de l'organisation à créer les conditions favorables à son déploiement. Les répondants ont noté une mise à disposition des repas gratuits et des équipements pour les protéger contre les risques de contamination, ainsi que du matériel de communication (tablettes, micros) afin qu'ils puissent réduire l'impact du confinement en chambre sur la santé psychologique des résidents. Ces conditions matérielles sont perçues donc comme une sorte de soutien de l'organisation à leur égard.

Dans cette dynamique, les cadres jouent quant à eux un rôle d'intermédiaires et de traducteur des règles sanitaires, permettant au collectif de s'adapter et d'adapter les règles prescrites en adéquation avec la réalité organisationnelle rencontrée par ces acteurs sur le terrain. Ce facteur d'adaptation est favorisé par l'émergence d'espaces d'échanges informels dans lesquels la parole des salariés peut être libérée, leur donnant la perception qu'ils ont une marge de manœuvre et qu'ils sont acteurs du changement organisationnel. La prise de parole se définit par Morrison (2011) comme une communication discrétionnaire comportant des idées, des suggestions, des problèmes ou des opinions, exprimés dans l'objectif d'amélioration de la relation de travail suite aux perceptions d'insatisfaction au travail. Le rôle de l'encadrement se situe donc également au niveau de l'amélioration de la qualité relationnelle en s'appuyant sur des pratiques de renforcement des critères de la communication bienveillante. Cela permet aux salariés non seulement d'être rassurés et de se sentir soutenus, mais aussi pour qu'ils puissent prendre conscience que la direction n'est pas indifférente de leurs contributions et qu'elle est reconnaissante de leurs efforts fournis. Ces échanges informels bienveillants favorisent les perceptions de soutien organisationnel et de confiance relationnelle, définie par Shapiro et al., (1996) comme les croyances optimistes démontrées par des interactions donnant lieu à des attentes positives. Bankin (2015) stipule dans ce sens que lors d'une situation de changement, des perceptions positives peuvent résulter suite à des processus de réparation, d'ajustement et de remédiation cognitifs, durant lesquels l'individu est acteur du changement. Ils interprètent dans le cadre d'un processus d'évaluation primaire les causes de ces écarts, puis à travers

une évaluation secondaire les actions et les stratégies à adopter pour y faire face (Weick et al, 2005 ; Lazarus et Folkman, 1984).

La régulation de l'activité collective dépend donc principalement de la capacité de l'organisation à encadrer le processus d'adaptation des salariés, en créant les conditions favorables à son déploiement, en favorisant le soutien social entre collègues, et en améliorant la qualité relationnelle entre les salariés et leurs managers. Une telle adaptation ne peut alors avoir lieu qu'en s'appuyant sur un management basé sur la discussion bienveillante, permettant aux salariés de retrouver du sens à leurs actions et de supprimer les ambiguïtés et les incertitudes en réinventant une organisation locale qui passe par la négociation collective du contenu de leur contrat psychologique. Les trajectoires professionnelles dans ce secteur s'envisagent pour le sens trouvé au travail et pour l'intérêt de l'accompagnement apportés aux usagers (Goujon-Belghit et al., 2021). Ainsi, dans de telles contextes organisationnelles difficiles, le positionnement de l'encadrement s'avère important pour permettre aux salariés de s'adapter et de réduire les perceptions d'écart au niveau de leur contrat psychologique. Le management de proximité basé sur la bienveillance et le soutien organisationnel renforce chez le salarié la relation de confiance relationnelle qu'il entretient avec l'organisation, et permet au processus d'adaptation cognitive d'aboutir sur une restructuration du contenu de leur contrat psychologique.

Conclusion de l'article 3

Le cadre théorique du contrat psychologique est pertinent pour notre analyse car il nous permet de relever les mécanismes d'interprétation des salariés dans des situations professionnelles complexes. L'objectif de cette recherche se proposait d'analyser l'évolution des termes du contrat psychologique des salariés de cet EHPAD au fil du temps, dans un contexte organisationnel marqué par des mutations radicales amenant la modification des règles d'organisation du travail. Nous nous appuyons à cet effet sur les cadres conceptuels d'adaptation et de régulation sociale afin de comprendre l'impact des critères individuels et organisationnels sur le processus adaptatif du contenu du contrat psychologique des salariés. L'objectif étant double, d'une part, il s'agit d'identifier la dynamique du processus d'adaptation des salariés lorsque le contenu de leur travail change d'une manière radicale, et d'autre part, il s'agit de préciser l'impact positif de certaines pratiques du management de l'activité collective sur le processus de restructuration du contenu du contrat psychologique de ces acteurs.

Nos résultats nous permettent donc de comprendre comment les salariés réagissent lorsque leurs critères individuels se confrontent à de nouveaux impératifs organisationnels engendrés par le contexte de la crise sanitaire. Ce contexte a généré de nouvelles règles de contrôle perçues contraignantes car elles émanent d'en haut et parce qu'elles sont perçues contradictoires par rapports aux logiques individuelles et organisationnelles de prise en charge des résidents. Dans cette dynamique, l'organisation a un rôle important à jouer afin de favoriser l'aboutissement du processus adaptatif de ses collaborateurs. Adapter les règles sous-entend la création de nouvelles règles autonomes, appelant ainsi aux compétences individuelles et à l'innovation des salariés, en concertation avec les représentants de l'organisation.

Sur le plan managérial, l'organisation a un impact significatif sur le processus de régulation conjointe de ses collaborateurs, car en favorisant les espaces de négociation collective, elle permet aux salariés d'être acteurs adaptatifs du changement en contrebalançant les règles de contrôle par des règles autonomes dans le cadre d'un processus de régulation conjointe du contenu de leur contrat psychologique. La régulation conjointe s'appuie donc sur la négociation collective en tant que résultante du management de l'activité collective, afin de permettre au processus d'adaptation individuelle d'aboutir. Dans cette dynamique, le rôle de l'encadrement se situe au niveau de sa capacité à piloter ce processus d'adaptation individuelle en s'appuyant sur des pratiques de management de l'activité collective. Celles-ci sont appréhendées dans cette étude en termes de pratiques de management basé sur la discussion bienveillante et de proximité, afin de renforcer les perceptions de soutien

organisationnel et de confiance relationnelle des salariés. Ces pratiques de management agissent aussi bien au niveau des mécanismes de construction de sens, que sur les représentations individuelles concernant ce que doit contenir le contrat psychologique des salariés, et permettent ainsi à l'organisation d'influencer positivement le processus d'adaptation et de restructuration du contenu de leur contrat psychologique.

Bibliographie :

- Abord de Chatillon E., et Desmarais, C. (2017) Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. @GRH, (23), 13-36.
- Alter, N. (2000) L'innovation ordinaire, Paris, PUF.
- Anderson, N., et Thomas, H.D. (1996) Work Group Socialization. Handbook of Work Group Psychology, 423, 450.
- Andreani JC., et Conchon F. (2001) "Les Etudes Qualitatives en Marketing", Cahier de recherche EScontrat psychologique-EAP, N° 01-150
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. (2010) La capacité à changer d'une organisation. Une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement. Conférence AIMS, Luxembourg.
- Bankin, S. (2015) "A process perspective on psychological contract change: Making sense of, and repairing, psychological contract breach and violation through employee coping actions". Journal of Organizational Behavior, (36), 1071-1095.
- Beal, D. J., et Ghandour, L. (2011) "Stability, change, and the stability of change in daily work place affect". Journal of Organizational Behavior, 32(4), 526-546.
- Bied, M., et Metzger, J.-L. (2011) "Comment les logiques de rationalisation du secteur médicosocial peuvent-elles soutenir les pratiques collectives des professionnels ?" Management et Avenir, (47), 165-183.
- Blancero, D. M., et Kleiner, G. L. (2001) The "anticipatory psychological contract": Employer/employee obligations and job choice. Paper presented at the Academy of Management, Chicago, IL.
- Blau, P. M. (1964) Exchange and Power in Social Life. New York, NY : Wiley.
- Brechet J.-P. (2008) "Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud", Revue Française de Gestion, n° 184, p. 13-34.
- Cassar, V., et 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, 78, 283-289.
- Cavanaugh M.-A., et Noé R.-A. (1999) "Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract", Journal of Organizational Behavior, Vol. 20, n°3, p. 323-340.
- Charmaz, K., (2006) Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis. SAGE
- Coyle-Shapiro J., et Kessler I., (2000) "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey" Journal of Management Studies, vol. 37, n°7, p. 903-929
- Creswell, J. W. (2013) Qualitative inquiry et research design. Choosing Among Five Approaches. (3rd ed.). SAGE

- Crocker J., Fiske S.T., et Taylor S.E. (1984) "Schematic Bases of Belief Change", in J.Richard Eiser (dir.), *Attitudinal Judgment*, Springer New York, Springer Series in Social Psychology, pp. 197-226
- Crozier M., et Friedberg E., (1997) "L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective", Paris, Le Seuil.
- Dick, P. (2010) "The transition to motherhood and part-time working: mutuality and incongruence in the psychological contracts existing between managers and employees ", *Work, employment and society*, Sage Journals. Vol. 24, N°3, pp. 508- 525.
- De Vos, A., Buyens, D., et Schalk, R. (2003) "Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity ". *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- Dulac, T., et al. (2008) "Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations ". *Academy of Management Journal*, (51), 1079–1098.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986) "Perceived organizational support ", *Journal of Applied Psychology*, n°71, p.500–507
- Favereau O., et Le Gall J.M. (2006) "Règles, normes et routines", *Encyclopédie des ressources humaines*, J. Allouche (coord.), Paris : Vuibert, p. 840-851.
- Favereau O. (2007) " Règles et conventions : l'approche économique", *AEGIS, le Libellio*, vol. 3, n° 2.
- Fiske, S. T., et Taylor, S. E. (1984) *Social Cognition*. New York, NY: Random House.
- Goujon Belghit, A. (2020) "La gestion du capital humain : maîtriser les risques en EHPAD". *Management et Avenir*, 117, 17-39
- Goujon Belghit, A., Husser, J. et Leiner, A. (2021). *Quelle nouvelles formes de construction des carrières dans le secteur médico-social ? Le cas du Groupe SOS*. *Gestion 2000*, 38, 19-41.
- Goujon Belghit, A., Cuénoud, T., Bretonès, D. et Cherrad, O. (2021). *Le management du capital humain dans le cadre d'une approche de développement organisationnel : étude de cas dans le secteur médico-social*. *Recherches en Sciences de Gestion*, 143, 233-265.
- Grant A.M., Wade-Benzoni K.A. (2009) "The Hot and Cool of Death Awareness at Work: Mortality Cues, Aging, and Self-Protective and Prosocial Motivations", *Academy of Management Review*, n° 34, p. 600-622.
- Guerrero, S., et Naulleau, M. (2016) "What's Next after Psychological Contract Violation? ", *Industrial Relations*, (4), 639-659.
- Hiltrop J.M. (1995) "The changing psychological contract: The Human Resource Challenge of 1990s", *European Management Journal*, vol.13, n°3 septembre, p.286-294. 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.

- Karl E. Weick (1995) "Sensemaking in Organizations, Sage, Thousand Oaks, Californie"
, Sociologie du travail, 38^e année n°2, Avril-juin 1996. pp. 225-232.
- Langley, A. (1999) "Strategies for Theorizing from Process Data", Academy of Management Review, 24 : 4, 691-710.
- Lazarus R.S., et Folkman S. (1984) "Stress, appraisal, and coping". Springer; New York
- March J., Schulz M., et Zhou X. (2000) "The Dynamics of Rules : Change in Written Organizational Codes", Stanford, Stanford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., et Leiter, M. P. (2001) "Job burnout". Annual Review of Psychology, 52, 397–422.
- McNeil I., (1985) "Reflections on Relational Contract" 141 Journal of Institutional and Theoretical Economics 541-6 [1985b] "Relational Contract: What We Do and Do Not Know" Wisconsin Law Review 483-525
- Morrison, E. W., et Robinson, S. L. (2004) "The employment relationship from two sides: Incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations". In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor et L. E. Tetrick (Eds.), The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives (pp. 161-180). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Morrison, E. W. (1993) "Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization ". Journal of Applied Psychology, 78(2), 173–183
- Morrison, E. W. (1993a) "Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes ". Academy of Management Journal, 36, 557-589.
- Morrison, E. W., (2011) "Employee voice behavior: Integration and directions for future research ". The Academy of Management Annals, 5(1), 373–412
- Nelson, D.B., (1991) "Conditional Heteroskedasticity in Asset Returns: A New Approach". Source: Econometrica, 59, 347-370.
- Ostroff, C., et Kozlowski, S. W. J. (1992) "Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition". Personnel Psychology, 45, 849-874.
- Ostroff, C., et Kozlowski, S. W. (1993) "The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization ". Journal of Vocational Behavior, 42(2), 170–183.
- Reynaud J.-D., (1994) L'acteur stratégique et sa légitimité, L'analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels. Autour de Michel Crozier, Pavé F.,
- Rossano, M. et al. (2015) "Rupture du contrat psychologique et risques psychosociaux : une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources ". Revue Gestion des ressources humaines, (95), 58-77.
- Rousseau, D.M., (1989) "Psychological and Implied Contracts in Organizations ". Employee Responsibilities and Rights Journal. Vol 2, No 2. 1989.
- Reynaud J.-D. (1995) Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale, Armand Colin, 2e éditions.

- Romelaer P. (1998) " Les règles dans les organisations ", *Gestion et théorie des jeux – L'interaction stratégique dans la décision*, J. Thépot (coord.), Vuibert, Paris, p. 56-86.
- Rousseau, D. M. (1995) "Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements ". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M., et Tijoriwala, S.A. (1998) "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures". *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rousseau, D. M. (2001). "Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- ROUSSEAU, D. M. (2004) "Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate ". *Academy of Management Perspectives*. février 2004. Vol. 18, n° 1, pp. 120-127. DOI 10.5465/ame.2004.12689213.
- Rousseau, D. M.t Hansen, S. D., et Tomprou, M. (2018) "A dynamic phase model of psychological contract processes". *J. Organisat. Behav.* 2018, 1–18.
- Sabouné, et K.,Goujon Belghit, A. (2018) "L'ambivalence dans le contenu du contrat psychologique : le cas d'un EHPAD". *Management et Avenir*.
- Saulquin J., et Schier G. (2007) " Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ?" *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007/1 n°223, p. 57-65.
- Schalk, R. (2004) "Changes in the employment relationship across time". In J. A.-M. Coyle Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor et L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 284-311). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Sels, L., Janssens, M., et Van den Brande, I. (2004) "Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions". *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 461–488.
- Sharpe, A. (2003) "The psychological contract in a changing work environment", *The Work Institute*
- Shimanoff S.B. (1980) "Communication rules : theory and research, Sage library of Social research", vol. 97, Sage Publications.
- Shore, L. M. et K. Barksdale. (1998) "Examining Degree of Balance and Level of Obligation in the Employment Relationship: A Social Exchange Approach." *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special Issue), 731–744.
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., et Sherwood, H. (2003) "Searching for the structure of coping : a review and critique of category systems for classifying ways of coping." *Psychological Bulletin*, 129(2), 216–269.
- Stein, D. J. (1992) "Schemas in the cognitive and clinical sciences". *Journal of Psychotherapy Integration*, 2, 45-63.
- Thompson, J. A., et Bunderson, J. S. (2003) "Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *The Academy of Management Review*, 28(4), 571–586

Turnley, W. H., et Feldman, D. C. (1999) "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect." *Human Relations*, 52, 895-922.

Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. et Tripoli, A.M. (1997) "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?" *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.

Weiss, H. M., et Cropanzano, R. (1996) "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work." In B. M. Staw, et L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., et Obstfeld, D. (2005) "Organizing and the Process of Sensemaking". *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Welbourne, J. L., Eggerth, D., Hartley, T. A., Andrew, M. E., et Sanchez, F. (2007) "Coping strategies in the workplace: Relationships with attributional style and job satisfaction." *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 312–325.

YIN, R. K. (1981) "The case study crisis: some answers." *Admin. Science Q.* 26 (March): 58-66

Yin R.K., et Heald K.A. (1975), "Using the case survey method to analyse policy studies". *Administrative Science Quarterly*. Sept, vol 20, 371-381

Chapitre 9 : Discussions générales

9 Discussions générales

Le concept de consolidation du contrat psychologique se manifeste, à travers nos travaux de recherche, comme un effort conjoint, à la fois cognitif et émotionnel, que les salariés déploient face aux perturbations négatives qui menacent leur contrat psychologique. En nous appuyant sur le modèle de phases dynamiques établi par Rousseau et al. (2018), nous localisons notre concept spécifiquement dans la phase de maintenance, durant laquelle le contrat psychologique peut subir des changements, souvent de manière passive, avec un investissement cognitif minimal (Rousseau et al., 2018). Ces mécanismes seraient capables de contenir les réactions négatives face à des perturbations négatives importantes et permettent de restreindre les efforts cognitifs et émotionnels déployés face aux perturbations négatives auxquelles leur contrat psychologique est soumis, de telle manière à éviter la transition de la maintenance. Nous conceptualisons donc la consolidation du contrat psychologique comme un ensemble de processus de renforcement émotionnels et cognitifs, formant une barrière psychologique, un rempart protégeant le contrat psychologique contre la bascule depuis la phase de maintenance.

Dans un premier temps, nous mettrons l'accent sur les principales perturbations négatives qui affectent le contrat psychologique des acteurs impliqués, en élucidant les raisons pour lesquelles ces éléments agissent comme des facteurs perturbateurs. Ensuite, nous nous consacrerons à l'exploration des déterminants clés qui facilitent la consolidation du contrat psychologique. Cette seconde partie sera structurée autour des différentes stratégies de consolidation déployées, permettant une compréhension nuancée de la manière dont ces mécanismes opèrent.

9.1 Les perturbations négatives en phase de maintenance

La phase de maintenance est marquée par une surveillance renforcée du salarié concernant les écarts entre ses contributions personnelles et les récompenses fournies par l'employeur (Rousseau et al., 2018). Dans les circonstances où des perturbations négatives suscitent une forte activation des affects négatifs, le contrat psychologique peut glisser de la phase de maintenance. Cette étape spécifique a retenu notre attention, notamment en raison des conséquences néfastes potentielles de ces perturbations négatives. Si elles sont mal gérées, elles peuvent mettre en péril l'intégrité du contrat psychologique, compromettant ainsi la collaboration mutuelle (Morrison et Robinson, 1997). Dans la littérature, la perturbation est considérée comme un événement émotionnel associée à un écart perçu. Cet écart peut être favorable ou défavorable entre les attentes du contrat

psychologique et les réalités vécues (Beal et Ghandour, 2011; Fiedler, 2000 ; Weiss et Cropanzano, 1996 ; Rousseau et al., 2018). Cette vision offre une compréhension enrichie des différentes situations pouvant provoquer des réponses émotionnelles positives ou négatives, à la suite de la concrétisation ou non des termes du contrat psychologique (Lambert, Edwards et Cable, 2003). La nature de la réponse émotionnelle, qu'elle soit positive ou négative, indique si la perturbation est perçue comme bénéfique ou non.

Dans le contexte de cette recherche, bien que nous considérions les aspects positifs de la relation d'échange, ceux-ci sont traités comme des leviers de consolidation du contrat psychologique plutôt que comme des perturbations positives susceptibles de catalyser le contrat psychologique vers une nouvelle phase. Ainsi, notre analyse met un accent particulier sur les mécanismes qui favorisent la consolidation du contrat psychologique, notamment en scrutant les perturbations négatives liées aux écarts négatifs perçus. Dans ce contexte, nos résultats indiquent que l'intensification du travail agit comme un perturbateur spécifique du contrat psychologique chez les employés des EHPAD. Cette intensification affecte de multiples facettes cruciales de leur rôle professionnel. D'une part, elle contribue à une érosion du sens attribué au travail ; d'autre part, elle exacerbe les défis liés à la gestion de l'effort émotionnel requis dans ces établissements.

L'intensification du travail : un facteur de perte de sens au travail

D'une manière générale, l'intensification du travail est un enjeu qui n'est pas propre uniquement au secteur des EHPAD. Nombreuses les recherches qui ont souligné l'émergence de cette problématique dans divers domaines (exemple : Gollac, Volkoff, 1996 ; Askenazy, 2002 ; Favre et al., 1998 ; Bué, Coutrot, Hamon-Cholet et Vinck, 2007). Dans ces recherches, on constate la montée de la thématique d'insatisfaction au travail, engendrée par les perceptions des salariés de ne plus être aptes, par manque de temps, d'assurer correctement leur travail et d'être toujours dans l'obligation de gérer les urgences. Dans un tel environnement de travail frustrant, les salariés peuvent percevoir que leur qualité de travail est inférieure (Frese et Zapf, 1994). La surcharge de travail apparaît comme étant couplée à des perceptions de qualité de travail empêchée, une forme de frustration qui découle de l'incapacité à atteindre les normes et attentes du travail (Karasek, 1979), ce qui peut conduire à une perte de sens au travail, où l'individu peut se sentir déconnecté des valeurs et des objectifs de l'organisation (Pratt et Ashforth, 2003). Cette perte de sens se lie donc étroitement au sentiment de travail mal fait, où les employés perçoivent qu'ils ne sont pas en mesure d'accomplir leur travail au niveau attendu (Edmondson, 1999). Ainsi, lorsque les travailleurs se sentent submergés par des demandes

excessives, ils perdent de vue l'importance de leur rôle dans l'organisation (Hackman et Oldham, 1976). Mal gérée, cette perception peut devenir plus aiguë, créant une spirale de stress et de mécontentement (Pfeffer, 1998), ce qui peut avoir des conséquences profondes sur la motivation, l'engagement, et le bien-être des salariés (Frankl, 1963).

Les conclusions de nos trois recherches ont mis en évidence l'impact significatif de l'intensification du travail sur les conditions de travail des salariés des EHPAD. Ils sont confrontés à l'exigence constante d'une productivité accrue, d'une exécution rapide des tâches, d'une réactivité face aux urgences quotidiennes, et d'une polyvalence pour gérer des tâches de plus en plus complexes, face à la dépendance croissante des résidents. Et cela, tout en s'efforçant de maintenir une qualité de service optimale, qui constitue l'un des éléments essentiels de leur contrat psychologique. Cette qualité de service représente à la fois une attente, en raison de sa capacité à engendrer des perceptions d'utilité sociale, et un critère de performance vital dans leur contrat psychologique. Lorsque la qualité du travail est compromise, ou que le sens profond du travail est perdu, les perceptions d'utilité sociale peuvent être gravement affectées, car les salariés voient leur contribution à la société comme diminuée (Wrzesniewski et al., 2003), ressentant une incapacité à répondre aux besoins de la communauté. Ceci peut, par conséquent, influencer négativement leur engagement et leur satisfaction au travail (Kahn, 1990), entraînant une baisse de la satisfaction liée à leur rôle social au sein de l'organisation (Ryan et Deci, 2000). La dimension d'utilité sociale prend alors toute son ampleur dans ces métiers où le travail n'est pas simplement un moyen de subsistance, mais aussi une vocation et un outil pour réaliser un devoir social plus vaste.

L'intensification du travail : une perturbatrice du processus de travail émotionnel

L'intensification du travail, dans nos recherches, est également appréhendée comme un élément perturbateur des processus de contrôle de l'affichage émotionnel, que les salariés des EHPAD déploient pour prendre en charge les personnes atteintes de maladies neuro-dégénératives. Confrontés à des résidents fragiles, tant physiquement que psychologiquement, les salariés sont tenus d'afficher les émotions appropriées et d'adopter des comportements adaptés. Le moindre geste, comportement ou parole peut être perçu par les résidents comme une agression, pouvant engendrer des réactions violentes, tant physiques que psychologiques. La performance des salariés est donc étroitement liée à l'aboutissement de cet effort émotionnel, sans lequel les salariés ne seraient pas capables d'offrir un service de qualité, engendrant ainsi un sentiment de travail mal accompli. La

surcharge de travail peut de ce fait être une vraie source de frustration pour ces acteurs, créant une incongruence entre les émotions qu'ils ressentent et celles dictées par les normes d'affichage émotionnel de leur profession.

De telles incongruences peuvent conduire à une dissonance émotionnelle, terme qui décrit l'inconfort ressenti lorsqu'une personne éprouve des émotions contradictoires ou incompatibles (Hochschild, 1983). Par exemple, un salarié qui ressent de la colère envers son employeur pour une promesse non tenue, mais qui doit afficher de l'enthousiasme et du dévouement, peut éprouver cette dissonance (Hochschild, 1983). Cette tension émotionnelle peut avoir un impact négatif sur la satisfaction et le bien-être de l'employé (Zapf et Holz, 2006). De ce fait, la surcharge de travail, en exacerbant ces tensions, perturbe le processus de travail émotionnel si crucial dans leur métier. Elle crée une pression supplémentaire sur les salariés, qui doivent gérer un volume de travail croissant sans compromettre la qualité de leur service. Ce stress accru peut réduire leur capacité à afficher les émotions appropriées, ce qui est essentiel dans leur interaction avec les résidents. La surcharge de travail s'avère ainsi être non seulement une entrave à la performance, mais également une menace pour l'intégrité du contrat psychologique et la satisfaction des salariés.

9.2 Les déterminants de consolidation du contrat psychologique en phase de maintenance

Au sein de notre recherche, les théories de la régulation jouent un rôle crucial en tant que modérateurs de la dynamique transactionnelle entre les salariés et leur environnement de travail. Cette optique nous offre un cadre pour examiner comment les individus s'ajustent spécifiquement à leur environnement, en s'adaptant aux particularités de chaque situation. Ce prisme nous aide notamment à déchiffrer les réponses des salariés aux écarts perçus dans leur contrat psychologique. Dans la section qui suit, nous allons approfondir nos apports sur les déterminants de la consolidation du contrat psychologique en phase de maintenance. Deux axes principaux seront abordés : premièrement, la consolidation centrée sur la résolution du problème, qui explore les mécanismes et stratégies employés pour aborder les écarts perçus; et deuxièmement, la consolidation centrée sur la gestion des émotions, qui examine comment les salariés régulent leurs émotions face à ces écarts.

9.2.1 La consolidation centrée sur la résolution du problème

La première stratégie de consolidation du contrat psychologique centrée sur la résolution du problème, oriente les efforts de l'individu vers la modification de la relation

individu/environnement. A travers cette stratégie, les salariés agissent de telle sorte à altérer les sources de stress et réduire les exigences de la situation, notamment à travers des actions et efforts directs qui ont comme vocation de réduire l'écart perçu entre l'état souhaité et l'état perçu, permettant ainsi une réduction du stress. Ce type de consolidation est représentée par l'ensemble des stratégies employées lorsque les salariés détiennent un pouvoir d'influence et de contrôle sur la situation.

L'autonomie des collaborateurs

Dans le cadre de cette première stratégie de consolidation, nos résultats montrent que les salariés sont engagés activement dans des actions ciblées visant à atténuer l'impact des perturbations négatives. Par exemple, face à un volume de travail conséquent, les salariés s'efforcent d'optimiser leur temps en planifiant et en coordonnant librement entre collègues. Des échanges d'horaires de travail, des arrangements concernant leurs jours de repos, ainsi que des planifications coordonnées de leurs jours de congés sont autant de manifestations de cette dynamique. Nos résultats montrent dans ce sens que ces ajustements sont facilités lorsqu'ils sont accompagnés par une certaine latitude accordée par l'organisation, permettant ainsi aux salariés de s'organiser de manière autonome. Une telle autonomie se manifeste tant dans l'organisation du temps de travail que dans l'exécution de certaines tâches : « notre chef nous laisse pas mal de flexibilité pour nous organiser entre nous, tant que le travail est fait » (aide-soignante). Ainsi, l'autonomie s'érige alors comme un déterminant essentiel de consolidation du contrat psychologique. Elle sert à enrichir l'expérience professionnelle, conférer du sens et valeurs aux actions entreprises, et répondre aux attentes des employés à une participation plus active (Hackman et Oldham, 1980; Bourcier, 2005; Thévenet, 2000).

L'importance des pratiques participatives, où l'autonomie sert à stimuler la coopération et la responsabilité, trouve un écho dans la littérature (Igalens, 1997). D'autant plus que, dans le contexte spécifique des EHPAD, où les salariés sont souvent contraints de travailler les weekends et jours fériés, l'autonomie prend une tournure particulière, affectant parfois les relations personnelles. La quête d'équilibre entre les sphères professionnelle et personnelle se complexifie, devenant une préoccupation majeure pour les salariés (Albert et al., 2003). Les tensions découlant de ce déséquilibre peuvent engendrer un stress délétère, bien que la gestion adroite de cet équilibre puisse apporter des avantages notables (Boles et al., 1997; Duxbury et Higgins, 1998). L'organisation, reconnaissant l'importance de cette autonomie, devrait offrir aux employés la latitude de choisir leurs horaires, une démarche susceptible d'améliorer la satisfaction et la santé des collaborateurs (Duxbury et al., 1999; Folger et Greenberg, 1985; Kompier et Levi, 1995). Ce déterminant de consolidation

requiert une attention et une gestion délibérées, étant donné son impact sur le bien-être des employés et l'efficacité de l'organisation.

Le soutien au travail

Par ailleurs, le soutien organisationnel et l'entraide entre collaborateurs se révèlent également comme des déterminants cruciaux de la consolidation du contrat psychologique des salariés en EHPAD. Le soutien organisationnel s'avère essentiel pour le bien-être et la satisfaction des employés (Eisenberger et al., 1986), en les aidant à surmonter les difficultés (Hobfoll et al., 2018), car il fonctionne comme un moteur qui stimule la motivation, la satisfaction et la performance au travail (Hackman et Lawler, 1971). En EHPAD, il est considéré comme une ressource précieuse pour les salariés en recherche du sens à leur travail (Sabouné, 2021) et permet la résolution des problèmes auxquels ils sont confrontés. Plusieurs études confirment cette corrélation positive entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement des employés, et soulignent que la perception d'un soutien accru de l'organisation renforce l'engagement au travail (exemple : Allen, 1992; O'Driscoll et Randall, 1999; Caesensa et Stinglhamber, 2014; Rhoades et Eisenberger, 2002; Kurtessis et al, 2015). L'organisation, en fournissant l'assistance, les ressources et l'appui nécessaires, affirme son investissement dans la réussite de ses employés (Eisenberger et Stinglhamber, 2011; Caesensa et Stinglhamber, 2014).

Dans un environnement comme celui des EHPAD, marqué par une surcharge de travail constante, le soutien mutuel entre collègues et le soutien de la hiérarchie peuvent atténuer les effets néfastes des conditions de travail. Ce soutien se matérialise dans une relation de proximité entre les salariés et leurs collègues ou supérieurs, permettant à ces derniers d'identifier et d'offrir un accompagnement ciblé lorsque la situation le requiert. Pour capitaliser sur ces interactions, l'organisation peut mettre en œuvre une politique de communication adéquate, permettant de favoriser la création d'espaces de discussion informels, en encourageant les échanges directs. En libérant la parole et en facilitant une communication ouverte et honnête, elle peut mieux comprendre et répondre aux problèmes et aux défis auxquels ses collaborateurs sont confrontés. Cette approche dynamique et réactive permet non seulement d'adapter continuellement l'assistance offerte, mais aussi de créer un environnement de travail plus cohésif et collaboratif, aligné avec les besoins et les attentes spécifiques du personnel des EHPAD.

La négociation lors des modifications des règles de travail

Enfin, nous avons également pu identifier : la négociation dans la modification des règles de travail, comme un autre facteur clé de consolidation du contrat psychologique soumis à des changements importants. Les résultats de notre troisième article de recherche, qui traite des processus adaptatifs des salariés face à la nécessité de modifier les règles fait dans ce sens ressortir ce déterminant comme un facteur important permettant la régulation conjointe entre les règles d'autonomie et les règles de contrôle. Dans cette perspective, la théorie de la régulation sociale nous a offert une perspective intéressante pour comprendre les processus d'interprétation lors des modification des règles organisationnelles. On suppose que les règles d'autonomie sont plus efficaces que les règles de contrôle imposées par le haut de la hiérarchie (Favereau, 2007). La régulation conjointe est dans ce cas considérée comme la résultante d'un processus d'adaptation (Reynaud, 1994), qui implique une modification cognitive de l'individu pour s'adapter à son environnement, conduisant à l'élaboration de règles spécifiques qui prennent en compte les intérêts de chacun (Bréchet, 2008).

Nos résultats ont permis de souligner dans ce sens que la modification unilatérale des règles de travail, sans la négociation active avec les salariés, peut se révéler extrêmement préjudiciable autant pour les salariés que pour l'organisation. L'adaptation réciproque fait référence à une situation où les deux parties de la relation d'échange procèdent à un ajustement mutuel. Cet ajustement vise à trouver un compromis nécessaire pour adapter le contenu de la relation d'emploi (Anderson et Thomas, 1996). Cette forme d'adaptation ne se réalise pas unilatéralement et exige une interaction et un dialogue entre les parties et s'appuie sur la négociation. Celle-ci peut se produire lorsque les circonstances de l'emploi changent, comme lors d'une réorganisation, d'un changement de poste ou d'une nouvelle direction (Morrison et Robinson, 1997). La négociation dépend dans ces cas de la capacité de l'individu et de l'organisation à aboutir à la régulation conjointe : ce processus qui permet d'aboutir à un compromis sans forcément qu'il ait opposition entre les acteurs de la régulation car il prend en compte des intérêts de chacun (Bréchet, 2008). Ainsi, la mise en place d'espaces de régulation au sein des organisations revêt une importance cruciale pour gérer les tensions de manière efficace (Goujon-Belghit, 2020). Ces espaces de discussion contribuent à l'émergence de collectifs de travail solides (Abord de Chatillon, Desmarais ; 2017) et à la reconstitution des termes du contrat psychologique (Rossano et al., 2015).

De ce fait, lorsqu'un manager est confronté à la tâche de mettre en œuvre de nouvelles règles, même si elles lui sont imposées, nous lui conseillons de négocier ces nouvelles

règles avec ses collaborateurs. Une telle négociation permettrait d'entendre et de considérer les arguments de toutes les parties, de chercher à les concilier en les intégrant dans les plans proposés, et de communiquer clairement les raisons qui justifient ces changements de règles. La négociation est dans ce contexte un outil pour persuader et démontrer logiquement la validité des mesures adoptées. L'ambition ici est double : d'une part, minimiser la résistance au changement et les obstacles pendant la phase de mise en œuvre de ces règles, et d'autre part, faciliter la réalisation des processus de régulation conjointe. C'est précisément ce processus de régulation conjointe, lorsqu'il aboutit, qui catalyse l'adaptation réciproque. Ce qui permet l'ajustement cognitif du contenu du contrat psychologique en phase de maintenance.

Ainsi, l'approche de consolidation centrée sur la résolution du problème trouve son application principalement dans les contextes où les éléments perturbateurs du contrat psychologique sont susceptibles d'être contrôlés ou influencés. Toutefois, cette stratégie présente des limites inhérentes à son champ d'application. Elle est efficace uniquement dans les situations où le salarié peut éliminer la source de stress. Par conséquent, son utilisation s'avère restreinte, surtout lorsque les perturbations négatives proviennent de facteurs économiques échappant au contrôle de l'organisation, comme c'est souvent le cas dans les EHPAD. Dans de telles circonstances, les salariés tendent à privilégier la consolidation axée sur la gestion des émotions comme mécanisme d'adaptation pour atténuer les effets négatifs de ces perturbations incontrôlables.

9.2.2 Les déterminants de la consolidation centrée sur la gestion des émotions

Concernant les stratégies axées sur la gestion des émotions, elles sont mobilisées dans le cadre d'un autre type de gestion de stress qui a comme objectif de réduire les réactions émotionnelles négatives associées à l'événement stressant. Dans ce cadre, l'individu aura tendance à réévaluer positivement la situation, minimiser la gravité de la situation ou nier sa réalité. La théorie de régulation émotionnelle offre dans ce sens des enseignements précieux, en postulant que face à des situations stressantes spécifiques, l'individu peut déclencher un processus de régulation émotionnelle visant à gérer et modifier ses émotions (Gross, 1998). Ce processus, qui vise à maintenir un équilibre émotionnel et à préserver le bien-être de l'individu, peut notamment atténuer les effets de la dissonance émotionnelle (Gross, 2002). Nos résultats nous permettent de relever deux stratégies de consolidation, axées sur la régulation émotionnelle, impliquant la gestion des émotions pour minimiser la gravité de la situation, et ainsi restreindre les effets des écarts négatifs perçus au niveau du contrat psychologique. Ces stratégies consistent à procéder à un déploiement

attentionnel et à une reconfiguration cognitive. A travers l'exploration de ces deux stratégies de gestion des émotions, nous précisons les déterminants de consolidation du contrat psychologique :

9.2.2.1 La configuration cognitive

Cette stratégie incite les salariés à reconsidérer de façon proactive leur perception des situations stressantes, les aidant ainsi à mieux réguler leurs réponses émotionnelles et, par extension, à renforcer leur contrat psychologique malgré les perturbations négatives persistantes. Étant donné que chaque salarié a sa propre compréhension de la relation d'emploi, il aborde sa situation particulière avec une subjectivité unique (Rousseau, 1989 ; Guerrero, 2004). Ce processus d'interprétation permet au salarié de construire et d'attribuer un sens à la perception de la rupture, en prenant en compte les raisons et circonstances qui l'entourent. Selon Dulac (2005), cette attribution de causalité s'appuie sur trois dimensions critiques : la causalité, la prévisibilité et l'intentionnalité.

Dans le contexte spécifique des EHPAD, la dimension de causalité sert à examiner si les perturbations du contrat psychologique sont dues à des facteurs internes à l'organisation ou à des influences externes telles que le climat économique. Ces influences pourraient, par exemple, inclure des changements dans les politiques gouvernementales, des fluctuations budgétaires ou une augmentation soudaine de la charge de travail due à des crises économiques qui rendent difficile le remplacement de plusieurs départs simultanés. Ces facteurs externes génèrent des tensions et des défis qui peuvent déséquilibrer le contrat psychologique fragile, surtout lorsque les attentes et obligations des employés ne sont pas remplies.

En ce qui concerne la dimension de la prévisibilité, celle-ci sert à évaluer dans quelle mesure les perturbations négatives étaient anticipées et sont gérables par les parties concernées. Une perturbation prévisible mais non gérée est souvent perçue comme moins excusable de la part de l'employeur, ce qui peut entraîner des réactions émotionnelles négatives de la part des salariés. Dans l'environnement complexe des EHPAD, certaines perturbations peuvent être imprévisibles, mais elles doivent néanmoins être anticipées et gérées pour prévenir une transition défavorable du contrat psychologique, laquelle pourrait s'accompagner d'une baisse de la motivation, de l'engagement et de la satisfaction au travail.

Enfin, la dimension de l'intentionnalité apporte un éclairage sur la manière dont les salariés des EHPAD perçoivent et interprètent les perturbations négatives de leur contrat. Dans un milieu saturé de défis et de contraintes, il est crucial de comprendre si la perturbation est le

résultat d'une action délibérée ou non de la part de l'organisation. Si elle est perçue comme délibérée, cela peut conduire à une érosion de la confiance et à un sentiment de trahison. À l'inverse, si la perturbation est considérée comme involontaire et hors du contrôle de l'organisation, les salariés sont plus enclins à adopter une attitude compréhensive.

De ce fait, face à une situation professionnelle identique, les salariés peuvent en tirer des interprétations différentes. L'employé recueille des éléments factuels qu'il examine à travers le filtre de sa structure cognitive préexistante, les intégrant ensuite à son réseau de connaissances antérieures (Shuell, 1990). Par conséquent, quand les salariés prennent conscience que l'EHPAD subit aussi cette situation et ne l'impose pas volontairement, ils trouvent une sorte de réconfort et de compréhension qui les aide à mieux gérer leurs émotions, tout en renforçant leur contrat psychologique : *« ce n'est pas leur faute... ils font de leur mieux. Ils n'arrivent plus à recruter et la demande est énorme. C'est juste que le nombre de soignants est trop faible »* (Infirmière). Cela met en évidence l'importance de la communication transparente et du dialogue ouvert entre la direction et les employés.

En favorisant une communication transparente et ouverte, l'organisation permet à ses collaborateurs de mieux comprendre les défis et contraintes auxquels elle est confrontée. De plus, cette démarche met en lumière les efforts consentis par les agents organisationnels pour maintenir des conditions de travail optimales malgré ces contraintes. Les managers sont ainsi encouragés à instaurer des espaces dédiés à la discussion et à l'échange entre collègues et pairs. Ces environnements sont cruciaux car ils catalysent à la fois des stratégies de consolidation axées sur la résolution de problèmes et des stratégies de gestion émotionnelle par le biais de la reconfiguration cognitive. Ces espaces d'échange offrent en effet une plateforme pour articuler les difficultés et les contradictions inhérentes au travail, facilitant ainsi la création de collectifs de travail capables de forger des compromis (Rossano et al., 2015).

9.2.2.2 Le déploiement attentionnel

Le déploiement attentionnel implique de se concentrer sur des aspects positifs de la situation, ou de réorienter l'attention vers des activités ou des pensées plus positives (Gross, 1998). Cette approche est manifeste dans les EHPAD, où les salariés sont souvent confrontés à des défis complexes, y compris la surcharge de travail et la responsabilité de la santé et de la sécurité de personnes vulnérables. Les idéaux professionnels, qui sont fortement influencés par l'identité et l'importance de la tâche (Hackman et Oldham, 1976), orientent l'engagement des salariés envers une mission sociale car ils trouvent leur motivation intrinsèque dans un fort sentiment d'utilité sociale.

Ainsi, lorsqu'ils font face à des émotions négatives associées à la surcharge de travail, la stratégie de déploiement attentionnel leur permet de réorienter leur attention vers l'utilité sociale de leur rôle et la dignité de la prise en charge des personnes âgées. Cette réorientation émotionnelle, guidée par les valeurs et les idéaux propres à leur métier, ne sert pas seulement à atténuer l'impact négatif des défis quotidiens, mais aussi à renforcer leur identité professionnelle. En fin de compte, ce processus contribue à une expression idéologique de l'identité professionnelle des salariés, où leur adhésion à des valeurs morales et éthiques transcende une simple obligation professionnelle, et façonne leur rôle professionnel. Celui-ci, reflète non seulement une dévotion personnelle à la tâche, mais aussi une mission guidée par des valeurs morales et éthiques propres à leur métier, où l'acte de soin transcende une simple obligation professionnelle et devient une expression idéologique de l'identité professionnelle des salariés.

Pour Ibarra (1999), l'identité professionnelle fait référence à la manière dont les individus interprètent et donnent un sens à leur rôle professionnel. Cela englobe les valeurs, les croyances et les objectifs qui forment le noyau de leur compréhension de leur rôle professionnel (Schein, 1978). Cette notion renvoie à trois éléments principaux : la perception subjective des relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance aux groupes informels (1), les trajectoires professionnelles (2) et la perception de l'avenir (3) (Fray, Picouveau ; 2010). L'idéologie dans le contrat psychologique est une notion qui a déjà été abordée par les chercheurs (Rousseau, 1995 ; Bunderson, 2001 ; Dulac, 2005 ; Renon, Goujon-Belghit ; 2018). Selon Rousseau (2001), l'idéologie se développe avant même que l'employé ne rejoigne son organisation, et dès lors que les deux parties de la relation d'échange se rencontrent, le salarié aborde cette nouvelle relation en se basant sur des schémas mentaux préexistants à cette relation d'échange.

Au sein de ces schémas anticipatoires, les standards et les philosophies liées à la profession exercée ont une influence cruciale sur la façon dont une personne comprend et évalue son contrat psychologique, et ce tout au long de la relation d'échange (Bunderson, 2001 ; Rousseau, 2001). Elle est fondée sur des représentations collectives distinctes, et est le résultat d'une identification à l'autre, en fonction de l'investissement de soi dans les relations sociales (Sainsaulieu, 1985). Cette idéologie organisationnelle joue un rôle central dans la culture organisationnelle, façonne l'identité collective, individualise les membres de l'organisation (Schein, 1985), et guide la façon dont les employés doivent percevoir, penser, et agir au sein de leur environnement de travail (Trice et Beyer, 1993).

Tableau 13: Les principaux idéaux des salariés des EHPAD

Idéaux	Description
Humanisme et dignité dans les soins	Fournir des soins avec compassion et respect, assurant le bien-être, physique et psychologique, des résidents.
Engagement envers la communauté	Considérer le rôle professionnel non pas comme une simple tâche, mais comme un engagement profond envers une cause sociale, portée sur l'intérêt général de la communauté.
Adhésion aux valeurs culturelles, communes et standards professionnels	Respecter les valeurs culturelles et maintenir les standards professionnels et les pratiques éthiques, en conformité avec les lois, la réglementation, et les attentes des résidents et leurs familles.
Collaboration et esprit d'équipe	Valoriser la communication ouverte, le soutien mutuel et la collaboration comme composantes vitales pour offrir des soins efficaces et de qualité, reflétant l'importance du travail d'équipe dans l'environnement exigeant des EHPAD.

L'identité professionnelle des salariés des EHPAD comporte des idéaux axés sur un engagement fort à une mission sociale claire qui leur permet de percevoir leur charge de travail, non pas uniquement comme une source de stress, mais également comme une partie intégrante de leur contribution envers cette population fragile. En trouvant un intérêt dans leur rôle et une finalité dans leur travail, les salariés de ces établissements parviennent à contrebalancer les sentiments négatifs par des sentiments positifs (Sabouné et Goujon-Belghit, 2018).

Nos résultats mettent en évidence le rôle crucial que la reconnaissance au travail peut jouer dans la consolidation du contrat psychologique, notamment à travers des stratégies de déploiement attentionnel. Ces mécanismes permettent aux salariés de centrer leur attention sur les facettes gratifiantes de leur travail, atténuant ainsi l'impact des stress et charges émotionnelles. La reconnaissance est l'une des principales attentes du contrat psychologique des employés (Lambert et al., 2003; Perrot, 2005; Diard et Hachard, 2019), car elle sert de baromètre pour évaluer le sentiment de valorisation d'un employé au travail (Machado, 2016), notamment en phase de maintenance, dans laquelle la vigilance du salarié est orientée vers l'évaluation de la réalisation réciproques des termes de son contrat psychologique (Rousseau et al., 2018).

Non seulement elle façonne l'identité professionnelle (Dejours, 1993; Brun et Dugas, 2005), mais la reconnaissance agit également comme un moteur pour l'engagement organisationnel (Wils et al., 1998; Tremblay et al., 2000). Plus encore, elle nourrit la motivation et la satisfaction au travail (Bourcier et Palobart, 1997), enrichit le sens donné au travail (Mow, 1987; Morin, 1996, 2001), et permet une évaluation plus nuancée de la qualité et de l'efficacité du travail accompli (Deci et Ryan, 2008). Surtout, la reconnaissance peut servir de bouclier psychologique, aidant les salariés à résister au stress et à naviguer à travers des défis et des situations difficiles (Dany et Livian, 2002). Elle devient ainsi un déterminant vital dans la consolidation du contrat psychologique, établissant un équilibre entre l'individu et l'organisation et permettant une adaptation mutuelle face aux contraintes et opportunités.

Dans le milieu spécifique des EHPAD, où les enjeux professionnels et émotionnels sont particulièrement intenses (Sabouné et Goujon-Belghit, 2018; Sabouné, 2022), la reconnaissance organisationnelle revêt une importance capitale. Cette dernière peut se manifester de diverses manières, allant de la reconnaissance formelle lors des assemblées d'équipe à des retours informels ou des récompenses tangibles. Selon Gemet et Dejours (2009), la reconnaissance professionnelle se manifeste à travers deux types de jugements qui mettent en lumière l'importance accordée à l'apport de l'individu dans l'organisation du travail. D'une part, il y a le jugement de qualité, qui évalue la conformité du travail aux normes établies ou sa singularité et créativité. Ce jugement est généralement exprimé par les supérieurs, les collègues ou même des usagers. D'autre part, il y a le jugement d'utilité, qui peut être d'ordre technique, social ou économique.

Le jugement de qualité dans le cas des EHPAD prend une dimension singulière. Pour les salariés, il ne s'agit pas seulement de respecter les protocoles médicaux et les règles administratives, mais aussi de faire preuve de bienveillance et d'humanité dans l'approche de prise en charge. Un travail fait avec soin et attention aux détails, qui va au-delà des exigences minimales, peut être perçu comme un travail qui témoigne non seulement des compétences des salariés, mais aussi d'une profonde compréhension des besoins humains. Cette dimension prend une signification encore plus grande lorsque les salariés réalisent qu'ils ont su accompagner le résident en préservant sa dignité jusqu'à son départ de l'établissement, souvent dans le contexte de son décès. Ce sentiment d'accompagnement réussi peut servir de puissante validation de la qualité et de l'importance de leur travail, et ainsi favoriser le processus de déploiement attentionnel des salariés lorsque leur contrat psychologique est soumis à des perturbations négatives.

En parallèle, le jugement d'utilité prend une dimension aussi importante. Ici, l'utilité est appréhendée en termes d'impact social et humain. Les salariés sont souvent évalués sur leurs capacités à améliorer la qualité de vie des résidents, à répondre à leurs besoins émotionnels et à collaborer efficacement. Ce jugement d'utilité, souvent émis par les responsables, les collègues et même les familles des résidents, peut avoir un effet profondément revitalisant sur le salarié, et peut servir à valider non seulement leurs compétences professionnelles, mais aussi leur contribution à une mission sociale plus vaste. Il convient de souligner dans ce sens que les gestes de reconnaissance émis par les représentants de l'organisation sont particulièrement souhaités par les salariés. L'efficacité de ces gestes réside dans leur authenticité et leur spécificité. Un simple "merci", une mention lors d'une réunion, ou une note écrite peuvent substantiellement influencer l'engagement du salarié. Ces actions apparemment simples peuvent rediriger l'attention du salarié vers les aspects gratifiants de son travail, atténuant ainsi les contraintes et les charges émotionnelles qu'il peut ressentir. Il est crucial que cette reconnaissance transcende la flatterie superficielle ou les compliments génériques pour maintenir son impact authentique (Bourcier et Palobart, 1997).

Une reconnaissance sincère et authentique peut avoir un effet transformateur sur le bien-être émotionnel du salarié. En valorisant ses contributions à la mission de l'établissement, l'organisation ne fait pas seulement conférer un sens au travail quotidien de ses collaborateurs, mais elle contribue également à équilibrer les défis émotionnels et psychologiques auxquels le salarié est confronté. Par conséquent, la reconnaissance au travail émerge comme un outil managérial essentiel pour renforcer le contrat psychologique, surtout dans des contextes de travail aussi exigeants que les EHPAD. Elle sert non seulement à appuyer les stratégies de déploiement attentionnel des salariés, mais aussi à alimenter un cercle vertueux d'engagement et de bien-être au travail.

Nos recherches ont révélé un élément supplémentaire influençant la consolidation du contrat psychologique, notamment via le déploiement attentionnel : le rôle du soutien apporté par l'organisation. Qu'il s'agisse d'une aide financière ou d'un soutien psychologique, cette forme de soutien en réponse aux défis personnels et professionnels que rencontrent les employés des EHPAD peut être interprétée comme une manifestation de la réciprocité organisationnelle. En offrant ce soutien, l'organisation facilite la création d'un environnement de travail favorable, qui encourage à son tour le déploiement attentionnel efficace et une perception plus positive du rôle de chaque employé. Cette dynamique est renforcée lorsque l'organisation met en avant et valorise les moments de réussite et l'accomplissement des missions sociales, car le sentiment de reconnaissance

est un aspect clé du soutien organisationnel (Bruns, Dugas en 2005). Ces facteurs sont associés à un sens accru de devoir envers l'organisation, à une satisfaction professionnelle plus élevée et à un engagement organisationnel plus fort (Rhoades, Eisenberger en 2002). Ainsi, les efforts des employés sont validés et récompensés par un soutien approprié, ce qui contribue à atténuer les tensions et à améliorer le bien-être au travail (Eisenberger et al., 1990).

En conclusion de cette section, nous proposons dans le tableau ci-dessous, un résumé qui illustre les déterminants individuels et organisationnels clés qui influencent la consolidation du contrat psychologique en phase de maintenance, surtout lorsqu'il est soumis à des perturbations négatives. Ces déterminants sont liés aux différentes stratégies de consolidation, qu'elles soient orientées vers la résolution du problème ou vers la gestion des émotions.

Tableau 14: les déterminants de consolidation du contrat psychologique soumis à des perturbations négatives

Les déterminants	La consolidation axée sur la résolution du problème	La consolidation axée sur la gestion des émotions	
		La configuration cognitive	Le déploiement attentionnel
Individuels	Recherche d'informations. Recherche de solutions opérationnelles qui limitent les facteurs de stress. Auto-évaluation de la capacité à effectuer un travail émotionnellement exigeant.	Interprétation favorable des causes des perturbations négatives.	Contrebalancement des émotions négatives par les émotions positives procurées par le travail.
Organisationnels	L'autonomie au travail. L'entraide entre collègues. Le soutien organisationnel. La négociation lors des modifications des règles de travail. L'implication des salariés dans des collectifs de travail	Communication transparente favorisée par la création d'espaces collectifs permettant d'expliquer les projets et difficultés de l'organisation.	La reconnaissance authentique et sincère de la part de l'organisation. Le soutien émotionnel des collègues. Le soutien organisationnel

Conclusion chapitre 9 :

Dans ce chapitre, nous avons scruté en profondeur le concept de consolidation du contrat psychologique, le définissant comme un effort concerté qui mobilise à la fois des aspects cognitifs et émotionnels. Cette notion agit comme une barrière psychologique contre les perturbations négatives, contribuant à la préservation de la phase de maintenance du contrat psychologique. Deux axes stratégiques de consolidation ont été distingués: le premier, orienté vers la résolution du problème, est pertinent lorsque les situations sont contrôlables; le second, focalisé sur la gestion des émotions, trouve son application quand les perturbations sont hors de contrôle. Nous avons également mis en exergue l'intensification du travail comme facteur perturbateur majeur. Ce phénomène pose un défi dual, induisant d'une part une perte de sens au travail et, d'autre part, en perturbant les mécanismes émotionnels en jeu au travail. Ces complications renforcent l'urgence de disposer de stratégies de consolidation robustes pour stabiliser le contrat psychologique.

Conclusion générale

En clôture de cette thèse, il convient de prendre un moment pour évaluer ses limites et ses implications tant théoriques que pratiques. Notre recherche a tenté d'explorer l'univers complexe des EHPAD, un secteur d'activité confronté à des enjeux cruciaux de rétention du personnel. Nous avons abordé un aspect novateur de la dynamique du contrat psychologique, en mettant l'accent d'une part, sur les perturbations négatives susceptibles de catalyser une transition notable durant la phase de maintenance du contrat, et d'autre part, en identifiant les déterminants individuels et organisationnels qui permettent la consolidation du contrat psychologique dans cette phase.

L'introduction générale de notre travail avait pour objectif de situer les enjeux spécifiques au secteur des EHPAD, tout en posant le contrat psychologique comme cadre conceptuel adéquat pour traiter la question de la rétention des employés dans ces structures. Nous avons ensuite entrepris une exploration de la littérature académique relative à ce concept. Nous avons d'abord tracé l'évolution historique du contrat psychologique, passant en revue les étapes clés de sa conceptualisation. Ensuite, nous nous sommes penchés sur les approches de mesure du contrat, avant de nous attarder sur sa dynamique, en mettant l'accent sur les processus d'interprétation, d'évaluation et d'ajustement. Cette revue de littérature nous a permis d'aborder notre problématique sous trois facettes distinctes, chacune donnant lieu à un article scientifique.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche de construction des connaissances constructiviste et une méthodologie qualitative. Nous avons recueilli des données via des entretiens semi-structurés et avons conduit une analyse thématique à l'aide du logiciel NVIVO. Notre démarche était enrichie par une triangulation théorique, intégrant des principes psychologiques pour approfondir notre compréhension des dynamiques individuelles. Plus précisément, nous avons scruté la manière dont les employés gèrent le stress induit par des perturbations structurelles négatives, comment ils régulent leurs émotions dans des contextes émotionnellement chargés, et comment ils réajustent leurs stratégies face aux changements dans leur environnement professionnel. L'articulation de trois cadres théoriques de régulation nous a permis de déchiffrer les mécanismes par lesquels les employés font face aux perturbations négatives de leur contrat psychologique.

A présent, il est temps de prendre du recul pour évaluer les contributions théoriques et pratiques de cette recherche, ainsi que ses limites et ses perspectives théoriques et méthodologiques de cette recherche.

1 Les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de la recherche

Malgré les contraintes méthodologiques et conceptuelles, la présente thèse a réussi à générer des résultats et des contributions significatives, qui se répartissent en deux catégories distinctes : théoriques et managériales. Nous aborderons d'abord les contributions théoriques (2-1)-, en mettant en lumière les éléments de réponse apportés à nos interrogations de recherche initiales. Par la suite, nous explorerons les retombées managériales de cette étude en nous appuyant sur les résultats empiriques (2-2).

1.1 Les apports théoriques

Dans nos articles de recherche, nous avons abordé trois dimensions majeures qui nous ont permis d'aborder notre problématique centrale de recherche. La première dimension a trait à l'identification des déterminants de consolidation du contrat psychologique dans les EHPAD, ainsi que les modes de mise en œuvre de la consolidation du contrat soumis à des perturbations négatives. Le second thème porte sur le rôle des processus de régulation émotionnelle dans le renforcement du contrat psychologique des acteurs travaillant dans un EHPAD spécialisé pour les personnes atteintes d'Alzheimer, en examinant comment ces processus interagissent dans un contexte organisationnel aussi exigeant émotionnellement. Enfin, le troisième article aborde la question de restructuration du contenu du contrat psychologique en phase de maintenance, lorsque celui-ci est confronté à des changements radicaux, soulignant l'importance des processus d'adaptation réciproque dans cette phase du contrat psychologique.

Chacun de ces articles offre des perspectives différentes, mais complémentaires, sur la dynamique de consolidation du contrat psychologique dans les EHPAD. D'un point de vue théorique, notre recherche approfondit l'appréciation **du concept de consolidation du contrat psychologique**, et son interaction avec les processus d'atténuation de l'impact des perturbations négatives qui impactent les acteurs des EHPAD. Elle éclaire notamment la manière dont les salariés mobilisent un ensemble de **stratégies d'ajustement cognitif et émotionnel**, appréhendées dans notre recherche en termes de stratégies de consolidation axées sur le problème et sur la gestion des émotions, qui leur permettent de gérer efficacement les difficultés et les perturbations négatives liées à leur contrat psychologique. Les résultats de nos travaux nous ont non seulement permis de constater le rôle central de la consolidation du contrat psychologique dans la rétention des salariés, mais nous a également permis d'aller à la **découverte d'un contrat psychologique** unique, comportant des termes atypiques ancrées dans sa nature émotionnelle, spécifique

aux acteurs évoluant dans des métiers émotionnellement exigeant, comme c'est le cas en EHPAD, et plus particulièrement en EHPAD spécialisés dans l'accueil des patients atteints de maladies neuro-dégénératives. Enfin, nos travaux de recherche nous ont clairement renseigné sur les processus adaptatifs des salariés en présence de changements organisationnels majeurs. Dans ce cas de figure, la modification unilatérale des règles de travail, sans la négociation active avec les salariés, peut se révéler extrêmement préjudiciable pour les salariés, avec des risques importants que leur contrat bascule vers la phase de réparation. La négociation collective favorise l'aboutissement des processus de régulation conjointe des règles d'autonomie et de contrôle, permettant ainsi **la reconstitution du contenu du contrat psychologique** en phase de maintenance.

Le concept de consolidation du contrat psychologique

Alors que la plupart des études précédentes ont mis l'accent sur les mécanismes induisant une transition ou une rupture du contrat psychologique, nous ne nous penchons ni sur ces mécanismes ni sur les réactions des salariés lors d'une éventuelle réparation. Au cœur de notre recherche, l'objectif primordial est plutôt d'identifier les processus et facteurs qui favorisent la consolidation du contrat psychologique en présence de signaux de brèche. Nos questions de recherche s'inscrivent ainsi en rupture avec la littérature existante, explorant une facette inédite de la dynamique du contrat psychologique : sa capacité à se consolider face à des perturbations négatives à fort degré d'activation. Cette thèse s'est inscrite dans cette volonté de comprendre en profondeur les processus du contrat psychologique et ses dynamiques sous-jacentes.

Le contrat psychologique, qui incarne les croyances et les attentes tacites partagées entre l'employé et l'employeur (Rousseau, 1989), reflétant un ensemble de croyances et d'attentes mutuelles entre l'employé et l'employeur, évolue de manière dynamique et complexe tout au long de la relation à l'emploi (Rousseau et al., 2018). Son dynamisme et sa vulnérabilité aux perturbations négatives en font un terrain fertile pour la recherche, notamment dans les EHPAD, un contexte où la surcharge de travail et les tensions émotionnelles sont courantes. C'est dans ce contexte particulier qu'émerge le concept de consolidation du contrat psychologique comme un renforcement à la fois cognitif et émotionnel, que les salariés mettent en œuvre pour parer aux menaces qui pèsent sur leur contrat psychologique. Cette mécanique de consolidation agit comme un tampon, atténuant les réponses négatives face à des perturbations négatives importantes et limitant l'effort cognitif et émotionnel requis pour résister à ces perturbations, de telle manière à éviter la transition du contrat psychologique vers la maintenance. Ainsi, nous définissons la

consolidation du contrat psychologique comme une série de mécanismes de renforcement, à la fois émotionnels et cognitifs, qui agissent comme une barrière psychique pour protéger le contrat psychologique contre une possible déstabilisation lors de la phase de maintenance.

A la différence des recherches antérieures, dans nos travaux de recherche, nous appréhendons les éléments positifs de la relation d'échange non pas comme des catalyseurs susceptibles de faire évoluer le contrat psychologique vers une nouvelle phase, mais plutôt comme des déterminants de consolidation de ce contrat. Notre recherche se concentre essentiellement sur les mécanismes qui renforcent le contrat psychologique, en mettant en lumière notamment d'une part les perturbations négatives, et d'autre part sur les déterminants de consolidation. Ensuite, ce qui singularise nos travaux de recherche, nous postulons que les perturbations négatives, même lorsqu'elles sont activées à un degré élevé, ne conduisent pas nécessairement à une transition vers la réparation. Selon notre perspective, la transition ne survient que lorsque les processus de consolidation échouent à atteindre leur finalité, c'est-à-dire lorsque les efforts inconscients du salarié pour consolider son contrat psychologique sont vains. À cet égard, nos données mettent en exergue le rôle de l'intensification du travail comme un perturbateur spécifique du contrat psychologique au sein du personnel des EHPAD. Cette intensification a des répercussions sur plusieurs aspects clés du rôle professionnel des employés. D'une part, elle conduit à une dilution du sens que les employés attribuent à leur travail ; d'autre part, elle amplifie les défis associés à la gestion de l'effort émotionnel indispensable dans ces environnements.

Les stratégies de consolidation du contrat psychologique

Au sein de notre recherche, les théories de la régulation ont joué un rôle pivot, agissant comme des modulateurs de la relation transactionnelle entre les salariés et leur environnement professionnel. Ces théories nous ont offert une perspective analytique précieuse pour examiner la manière dont les individus s'adaptent et réagissent aux singularités de chaque contexte professionnel. Elle éclaire en particulier la dynamique d'ajustement adaptatif des employés vis-à-vis de leur environnement, tout en mettant en relief les spécificités contextuelles. Par conséquent, nous mettons l'accent sur deux mécanismes essentiels de consolidation durant la phase de maintenance du contrat psychologique : d'une part, la consolidation axée sur la résolution cognitive des problèmes, et d'autre part, la consolidation centrée sur la gestion émotionnelle.

La première méthode de consolidation du contrat psychologique s'articule autour de la résolution proactive des problèmes, orientant ainsi les initiatives individuelles vers une

modification de l'interface entre l'individu et son environnement de travail. Par le biais de cette stratégie, les employés déploient des efforts ciblés pour moduler les facteurs stressants et atténuer les contraintes inhérentes à la situation. Ces efforts peuvent prendre diverses formes, notamment la recherche d'informations, la conception de plans d'action ou l'adoption d'une posture adaptée face aux défis. L'objectif ultime de ces actions est de réduire l'écart entre l'état actuel et l'état désiré, contribuant ainsi à une diminution du stress ressenti. Il convient de noter que cette approche est particulièrement efficace lorsque les employés ont un certain degré de contrôle sur les éléments perturbateurs, mais elle présente des limites. Cette stratégie ne serait viable que dans des contextes où l'élimination des sources de stress est réalisable. L'efficacité de cette méthode devient donc limitée, notamment lorsque les facteurs perturbateurs émanent de circonstances économiques sur lesquelles l'organisation n'a aucun contrôle. Dans ce registre de consolidation, nos données révèlent une implication active des employés dans des initiatives précises destinées à minimiser l'impact des perturbations. Par exemple, en réponse à une charge de travail élevée, les salariés entreprennent des démarches d'optimisation du temps, coordonnant leurs activités avec leurs collègues. Les ajustements des horaires de travail, la négociation des jours de repos, et la planification concertée des périodes de congé illustrent parfaitement cette dynamique.

La deuxième méthode de consolidation du contrat psychologique se concentre sur la gestion émotionnelle, un aspect souvent négligé mais essentiel dans la dynamique de la relation de travail. Cette approche est multifacette, englobant tant la configuration cognitive que le déploiement attentionnel. D'un point de vue cognitif, cette stratégie implique une réinterprétation des causes sous-jacentes des perturbations négatives. Les employés s'engagent dans un processus de réflexion qui leur permet de recontextualiser les facteurs de stress, souvent en les attribuant à des éléments externes ou temporaires. Cette démarche cognitive a pour but de réduire l'impact psychologique des perturbations et de faciliter un état d'équilibre émotionnel plus stable. Quant au déploiement attentionnel, il se traduit par un rééquilibrage des émotions négatives grâce à la focalisation sur les aspects positifs et gratifiants du travail. En d'autres termes, les employés contrebalancent les émotions négatives en mettant en exergue les satisfactions et les accomplissements que leur apporte leur activité professionnelle. Ce mécanisme d'ajustement émotionnel est particulièrement efficace pour atténuer les effets corrosifs des perturbations négatives sur le contrat psychologique. Il est important de souligner que ces deux volets de la stratégie de gestion émotionnelle sont souvent complémentaires et s'imbriquent de manière synergique pour renforcer la robustesse du contrat psychologique. Ainsi, la gestion

émotionnelle s'affirme comme une méthode de consolidation puissante, capable de maintenir la stabilité de la relation de travail même dans des contextes défavorables.

Le contrat psychologique émotionnel

Les résultats de cette recherche ont jusqu'à présent fait ressortir deux aspects cruciaux de la dynamique du contrat psychologique : premièrement, ils ont souligné l'importance centrale de la consolidation du contrat psychologique ; deuxièmement ils ont révélé les stratégies de consolidation déployées par les salariés pour faire face aux perturbations négatives qu'ils rencontrent. Or, dans le cadre de notre deuxième article de recherche, en tentant d'approfondir nos apports sur la consolidation émotionnelle du contrat psychologique, nous nous sommes appliqués à étudier les mécanismes de régulation dans un EHPAD spécialisé dans l'accueil des patients atteints d'une maladie neuro-dégénératives, où les salariés doivent tout le temps s'efforcer à afficher les émotions recommandées. Les résultats de cette étude nous ont non seulement permis d'approfondir nos connaissances sur ces stratégies de consolidation émotionnelle, mais ils nous ont également permis de relever que le contrat psychologique de ces acteurs est atypique et fortement imprégné de l'émotionnel, qui illustre l'exigence émotionnelle du travail de ces professionnels.

Plusieurs recherches confirment dans ce sens que les termes du contrat psychologique dans ce secteur s'avèrent de plus en plus d'ordre affectif et relationnel (exemple : Tessier et Deffayet, 2005 ; Ayache et Laroche, 2010 ; Petit et Zardet, 2017). Or, à notre connaissance, aucune de ces études n'évoque le cas d'un contrat psychologique qui inclut des obligations profondément ancrées dans la nature émotionnelle du rôle des salariés exerçant un travail émotionnellement exigeant. Afin d'appréhender son contenu, nous avons utilisé l'approche de Linde et al. (2008), préconisée par (Sabouné et Goujon-Belghit, 2018), qui s'avère particulièrement pertinente pour explorer le contenu complexe du contrat psychologique des salariés au sein des EHPAD. Nos résultats nous ont permis de dessiner un portrait du contenu du contrat psychologique qui régit les relations de travail dans un contexte émotionnellement exigeant.

Le travail des salariés des EHPAD est pétri d'une charge émotionnelle importante, étant donné qu'ils exercent un travail émotionnellement exigeant. A cause des risques inhérents à leur travail, ils doivent adapter en permanence leurs émotions face à ces usagers fragiles physiquement et psychologiquement, afin qu'ils puissent leur proposer une prise en charge qualitative, tout en évitant des potentielles réactions violentes à leur égard. La performance du salarié est alors conditionnée par sa capacité à procéder constamment à la régulation

de ses émotions par le contrôle intentionnel de leur expression émotionnelle pendant les prises en charge. Ce processus n'élimine pas l'émotion elle-même, il affecte seulement son affichage émotionnel. Cet effort de travail émotionnel apparaît donc comme un critère de performance primordial, sans lequel les salariés ne seraient pas en mesure d'assurer d'être efficace et d'offrir une prestation de service de qualité.

De ce fait, la gestion émotionnelle, à travers ce processus de contrôle de l'affichage émotionnel, est perçue comme une condition sine qua non afin que ces acteurs puissent être en mesure de mener à bien leurs missions. Autrement-dit, sans cet aspect de la régulation émotionnelle, les salariés seraient incapables d'assurer une prise en charge qualitative. D'ailleurs, nous notons que la qualité de service est non seulement perçue par ces acteurs comme un simple critère de performance et une obligation envers l'organisation, elle est également perçue comme une obligation éthique et morale, et une attente constituante du contrat psychologique de ces acteurs. De ce fait, les contributions de cet article de recherche nous ont permis de plonger au cœur de la complexité et de la singularité des relations d'échange dans ce contexte singulier, et nous a offert une perspective unique, en mettant en lumière une dimension émotionnelle ancrée dans la nature socio-émotionnelle d'une relation imprégnée d'une profonde détermination à servir une mission sociale prédéterminée.

La restructuration du contrat psychologique en phase de maintenance

Enfin, notre troisième article de recherche a permis de nous renseigner sur les processus adaptatifs du contenu du contrat psychologique des salariés, en présence de changements organisationnels majeurs, amenant la modification des règles de travail. Nos résultats nous ont permis de comprendre comment les salariés réagissent lorsque leurs critères individuels se confrontent à de nouveaux impératifs organisationnels engendrés par un contexte de changement. Ces contributions ont permis de mettre en exergue la fragilité intrinsèque de ce contrat lorsqu'il est confronté à des modifications unilatérales des conditions de travail. Plus spécifiquement, un changement unilatéral des règles de contrôle peut sérieusement ébranler l'équilibre du contrat psychologique, le faisant potentiellement basculer de la phase de maintenance à la phase de réparation. Cette instabilité est amplifiée lorsque ces nouvelles règles de contrôle sont décrétées sans un processus de régulation conjointe entre ces règles et les règles d'autonomie. C'est cette régulation conjointe, qui se matérialise par la négociation entre les deux parties prenantes, qui risque de favoriser la pérennité du contrat psychologique en période de changement de règles organisationnelles. Ainsi, les processus adaptatifs des salariés des EHPAD englobent une

série de démarches cognitives, incluant la collecte d'informations, l'interprétation et l'évaluation des conséquences des changements, et l'engagement dans des négociations.

Ce processus adaptatif guide les réactions des salariés face aux changements, et leur permet soit d'accepter les nouvelles règles de contrôle, soit de les moduler. Cette adaptation révèle le rôle actif que joue les salariés dans la restructuration et l'ajustement de leur contrat psychologique en accord avec les nouvelles exigences organisationnelles. Ce processus adaptatif n'est pas sans risques, car en l'absence d'une adaptation réussie du contenu du contrat psychologique, le contrat peut en effet basculer vers une phase de réparation. Cette phase est souvent marquée par des relations tendues, des désengagements progressifs et une diminution de la confiance mutuelle entre les parties prenantes. Les salariés peuvent alors se retrouver dans une position où ils remettent en question la viabilité de leur engagement au sein de l'organisation, ce qui peut mener à des comportements de retrait, qui peuvent même amener les salariés à quitter leur organisation.

1.2 Les apports méthodologiques

Dans un premier temps nous évoquons les spécificités de notre terrain de recherche, pour ensuite préciser celles qui relèvent de notre méthodologie de recherche.

La spécificité du contexte de recherche

Les EHPAD, secteur en proie à des défis importants tels que la pénurie de recrutement, la surcharge de travail, et la détérioration des conditions de travail, constituent le contexte de cette recherche, étant donné l'enjeu important pour les managers pour fidéliser leurs collaborateurs. Les conditions de travail défavorables ont des répercussions notables sur leur contrat psychologique. Ce contexte confère une singularité à notre sujet de recherche, faisant de ce secteur un terrain d'étude pertinent, mais qu'il faut analyser en élargissant notre champ d'investigation pour capter toute sa complexité. Cette singularité s'étend à tous les EHPAD, et non pas à un en particulier, ce qui nous incite à aborder l'étude sous un angle collectif plutôt qu'intrinsèque. C'est-à-dire que nous cherchons à saisir les dynamiques sous-jacentes, les spécificités et les points communs entre différents EHPAD pour comprendre de manière plus holistique comment le contrat psychologique est consolidé dans ce contexte particulier. L'intérêt est de mettre en lumière des mécanismes, des processus, ou encore des facteurs organisationnels et individuels qui seraient applicables à un ensemble d'EHPAD, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de la fidélisation des employés dans ce secteur. Ainsi, dans le contexte de notre recherche, qui se veut exploratoire, nous avons choisi l'étude de cas

multiplés comme stratégie de recherche pour explorer et comprendre les phénomènes complexes dans leur contexte réel, de telle manière à permettre, entre autres, de favoriser la généralisation des résultats et l'approfondissement de l'analyse, pour une meilleure compréhension et explication des phénomènes étudiés.

Bien que notre focus se soit principalement porté sur les mécanismes individuels de régulation et les perceptions organisationnelles des salariés, nous avons également pris soin d'interviewer les représentants de l'organisation (managers, responsables d'équipes, responsables du recrutement des soignants) lors de chaque phase de recherche. Cette stratégie visait à croiser les perspectives de ces deux catégories d'acteurs, en prenant en compte la nature mutualiste et réciproque de l'échange. Selon Rousseau (2004), la mutualité dans l'échange ne signifie pas une égalité de contribution, mais plutôt la perception individuelle de l'existence d'un échange réciproque. Elle argue que l'une des caractéristiques clés du contrat psychologique est le caractère individuel de la croyance en l'existence d'un accord mutuel entre les deux parties de la relation d'échange. Comme elle le précise, "la mutualité ne peut être présumée (ou décrétée), et l'accomplissement des deux faces du contrat psychologique est un travail de progression dans la relation d'emploi au cours du temps" (Rousseau, 2004, p. 60). Cette orientation de notre méthodologie souligne l'importance de considérer les perceptions des deux parties dans l'échange, permettant ainsi une compréhension plus profonde et nuancée de la dynamique du contrat psychologique dans le contexte de nos études de cas.

Une approche qualitative pour étudier la consolidation du contrat psychologique

Afin de mener notre recherche, nous n'avons pas retenu l'approche quantitative ; bien que les études ultérieures aient privilégié une approche quantitative plutôt que des méthodologies qualitatives pour étudier le contrat psychologique. On note donc une forte dépendance des méthodes quantitatives, en particulier les enquêtes, dans l'étude du contrat psychologique. Or, l'approche quantitative peut être limitée dans sa capacité à capturer les dimensions qualitatives et émotionnelles du contrat psychologique et peut avoir tendance à réduire le contrat psychologique à des variables mesurables, ce qui risque de ne pas refléter la complexité et la subjectivité des attentes et des obligations impliquées. Ensuite, il convient de noter que l'approche quantitative peut être biaisée par la nature même des questions posées dans les enquêtes. Par exemple, les questions fermées peuvent ne pas permettre aux répondants d'exprimer pleinement leurs opinions ou de fournir des réponses nuancées. Ces questions posées peuvent refléter les préoccupations de la recherche plutôt que les préoccupations réelles des employés et des employeurs. Enfin, l'approche quantitative peut être limitée dans sa capacité à prendre en

compte les contextes organisationnels et sociaux dans lesquels les contrats psychologiques sont créés et maintenus.

De ce fait, l'adoption d'une démarche qualitative a permis d'appréhender de manière nuancée et approfondie les dynamiques complexes du contrat psychologique au sein des EHPAD. Elle nous a offert l'opportunité de sonder les expériences individuelles, les valeurs et les interactions des salariés face aux perturbations et à la régulation de leur contrat psychologique. En mettant en lumière les expériences personnelles et les perceptions des salariés des EHPAD, cette démarche nous a permis d'explorer les aspects subjectifs et émotionnels de leur contrat psychologique, tout en reconnaissant la diversité de leurs expériences et réponses face aux défis organisationnels et sanitaires auxquels ils sont confrontés. L'abondance et la richesse des données recueillies grâce à cette approche ont été cruciales pour nous, afin de peindre un tableau vivant et détaillé de leurs expériences, permettant de révéler des facettes difficiles à observer, notamment les critères individuels et organisationnels qui influencent les interactions entre les deux parties prenantes au sein des EHPAD. En nous saisissons de motifs émergents ou récurrents qui peuvent aider à formuler de nouvelles théories (Kickul et Neuman, 2000), nous avons pu établir quelques propositions théoriques concernant l'existence de dimensions non encore explorées, ou du moins très peu explorées, qui constitueraient des pistes intéressantes, autant pour les managers que pour les chercheurs. La compréhension riche des attentes, des obligations et des engagements implicites qui forment le contrat psychologique est donc possible grâce aux méthodologies qualitatives (Conway et Briner, 2002), ce qui permet de suivre l'évolution et la renégociation du contrat psychologique au fil du temps, soulignant la dynamique constante de ces arrangements informels (Coyle-Shapiro et al., 2006).

Les critères de validité de notre recherche :

En sciences de gestion, bien qu'il soit généralement reconnu que les méthodologies de recherche partagent des critères de scientificité communs, les recherches qualitatives accordent une attention particulière à des aspects tels que la cohérence, la crédibilité, la transférabilité et la confirmabilité, comme l'ont souligné Creswell (2007), Bryman (1988) et Miles et Huberman (1994). Dans cette recherche, même s'il serait imprécis de situer avec certitude notre travail par rapport à ces critères, nous avons scrupuleusement cherché à les intégrer tout au long de notre recherche qualitative. Nous avons cultivé une cohérence évidente, en reliant étroitement la question de recherche, les objectifs, les données collectées et les conclusions. En matière de crédibilité, nous avons adopté une transparence et une rigueur méthodologique, de la collecte des données à leur analyse, pour tenter de rendre notre processus de recherche accessible et compréhensible. En

vue de garantir la transférabilité, nous avons fourni une description du contexte de la recherche, de la population étudiée et des méthodes utilisées. Quant à la confirmabilité, nous avons veillé à ce que nos conclusions soient étroitement liées à nos données, minimisant ainsi nos propres biais et en documentant consciencieusement nos pensées et décisions.

De plus, nous avons procédé à utiliser la technique de triangulation théorique afin d'assurer la fiabilité et la validité des résultats de recherche. Son objectif est d'optimiser la qualité des résultats en les rendant plus robustes et plus complets. Nous avons ainsi mobilisé une pluralité de perspectives qui ont toutes contribué à l'éclairage et à l'explication de différents aspects du sujet étudié. A travers cette approche, nous avons mobilisé diverses théories et cadres conceptuels pour examiner un phénomène, mettant en œuvre différentes perspectives théoriques pour élucider le sujet étudié ; ce qui a permis d'améliorer la validité croisée de nos résultats de recherche permettant d'obtenir une compréhension plus approfondie de la complexité de la consolidation du contrat psychologique.

Nous avons mobilisé différentes théories de la régulation : auto-régulation, régulation émotionnelle, régulation conjointe. Ces cadres théoriques nous ont permis de comprendre et d'expliquer les mécanismes individuels de régulation que les salariés déploient lorsqu'ils sont confrontés à des perturbations négatives de leur contrat psychologique. La théorie du coping a éclairé notre compréhension de la manière dont les salariés gèrent ces brèches du contrat psychologique. Elle nous a offert des pistes pour examiner les stratégies cognitives et comportementales que les individus mobilisent pour faire face aux exigences que leur environnement leur impose, exigences perçues comme surpassant leurs ressources. Par ailleurs, nous avons puisé dans la théorie de la régulation émotionnelle pour analyser comment les salariés gèrent leurs émotions en réponse à ces perturbations négatives. Ce cadre théorique se concentre sur les processus par lesquels les individus influencent leurs émotions, le moment où ils les ressentent, ainsi que leur manière de les vivre et de les exprimer. Enfin, nous avons mis à profit la théorie de la régulation conjointe pour évaluer la manière dont les salariés coordonnent leurs actions avec celles des autres dans le but de maintenir un niveau de fonctionnement stable au sein de l'organisation. En utilisant ces théories de la régulation, mettant l'accent respectivement sur la gestion individuelle du stress, le contrôle des émotions et l'harmonisation des actions, nous avons pu approfondir notre compréhension des réponses des employés aux perturbations de leur contrat psychologique. Cela nous a permis d'élaborer une grille de lecture qui offre une analyse pertinente et complète.

Dans une continuité de cette réflexion autour de l'intégration de diverses perspectives pour une compréhension plus profonde de notre objet de recherche, nous avons été amenés à mettre l'accent sur une autre forme de triangulation que nous avons utilisée, à savoir la triangulation des chercheurs. Cette méthode implique l'engagement de divers chercheurs indépendants pour collecter, analyser ou interpréter les données. Elle s'avère précieuse pour minimiser les biais individuels et enrichir notre compréhension du phénomène en question. En intégrant une diversité de perspectives, cette approche offre une vision plus holistique du sujet d'étude. Ainsi, au sein de notre unité de recherche, des sessions de travail collaboratives nous ont permis de bénéficier de la diversité des points de vue et de minimiser les risques de biais individuels. En parallèle, nous avons cherché à valider et à enrichir nos perspectives à travers des interactions avec la communauté scientifique lors de quatre colloques distincts. Ces occasions d'échange ont permis d'exposer nos travaux à des critiques constructives et à des perspectives diverses, contribuant à une analyse plus robuste et plus complète du phénomène étudié. Enfin, il convient aussi de noter qu'une partie des données collectées a été réalisée en binôme. Cette approche collaborative a non seulement renforcé la qualité de notre collecte de données, mais a aussi garanti une richesse et une variété d'interprétations et d'observations. Chaque membre du binôme apportant son propre regard et son expérience, cette approche a favorisé un processus de réflexion dynamique, enrichissant notre compréhension du phénomène étudié. De plus, ce processus de collecte de données collaboratif a encouragé la discussion et le débat, permettant ainsi une meilleure compréhension des dynamiques à l'œuvre dans les EHPAD.

1.3 Les apports managériaux

Pour synthétiser les retombées pratiques de notre travail, il apparaît pertinent de souligner plusieurs implications cruciales pour les EHPAD. Ces recommandations, émanant directement de nos conclusions, s'articulent autour de l'identification du rôle de l'organisation dans la consolidation du contrat psychologique à deux niveaux : au niveau des stratégies de consolidation sur le problème et sur la gestion des émotions.

1.3.1 Le rôle de l'organisation dans la consolidation centrée sur le problème :

La stratégie de consolidation axée sur la résolution de problèmes permet aux employés de focaliser leurs ressources sur des mesures spécifiques pour contrecarrer les influences négatives perturbant leur contrat psychologique. Dans cette optique, les employés s'efforcent de réguler les facteurs stressants et de minimiser les pressions inhérentes à leur

environnement de travail. Ils déploient des initiatives ciblées et des efforts intentionnels pour atténuer la divergence entre leur situation actuelle et celle qu'ils aspirent à avoir, contribuant ainsi à diminuer le stress éprouvé.

Instaurer des valeurs organisationnelles qui stimulent le soutien au travail

Le soutien au travail, qu'il provienne des collègues ou de la hiérarchie, constitue un élément central pour la consolidation du contrat psychologique au sein des EHPAD. Il agit comme un catalyseur qui aide les employés à surmonter les obstacles et à maintenir un niveau de motivation et de performance élevé. En tant que ressource précieuse, il offre aux employés les moyens de faire face aux défis et de minimiser les répercussions adverses des conditions de travail difficiles. Ce soutien est d'autant plus précieux qu'il engendre un climat de confiance et de bien-être, ce qui a un impact direct sur la durabilité du contrat psychologique. Par conséquent, la présence d'un environnement de soutien devrait être une priorité managériale, non seulement pour le bien-être des employés mais également pour le maintien et la consolidation des contrats psychologiques au sein de l'organisation.

Pour propulser cette dynamique, l'organisation a tout intérêt à développer une politique de communication adaptée, qui encourage la création d'espaces de dialogue informels et stimule les discussions directes entre les membres du personnel. En favorisant ces espaces de discussions, et encourageant les collaborateurs à partager les difficultés qu'ils rencontrent, l'organisation se positionne mieux pour cerner et répondre aux divers défis et problématiques auxquels ses collaborateurs font face. Cette démarche proactive et ajustable permet non seulement d'affiner continuellement le soutien fourni, mais également de tisser un environnement de travail plus unifié et bienveillant, en adéquation avec les besoins spécifiques des salariés des EHPAD.

Encourager l'autonomie des collaborateurs pour maximiser la performance

La consolidation axée sur la résolution du problème trouve par ailleurs toute son efficacité lorsque les employés ont la possibilité d'influer sur les conditions qui les entourent. L'efficacité de cette stratégie est amplifiée lorsque l'organisation offre un certain degré de latitude, autorisant ainsi les employés à s'autogérer. Cette autonomie est perceptible non seulement dans la gestion du temps de travail, mais également dans la réalisation des tâches spécifiques. Elle se présente comme un élément clé dans la consolidation du contrat psychologique. Les organisations ne doivent pas percevoir l'autonomie simplement comme un avantage pour les employés, mais plutôt comme une stratégie organisationnelle globale qui mérite une gestion attentive de la part de l'organisation, compte tenu de son impact

significatif sur la performance organisationnelle. Lorsque les employés se sentent habilités à prendre des décisions concernant leur travail, et à exercer un contrôle sur leur environnement de travail, ils sont plus enclins à collaborer efficacement avec leurs pairs. Cette dynamique collaborative, à son tour, renforce le sentiment de responsabilité individuelle et collective, ce qui est particulièrement essentiel dans des environnements complexes et sensibles comme les EHPAD.

Instaurer des espaces de dialogue dédiés à la concertation et à la régulation conjointe

L'adoption d'une stratégie de négociation active préalable à toute modification substantielle des conditions de travail se révèle être un pivot managérial indispensable pour la pérennité du contrat psychologique entre les salariés et l'organisation. Cette démarche anticipative facilite une régulation harmonieuse des nouvelles règles professionnelles, établissant un équilibre entre les règles d'autonomie et de contrôle. En ce sens, la durabilité du contrat psychologique repose sur la synergie entre l'organisation et ses membres pour parvenir à une régulation conjointe des règles qui prennent en compte les attentes et les préoccupations des deux parties. Ce processus de régulation ne se limite pas à la simple résolution des discordances, mais incarne une dynamique de gestion intégrative qui prend en compte les intérêts réciproques des divers acteurs. Par conséquent, l'instauration d'espaces dédiés à la concertation et à la régulation au sein de l'organisation est d'une importance capitale. Il serait pertinent, par exemple, d'établir des réunions informelles régulières permettant aux employés de librement exprimer leurs pensées, inquiétudes ou recommandations. Ces cadres de dialogue ne se contentent pas de catalyser la communication et la transparence ; ils agissent également comme des incubateurs pour le renforcement du tissu relationnel interne et pour l'émergence d'une culture organisationnelle plus solidaire et inclusive.

Par conséquent, lors de l'initiation de changements des règles de travail, la responsabilité managériale ne se limite pas à l'émission de directives unilatérales; elle implique une écoute attentive des perspectives de tous les intervenants, une intégration de ces perspectives dans les plans d'action élaborés, et une communication transparente et argumentée des motifs sous-jacents à ces modifications. Dans ce cadre, la négociation n'est plus seulement un mécanisme de résolution de conflits, elle est également un instrument de persuasion visant à établir la légitimité logique des ajustements proposés. L'objectif étant double : minimiser les frictions et les entraves lors de l'implémentation des nouvelles règles, tout en favorisant l'émergence de processus de régulation conjointe. C'est précisément cette

régulation conjointe réussie qui facilite une adaptation mutuelle et permet une restructuration cognitive du contrat psychologique en phase de maintenance.

1.3.2 Le rôle de l'organisation dans la consolidation centrée sur la gestion des émotions

D'une part, l'organisation peut exercer une influence significative sur la consolidation du contrat psychologique, à travers les mécanismes de "configuration cognitive" que les salariés déploient dans le cadre de leur gestion des émotions. Cette stratégie encourage les employés à revisiter activement leurs perceptions des situations stressantes. Elle les guide dans un processus de modulation de leurs réponses émotionnelles, ce qui, en fin de compte, contribue à consolider leur contrat psychologique, même en présence de défis persistants et perturbateurs. Un facteur clé dans cette dynamique est la manière dont les salariés attribuent la cause des perturbations qu'ils rencontrent. Ils évaluent soigneusement l'origine de ces bouleversements, se demandant si l'organisation avait la capacité de les contrôler ou non, et attribuent ensuite la responsabilité à travers l'interprétation des causes des perturbations négatives. Cette interprétation que les employés font du caractère délibéré ou accidentel de ces perturbations est cruciale. Si une perturbation est perçue comme intentionnelle de la part de l'organisation, cela peut entraîner une érosion de la confiance et un sentiment de trahison. En revanche, si elle est considérée comme étant hors du contrôle de l'organisation, cela peut encourager une attitude plus compréhensive et empathique de la part des salariés. Ainsi, même confrontés à une même situation stressante, les salariés peuvent avoir des interprétations divergentes, dépendant des informations à leur disposition et de leur propre processus d'attribution causale. De ce fait, en instaurant une culture de communication transparente et authentique, les EHPAD peuvent offrir à leurs collaborateurs les outils nécessaires pour appréhender plus clairement les défis et les contraintes auxquels elle fait face. Cette initiative met également en exergue les efforts réalisés par les acteurs organisationnels pour préserver un environnement de travail équilibré, malgré les obstacles rencontrés. Dans ce contexte, les managers ont tout intérêt à créer des zones spécifiques destinées au dialogue et à l'interaction entre collègues. Ces espaces revêtent une importance critique, car ils agissent comme des catalyseurs pour des stratégies de consolidation centrées à la fois sur la résolution de problèmes et sur la gestion des émotions via la reconfiguration cognitive. Ces espaces d'échange servent de plateformes pour discuter des tensions et des dilemmes intrinsèques au travail, facilitant ainsi l'émergence de collectifs de travail capables d'élaborer des compromis mutuellement bénéfiques.

D'autre part, l'organisation a également la capacité d'influencer les mécanismes de "**déploiement attentionnel**" que les salariés mettent en œuvre pour consolider leur contrat psychologique. Cette stratégie consiste à focaliser son attention sur les aspects positifs d'une situation donnée ou à rediriger son attention vers des activités ou des pensées plus constructives. Ce réajustement émotionnel est façonné par les valeurs et les idéaux intrinsèques à leur métier, contribuant ainsi non seulement à atténuer les effets négatifs des perturbations négatives, mais également à renforcer leur identité professionnelle. Toutefois, il convient de noter que ces mécanismes sont profondément influencés par le contexte organisationnel dans lequel les salariés évoluent. Notre recherche apporte à cet égard des éclairages importants, en mettant en lumière deux déterminants importants qui favorisent l'aboutissement des processus de déploiement attentionnel des salariés : il s'agit du soutien organisationnel et de la reconnaissance au travail.

Que le soutien prenne la forme d'une aide financière, de formations ou d'un accompagnement psychologique, il doit répondre aux défis personnels et professionnels auxquels sont confrontés les employés des EHPAD. Ce soutien est une manifestation tangible de la réciprocité dans le contrat psychologique, renforçant ainsi la confiance et le sentiment de valorisation au sein de l'équipe. En instaurant ce type de soutien, l'organisation contribue à la création d'un environnement de travail propice qui, à son tour, encourage un déploiement attentionnel efficace, en aidant les employés à se focaliser sur les aspects positifs et gratifiants de leur travail, minimisant ainsi le stress et les charges émotionnelles souvent inhérents à leurs fonctions. L'impact de ce soutien est amplifié lorsque l'organisation prend des mesures pour souligner et valoriser les réussites individuelles et collectives, surtout en ce qui concerne l'accomplissement des missions sociales. Cette reconnaissance, lorsqu'elle est sincère et authentique, peut avoir un effet transformateur sur le bien-être émotionnel des salariés. En valorisant leurs contributions à la mission sociale de l'établissement, l'organisation ne se contente pas de donner un sens au travail quotidien des employés ; elle contribue également à équilibrer les défis émotionnels et psychologiques auxquels ils sont confrontés. Par conséquent, la reconnaissance et le soutien organisationnels émergent comme des outils managériaux indispensables pour consolider le contrat psychologique dans des environnements aussi exigeants que les EHPAD.

2 Limites et perspectives de la recherche

Comme c'est le cas pour toute recherche en sciences sociales, les résultats de notre étude doivent être interprétés à la lumière des limitations inhérentes à la méthodologie et à l'approche conceptuelle que nous avons adoptées. Ces contraintes sont le produit direct

des choix méthodologiques et conceptuels que nous avons faits tout au long de notre recherche.

2.1 Les limites théoriques

Notre étude s'est principalement appuyée sur la théorie du contrat psychologique pour aborder la question de la fidélisation des salariés dans les EHPAD. Ce choix n'exclut pas la pertinence d'autres théories managériales qui pourraient également être pertinentes pour offrir des éclairages nuancés sur la problématique de fidélisation des salariés dans ces structures. Toutefois, la singularité de la théorie du contrat psychologique réside dans sa capacité à accentuer les croyances et attentes individuelles des salariés, en intégrant en outre leur nature changeante et diversifiée. Cette orientation s'avère particulièrement judicieuse en matière de fidélisation des employés, où la pérennité de la relation d'emploi est étroitement liée à l'alignement de ces attentes réciproques. Pour enrichir notre analyse et éviter un enfermement dans un unique cadre théorique, nous avons également fait appel à des concepts issus de la psychologie sociale, tels que la régulation émotionnelle, le coping et la régulation sociale. Ce faisant, nous avons cherché à approfondir notre compréhension des processus cognitifs, émotionnels et adaptatifs qui sous-tendent les mécanismes de consolidation du contrat psychologique, face aux différentes perturbations négatives que celui-ci rencontre.

Par ailleurs, notre étude s'est focalisée sur les processus cognitifs et émotionnels que les salariés des EHPAD déploient en réaction aux perturbations négatives affectant leur contrat psychologique. Cette orientation s'ancre dans une littérature déjà riche qui admet que les effets des perturbations sur le contrat psychologique peuvent être soit bénéfiques, soit néfastes. Plus spécifiquement, une perturbation négative peut provoquer une rupture du contrat et initier une phase de réparation. À l'opposé, une perturbation positive a le potentiel de déclencher une phase de renégociation (Rousseau et al., 2018). Dans ce sens, notre recherche présente une limitation majeure : elle omet d'examiner les perturbations positives. Bien que nous ayons minutieusement analysé les réponses complexes aux perturbations négatives, nous avons laissé de côté une question tout aussi cruciale : comment les perturbations positives influencent-elles le contrat psychologique en phase de maintenance ? Cette lacune restreint la portée de notre recherche et introduit une ambiguïté potentielle entre les perturbations positives et les déterminants de consolidation du contrat psychologique. Ce dilemme théorique soulève des questions fondamentales. Par exemple, les aspects positifs d'une relation de travail peuvent être doublement interprétés : soit comme des catalyseurs de renégociation, soit comme des facteurs de stabilisation du contrat. Rousseau et al. (2018) offrent une définition nuancée des perturbations positives,

les considérant comme des événements pouvant surgir pour diverses raisons, allant des évaluations de performance exceptionnelles aux changements de vie personnelle, comme la naissance d'un enfant. De notre côté, nous soulignons l'importance pour les chercheurs et les managers de procéder à la distinction des "déterminants organisationnels de consolidation", qui atténuent l'impact des perturbations négatives, des "perturbations positives", qui agissent comme des leviers pour des attentes plus élevées et encouragent des stratégies de négociation collaboratives.

2.2 Les limites méthodologiques

Nous sommes pleinement conscients des limites inhérentes à notre choix de critères d'échantillonnage. Bien que nous ayons élargi notre échantillon pour inclure des témoignages d'acteurs évoluant au sein des mêmes structures organisationnelles, mais qui ne sont pas directement touchés par les mêmes défis ou opportunités. Ces salariés ne sont pas concernés, de la même manière, par les perturbations négatives qui affectent le personnel soignant, ni par les facteurs spécifiques qui consolident leur contrat psychologique, et encore moins par les enjeux particuliers de fidélisation auxquels le secteur est confronté.

De plus, l'intégration de données provenant d'une variété homogène d'EHPAD aurait indubitablement enrichi la solidité de nos conclusions. Dans le cadre de nos entretiens, nous avons exploré à la fois les EHPAD associatifs et privés, négligeant potentiellement l'impact du cadre juridique sur les attentes et l'identité professionnelle des salariés. Une sélection plus homogène des établissements aurait probablement facilité l'examen des particularités intrinsèques à chaque type de structure. Cependant, l'inclusion délibérée de divers statuts juridiques parmi les EHPAD interrogés a contribué à renforcer une observation centrale : indépendamment de la nature juridique de l'EHPAD : les attentes des salariés sont profondément ancrées dans des dimensions émotionnelles, relationnelles et idéologiques. Ces dimensions façonnent leur rôle professionnel, qui s'oriente vers une quête de qualité de service qui délimite les paramètres d'une relation d'échange où les salariés cherchent à trouver un sens à leur travail. Ce sens émane principalement de l'utilité sociale qu'ils perçoivent en accomplissant leur mission fondamentale : prendre soin d'une population vulnérable.

En outre, il est important de noter que nos conclusions reposent sur une méthodologie essentiellement qualitative. Bien que cette approche nous ait permis d'explorer en profondeur les nuances et les complexités des perceptions des salariés et des structures organisationnelles, elle présente néanmoins des limites en termes de généralisabilité. Une

démarche quantitative complémentaire serait donc fort utile pour valider la portée et la robustesse de nos résultats. L'application d'outils statistiques et la collecte de données quantitatives pourraient offrir un éclairage plus objectif sur les tendances observées. Cela permettrait également de quantifier l'impact des différents facteurs identifiés sur la consolidation du contrat psychologique, offrant ainsi une validation empirique à nos conclusions qualitatives. Le recours à une méthodologie quantitative aurait le mérite de fournir des indicateurs mesurables, contribuant à une meilleure compréhension des dynamiques en jeu et facilitant l'établissement de recommandations managériales basées sur des données solides.

Il convient de souligner que, si une méthodologie quantitative offre des avantages en termes de validation empirique, elle présente également des limites non négligeables. Une telle approche pourrait être restrictive dans sa capacité à saisir les nuances qualitatives et émotionnelles intrinsèques au contrat psychologique. Dans ce sens, Rousseau (2000) met en évidence les difficultés inhérentes à l'analyse quantitative pour appréhender les contextes organisationnels et sociaux où les contrats psychologiques prennent forme et se maintiennent. Guest (1998) précise que le recours à des questions fermées dans les enquêtes quantitatives peut limiter la capacité des répondants à exprimer des opinions nuancées. Néanmoins, en complémentarité avec notre démarche qualitative, l'utilisation d'une triangulation méthodologique aurait été judicieuse. Une approche hypothético-déductive, basée sur les résultats établis par notre recherche qualitative, aurait permis de formuler des hypothèses spécifiques pour tester, vérifier et, ultimement, valider nos contributions théoriques.

2.3 Perspectives futures des recherches sur le contrat psychologique

Sur le plan théorique, l'étude du contrat psychologique en milieu de travail, particulièrement dans les EHPAD, ouvre des portes à de nouvelles perspectives de recherche. L'une des premières directions à explorer serait d'examiner l'impact de l'influence sociale sur la dynamique du contrat psychologique. Comprendre comment les interactions entre collègues, ou même entre équipes différentes, peuvent façonner, perturber ou consolider le contrat serait un ajout significatif à la littérature existante. Deuxièmement, une clarification conceptuelle entre ce qui peut être considéré comme un facteur de "perturbation positive" et ce qui agit comme un "déterminant de consolidation" durant la phase de maintenance du contrat psychologique serait utile. Cette distinction permettrait de mieux comprendre comment différents éléments influencent la stabilité et la durabilité du contrat au fil du temps. Troisièmement, il serait intéressant de se pencher sur les processus de réparation

du contrat psychologique, notamment en identifiant les facteurs qui facilitent cette réparation. Enfin, notre étude a révélé l'importance de dimensions émotionnelles, relationnelles et idéologiques dans la dynamique du contrat psychologique des salariés en EHPAD. La quête des salariés pour un travail qui a du sens met en évidence le besoin de considérer ces dimensions dans les futures recherches.

Sur le plan méthodologique, tout en reconnaissant la valeur de notre approche basée sur des études de cas et des entretiens semi-directifs, nous envisageons que l'adoption d'une approche de recherche-action aurait pu offrir des perspectives plus profondes. Cette approche aurait permis une immersion totale au sein des EHPAD, favorisant ainsi une compréhension plus nuancée des complexités entourant le contrat psychologique. Cette immersion requiert une collaboration étroite entre chercheurs et acteurs de terrain, afin de mieux cerner les besoins, attentes et contraintes organisationnelles, ce qui permet à la recherche-action de générer des connaissances scientifiques en interaction directe avec les praticiens, rendant ces connaissances à la fois utiles et applicables. La pertinence de la recherche-action pour l'étude du contrat psychologique réside dans sa capacité à plonger au cœur des dynamiques organisationnelles. Elle permet une analyse plus riche et contextualisée des perceptions des différents acteurs impliqués, offrant ainsi une voie prometteuse pour explorer les mécanismes complexes qui régissent le contrat psychologique. Ainsi, dans le cadre de cette thèse, nous avons principalement misé sur une triangulation théorique, utilisée sous plusieurs angles analytiques et faisant appel à une diversité de perspectives. Cette pluralité s'est révélée enrichissante pour explorer et éclairer les différentes facettes du phénomène étudié, car elle est reconnue comme l'une des formes de triangulation les plus fréquemment adoptées et les plus influentes en recherche. Le recours à cette multiplicité de perspectives favorise non seulement une validité croisée des résultats, mais également une compréhension plus nuancée et complexe du sujet étudié. Néanmoins, notre travail aurait gagné en robustesse en intégrant des méthodes complémentaires de triangulation. En particulier, une triangulation des méthodes de recherche, des modes de recherche, ou même des techniques d'analyse, aurait sans doute ajouté une couche supplémentaire de validité à nos conclusions.

Bibliographie :

- Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. @ GRH, (2), 13-36.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2017). Multi-dependence in the formation and development of the distributed psychological contract. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 16–29.
- Albert, P., Bernasconi, M., & Gaynor, L. (2003). Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international. *Incubateurs et pépinières d'entreprises*, 1-134.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris, Nathan.
- Allard-Poesi, F. (2005). The paradox of sensemaking in organizational analysis. *Organization*, 12(2), 169-196.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche (No. hal-01123725).
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of management review*, 36(2), 247-271.
- Alvesson, M. (2003). Methodology for close up studies—struggling with closeness and closure. *Higher education*, 46, 167-193.
- Anderson, N., & Thomas, H. D. (1996). Work group socialization. *Handbook of work group psychology*, 423, 450.
- Andréani, J. C., & Conchon, F. (2005). FIABILITÉ ET VALIDITÉ DES ENQUÊTES QUALITATIVES. UN ÉTAT DE L'ART EN MARKETING. *Revue française du marketing*, (201).
- Aron, A., Aron, E. N., Tudor, M., & Nelson, G. (1991). Close relationships as including other in the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(2), 241–253
- Argyris (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London: *Tavistock Publications*.
- Argyris, C. (1965). Explorations in interpersonal competence-I. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1(1), 58-83.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993) Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. (2015). Accounting for the influence of overall justice on job performance: Integrating self-determination and social exchange theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231-252.

- Askenazy P. (2002), La croissance moderne : organisations innovantes du travail, *Economica*
- Asch, M. J. (1951). Nondirective teaching in psychology: An experimental study. *Psychological Monographs: General and Applied*, 65(4), i.
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee relations*, 29(3), 227-246.
- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? 1. *Revue Management et Avenir*, (3), 372-391.
- Bal, P. M., & Veltkamp, M. (2013). How does fiction reading influence empathy? An experimental investigation on the role of emotional transportation. *PloS one*, 8(1), e55341.
- Bal, P. M., & Hornung, S. (2019). Individualization of work: From psychological contracts to ideological deals. *Handbook of research on the psychological contract at work*, 143-163.
- Balogun, J., Hailey, V. H., & Viardot, E. (2005). *Stratégies du changement*. 2d ed. Pearson,
- Bardin L. (2003). *L'analyse de contenu*. Paris, PUF
- Baret 1, C. (2012). Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales? Une proposition de matrice stratégique. *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, (2), 66-82.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 9-30.
- Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: *Harvard University Press*.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3).
- Belghit, A. G. (2020). La gestion du capital humain: maîtriser les risques en EHPAD. *Management Avenir*, 117(3), 17-39.
- Beal, D. J., & Ghandour, L. (2011). Stability, change, and the stability of change in daily workplace affect. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 526-546.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). Aspects sociologiques du pluralisme. *Archives de sociologie des religions*, 117-127.
- Billé, M. (2011). Vieillir: Le courage et l'indignation... *Sens-Dessous*, (1), 14-23.
- Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
- Beck, A. T. (Ed.). (1979). *Cognitive therapy of depression*. Guilford press.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 246–260). Sage Publications, Inc.

- Blancero, D. M., & Kleiner, G. L. (2001). The "anticipatory psychological contract": Employer/employee obligations and job choice. Paper presented at the Academy of Management, Chicago, IL.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair, J. F., Jr. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17–28.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., & Tang, R. L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied psychology*, 93(5), 1104.
- Bournois F., Livian Y.F. & Thomas J. (1993). les nouvelles perspectives de la recherche, dans BRABET J. (coord.) (1993), Repenser la gestion des ressources humaines, *Economica*, Paris
- Boyatzis, R. E. (1998). Transforming qualitative information: *Thematic analysis and code development*. sage.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bréchet 1, J. P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*, (4), 13-34.
- Bourcier, C., & Palobart, Y. (1997). La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés, Paris, Les Éditions d'Organisation, 195 p. *Collection Audit*.
- Brousseau, É. (1996). Contrats et comportements coopératifs: le cas des relations interentreprises. *Ravix, JL*, 23-50.
- Brown, S. (2005). Assessment for Learning. *Learning and Teaching in Higher Education*, 1, 81-89.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Bryant, R. A., Moulds, M., & Guthrie, R. M. (2001). Cognitive strategies and the resolution of acute stress disorder. *Journal of Traumatic Stress*, 14, 213-219.
- Bryman, A. (1988). Quantity and quality in social research, London: *Unwin Hyman*.
- Bryman, A. (2006). Integrating Quantitative and Qualitative Research: How Is It Done? *Qualitative Research*, 6, 97-113.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011) Business Research Methods. 3rd Edition, *Oxford University Press*, Oxford.
- Bryman, A. and Bell, E. (2015) Business Research Methods. *Oxford University Press*, Oxford.
- Bryman, A. (2016). Social research methods. *Oxford university press*.

- Bué, J., Coutrot, T., Hamon-Cholet, S., & Vinck, L. (2007). Conditions de travail: une pause dans l'intensification du travail. *Premières synthèses*, 1, 2007-01.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2019). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Routledge.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(7), 717-741.
- Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*, New York and London (John Wiley & Sons)
- Caillaud, S., & Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche.
- Carontini, E. (1990). Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation, in Sfez, L. et Coullée, G. (Ed.), *Technologies et symboliques de la communication*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Carnap, R. (1934). The task of the logic of science. In *Unified science: The Vienna Circle monograph series originally edited by Otto Neurath, now in an English edition* (pp. 46-66). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality–social, clinical, and health psychology. *Psychological bulletin*, 92(1), 111.de
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological review*, 97(1), 19.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2001). Optimism, pessimism, and self-regulation.
- Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. sage.
- Caesens, G., Stinglhamber, F. & Luypaert, G. (2014) The Impact of Work Engagement and Workaholism on Well-Being: The Role of Work-Related Social Support. *Career Development International*, 19, 813-835.
- Castaing, S., Guerrero, S., & Campoy, E. (2005). *Approche méthodologique du contrat psychologique: opérationnalisation, mesure et analyse des données* (No. halshs-00009005).
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(3), 323-340.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of applied psychology*, 85(1), 65.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 591-621.

- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 287-302.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: what do we know and what are the main challenges?. *International review of industrial and organizational psychology*, 71-130.
- Conway N., & Coyle-Shapiro J. A.-M. (2011). The reciprocal relationship between psychological contract fulfillment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 1-23.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Qualitative research. *Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.
- Cortvriend, P. (2004). Change management of mergers: the impact on NHS staff and their psychological contracts. *Health Services Management Research*, 17(3), 177-187.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343–359
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large-Scale Survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–929.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 150-164.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 416–431.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here?. *Human resource management review*, 17(2), 166-179.
- Creswell, J.W. & Miller, D.L. (2000) Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*, 39, 124-130.
- Coyle-Shapiro, J., & Parzefall, M. (2008). *Psychological Contracts*. In C. L. Cooper, & J. Barling (Eds.), *The Sage Handbook of Organisational Behaviour* (pp. 17-34). Sage.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Creswell, J.W. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Creswell, J. W. (2015). Revisiting mixed methods and advancing scientific practices.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE
- Creswell, J.W. and Poth, C.N. (2018) *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Dejours C., Gernet I. (2009), Evaluation du travail et reconnaissance, *nouvelle revue de psychosociologie*
- Deschenaux F., & Bourdon, S. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0. *Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative*, 45 p.
- De Stampa, M., Vedel, I., Bergman, H., Novella, J. L., Lechowski, L., Ankri, J., & Lapointe, L. (2013). Opening the black box of clinical collaboration in integrated care models for frail, elderly patients. *The Gerontologist*, 53(2), 313-325.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 537-559.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 537-559.
- De Vos, A., & De Hauw, S. (2010). Linking competency development to career success: Exploring the mediating role of employability.
- Dewey, J. (1929). The quest for certainty.
- Diard, C., & Hachard, V. (2019). Impact de la mise en œuvre d'une réforme organisationnelle sur la perception du contrat psychologique par les enseignants-chercheurs. *Question (s) de Management*, (1), 41-51.
- Diard, C., & Hachard, V. (2021, June). Mise en œuvre du télétravail: une relation managériale réinventée?. In *Annales des Mines-Gerer et comprendre* (No. 2, pp. 38-52). Cairn/Softwin.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340-358.
- Dulac, T., Delobbe, N., & Gries, A. (2003). The impact of personal and organizational values on the content dimensions of the psychological contract. *Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology*, Lisboa, Portugal.

- Dulac, T. (2005). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique: revue de la littérature et perspectives de recherche. *Comportement organisationnel*, 1, 69-109.
- Dunn, D., Rouse, L., & Seff, M. A. (1994). New faculty socialization in the academic workplace. Higher education: *Theory and research*, 10, 374-416.
- Dussuet, A., Nirello, L., & Puissant, E. (2017). De la restriction des budgets des politiques sociales à la dégradation des conditions de travail dans le secteur médico-social. *La Revue de l'IRES*, (1), 185-211.
- Duyck, J. Y., & Pijoan, N. (2010). L'enjeu de la gestion des ressources humaines dans le service aux personnes âgées dépendantes : le cas des établissements d'accueil. *Gérontologie et société*, 33135(4), 187-211.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74.
- Duxbury, L., & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 1-28.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Easterby-Smith, M. T., & Thorpe, R. (2002). R. and lowe, a.(2002). *Management research: An introduction*, 2, 342.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenhardt, K.M. and Graebner, M.E. (2007) Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- Favereau O. (2007) " Règles et conventions : l'approche économique", AEGIS, *le Libellio*, vol. 3, n° 2.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Feldman, D. C. (1976). *A contingency theory of socialization*. Yale University.
- Felson, R. B. (1982). Impression management and the escalation of aggression and violence. *Social Psychology Quarterly*, 245-254.
- Ferris, A.L. (2002) Religion and the Quality of Life. *Journal of Happiness Studies*, 3, 199-215.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Feyerabend, P. (1975). 'Science.'The myth and its role in society. *Inquiry*, 18(2), 167-181.

- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.
- Fiedler, K. (2000). Toward an integrative account of affect and cognition phenomena using the BIAS computer algorithm. *Feeling and thinking : The role of affect in social cognition*. p.223– 253).
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. McGraw-Hill Book Company.
- Flick, U. (1992). Triangulation revisited: Strategy of validation or alternative? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 22(2), 175–197
- Flick, U. (2014) *An Introduction to Qualitative Research. 5th Edition*, Sage Publications, London.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of personality and social psychology*, 54(3), 466.
- Frankl, V. E. (1963). *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy*. New York: *Washington Square Press*.
- Fray 1, A. M., & Picouveau 2, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle: une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Revue Management et avenir*, (8), 72-88.
- Freese, C. and Schalk, R. (2008) How to Measure the Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review of Measures. *South African Journal of Psychology*, 38, 269-286.
- Frese, M., & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 271–340). Consulting Psychologists Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of business and Psychology*, 18, 235-246.
- Garud, R., & Van de Ven, A. H. (2002). Strategic change processes. *Handbook of strategy and management*, 206-231.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France, 42.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47, 454-462.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36.
- Gill, P., et al. (2008) Methods of Data Collection in Qualitative Research: Interviews and Focus Groups. *British Dental Journal*, 204, 291-295.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1997). Le problème des critères de validité de la connaissance dans les épistémologies constructivistes: une solution pragmatique. In *Actes du colloque Constructivisme (s) et Sciences de Gestion IAE de Lille* (Vol. 1, pp. 61-71).

Girod-Séville, M. & V. Perret (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 13-33.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: *Sociology Press*.

Glaserfeld E. von, (1988/1981). Introduction à un constructivisme radical, in P. Watzlawick (dir.) *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil, pp. 19-43. Traduit de Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: P. Watzlawick (ed.) *Die erfundene Wirklichkeit*. Munich, Piper, pp. 16–38.

Glaserfeld, E. V. (1988). The reluctance to change a way of thinking. *The Irish Journal of Psychology*, 9(1), 83-90.

Glaserfeld E. von. (2001). The radical constructivist view of science, *Foundations of Science, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science*, 6/1-3, pp. 31-43.

Glaserfeld E. von. (2005). Thirty years radical constructivism, *Constructivist Foundations* 1/1, pp. 9-12.

Gollac, M., & Volkoff, S. (1996). Citius, altius, fortius. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114(1), 54-67.

Gouldner, A.W. (1960) .The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.

Grandey, A. A., & Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 407.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340–342.

Greenberg, J. (1990) Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Grimmer, M., & Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153-174.

Gross, J. (1998). Antecedent-focused and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224–237.

Gross, J. J. (2002). Emotion Regulation: Affective, Cognitive, and Social Consequences. *Psychophysiology*, 39, 281-291.

Guay, P., Simard, G., & Tremblay, M. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches. *Jossey-Bass*.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. Handbook of qualitative research, 2(163-194), 105.

Guba E.G., Lincoln Y.S. (1989), *Fourth generation evaluation*, London, Sage.

Guba, E.G. & Lincoln Y. S. (1998), *Competing paradigms in qualitative research*, in *The landscape of qualitative research*. N. Denzin and Y. Lincoln (eds), 195-220. London: Sage.

Guerrero S. (2004). Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI. *Revue de gestion des ressources humaines*, été (53), 55–68.

Guest, E. D. (1998). Is the Psychological Contract worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.

Guest, D., & Conway, N. (1999). Peering into the black hole: the downside of the new employment relations in the UK. *British journal of industrial relations*, 37(3), 367-389.

Guest, D., Michie, J., Sheehan, M., & Conway, N. (2000). Getting inside the HRM-Performance Relationship.

Guest, D., & Conway, N. (2001). Employer perceptions of the psychological contract. *CIPD Publishing*.

Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22-38.

Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541–555

Hlady Rispal M. (2002). La méthode des cas – Application à la recherche en gestion. *De Boeck Université, Bruxelles*

Thiéart RA et al. (2003). *Méthodes de recherche en management*. 2ième édition, Paris, Dunod

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.

Hollis, M. (1994). *The philosophy of social science: An introduction*. Cambridge University Press.

Horowitz, M. J. (1988). *Introduction to psychodynamics: A new synthesis*. Basic books.

Holtz, J. L. (1978). *Exploring the psychological contract over the life cycle*. Harvard University.

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791.

- Igalens, J. (1997). *Perception par les DRH des liaisons entre quelques pratiques de gestion de la qualité et des indicateurs de mobilisation des ressources humaines* (No. 252).
- Janssens, M., Sels, L., & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations*, 56(11), 1349-1378.
- Jaussaud, J. (2003). Sur la diversité des méthodes de recherche en sciences sociales en direction du Japon-quelques réflexions à partir de nos propres travaux. *Asia in Extenso, publication de recherche en ligne: www.iae.univ-poitiers.fr*.
- Jick, T.D. (1979) Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Joffe, H. (2011). *Thematic Analysis*. In D. Harper, & A. R. Thompson (Eds.), *Qualitative Research Methods in Mental Health and Psychotherapy: A Guide for Students and Practitioners*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd
- Johnson, P., & Gill, J. (2010). Research methods for managers. *Research Methods for Managers*, 1-288.
- Joplin, J. R., Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1999). Attachment behavior and health: Relationships at work and home. *Journal of organizational behavior*, 20(6), 783-796.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724
- Kahneman, D. (2011). Don't Blink! The Hazards of Confidence.". *New York Times*, 19.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan.
- Kickul, J., & Neuman, G. (2000). Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAS. *Journal of Business and Psychology*, 15(1), 27-51.
- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of business ethics*, 29, 289-307.
- Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of business and psychology*, 16, 191-217.
- Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C., & Finkl, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior. *Employee responsibilities and rights journal*, 13, 77-93.
- King, N. & Horrocks, C. (2010) *Interviews in qualitative research*. Sage, London.
- Klein, M. (2021). Emotional labor in a sales ecosystem: a salesperson-customer interactional framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 666-685.

Kompier, M. A., & Di Martino, V. (1995). Review of bus drivers' occupational stress and stress prevention. *Stress medicine*, 11(1), 253-262.

Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.

Kotter, J. P. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.

Kuhn, T. S. (1962). The structure of scientific revolutions. *The University of Chicago Press*, 2, 90.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C, Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 1–31.

Kvale, S. (1996). Interview Views: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing. *Los Angeles, CA: Sage Publications*.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). Doing interviews. *Doing interviews*, 1-208.

Kwan, P., & Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *Organizational Analysis*, 12(1), 21-37.

Labov, Wand Fanshel. D. 1977. Therapeutic discourse: Psychotherapy as conversation. New York: Academic Press.

Lacroux, A. (2008). *Implication au travail et relation d'emploi flexible: le cas des salariés intérimaires* (Doctoral dissertation, Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III).

Lambert, L. S., Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56(4), 895-934.

Lakatos, I. (1970). History of science and its rational reconstructions. In *PSA: Proceedings of the biennial meeting of the philosophy of science association* (Vol. 1970, pp. 91-136). Cambridge University Press.

Latour, B. (1987). Science in action: How to follow scientists and engineers through society. *Harvard university press*.

Lawler, E., & Mohrman, S. (2000). Beyond the vision: what makes HR effective?. *Human Resource Planning*, 23(4), 10-20.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. *Springer publishing company*.

Lazarus, R. S. (1993). Why we should think of stress as a subset of emotion.

- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (1995). The need to belong. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., & Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201-226.
- Legros P. (2020). *L'implication au travail face à la dépendance accrue en EHPAD*, NPG Neurologie - Psychiatrie - Gériatrie, Volume 20, Issue 118, 2020, Pages 229-239, ISSN 1627-4830,
- Lemire, L., Rouillard, C., Gérin, P.É., & Saba, T. (2003). Sur l'ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada. *Les Cahiers des Sciences administratives*, 2 octobre, 95114
- Lemire, L., & Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour: The case of Canadian federal civil servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 150-163.
- Lemire, L., & Saba, T. (2005). Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel: exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée. *In Congrès AIMS*.
- Lemire, L., & Martel, G. (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI siècle. *Presses de l'Université du Québec*.
- Le Moigne J.L.(1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in A.C. Martinet (coord.), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, pp. 81-140.
- Le moigne, J. L. (1994). *Le constructivisme*, tome 1: des fondements, coll. Communication et complexité, ESF Editeur.
- Le Moigne J.L. (1995). *Les Epistémologies constructivistes*, 1ère édit. ; 2007, 2nde édit. ; Paris, Que Sais-Je ?
- Le Moigne, J.L.(2001). *Le Constructivisme*, Tome 1: Les Enracinements. Paris: L'Harmattan.
- Le Moigne, J.L. (2002). *Le Constructivisme*, Tome 2: Epistémologie De L'interdisciplinarité. Paris: L'Harmattan.
- Le Moigne, J.L.(2003). *Le Constructivisme*. Tome 3: Modéliser Pour Comprendre. Paris: L'Harmattan
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). Men, Management and Mental Health. Cambridge: *Harvard University Press*
- Linde, B., & Schalk, R. (2008). Influence of pre-merger employment relations and individual characteristics on the psychological contract. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 305-320.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (2002). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Routledge.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal... or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 653-680.

- Mauss M. (1925), Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques, *L'année sociologique*, nouvelle série, 1, 1925.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McCabe, T. J., & Sambrook, S. (2013). Psychological contracts and commitment amongst nurses and nurse managers: A discourse analysis. *International journal of nursing studies*, 50(7), 954-967.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- Macneil, I.R. (1985) Relational Contract: What We Do and Do Not Know. *Wisconsin Law Review*, 4, 483-526.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958). Organizations, Wiley, New York.
- March, J. G., Schulz, M., & Zhou, X. (2000). *The dynamics of rules: Change in written organizational*
- Marquier, R., Vroylandt, T., Chenal, M., Jolidon, P., Laurent, T., Peyrot, C., ... & Toldre, C. (2016). Des conditions de travail en EHPAD vécues comme difficiles par des personnels très engagés. *Les Dossiers de la DREES*, 5, 31.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A. and Fontenot, R. (2013) Does Sample Size Matter in Qualitative Research? A Review of Qualitative Interviews in Is Research. *Journal of Computer Information Systems*, 54, 11-22.
- Martinet, A. C. (1990). Epistémologie de la stratégie. *Epistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica*, 211-236.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 697-730.
- Merle, P. (2010). Structure et dynamique de la ségrégation sociale dans les collèges parisiens. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, (170), 73-85.
- Memmi, A. (1979). *La dépendance*. Paris: Gallimard.
- Menninger, K. (1958). *Theory of psychoanalytic technique*. Basic Books
- Mertens, D. M. (2019). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Sage publications.
- Meyer, J. P. , Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century?. *International review of industrial and organizational psychology*, 15, 1-62.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative science quarterly*, 24(4), 582-589.
- Montes, S. D., & Irving, P. G. (2008). Disentangling the effects of promised and delivered inducements: Relational and transactional contract elements and the mediating role of trust. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1367.
- Morin, E. (1991). *La méthode*. 4. Les idées. Editions du Seuil, Paris.
- Morin, E. (1996). *La laïcité en éducation*. Lyon : Voies livres.
- Morin, E. (2001). Edgar's Morin speech . In International Symposium, *Report "Perspectives of the 21st Century"*, p. 98 -103.
- 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.
- Morrison E. W., Robinson S. L. (2004), The employment relationship from two sides : Incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations, in Coyle-Shapiro J., Ed., The employment relationship : Examining psychological and contextual perspectives, Oxford, Oxford University Press, p. 161-180.
- Moscarola, J. (2006). Le Sphinx développement, Analyse lexicale avec le Sphinx. *Manuel d'utilisation*.
- MOW International Research Team (1987). *The Meaning of Working*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mucchielli, R. (1996). *L'observation psychologique et psychosociologique*. ESF éditeur.
- Mucchielli, A. (2006). *Étude des communications: Nouvelles approches*. Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2007). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Recherches qualitatives*, 3, 1-27.
- Mullenbach-Servayre 1, A. (2009). Le contrat psychologique: un levier du comportement au travail?. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 2-12

- Muresanu 1, D., & Guerrero 2, S. (2017). Les perceptions du contrat psychologique dans deux entreprises automobiles en Roumanie: le poids de l'héritage du passé. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management Homme (s) & Entreprise*, (2), 26-48.
- Nelson, L., Tonks, G., & Weymouth, J. (2006). The Psychological Contract and Job Satisfaction: Experiences of a Group of Casual Workers. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 18-33.
- Nelson, L., & Tonks, G. (2007). Violations of the psychological contract: Experiences of a group of casual workers. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 22-36.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of general psychology*, 2(2), 175-220.
- Nisar, Q., Liaqat, I., Nasir, M., & Ikram, M. (2017). The crucial role of psychological contracts towards organizational behaviors: Descriptive study in banking sector. *International Journal for Research in Social Science and Humanities*, 3(6), 1-15.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197-209.
- Oliver, D. G., Serovich, J. M., & Mason, T. L. (2005). Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research. *Social forces*, 84(2), 1273-1289.
- Orvis, K. A., & Dudley, N. M. (2002). Individual differences as predictors of psychological contract formation and reactions to violation. *Academy of Management, Denver, CO*.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris, France: Armand Colin.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership:: clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Parks, J. M., & Kidder, D. L. (1994). "Till Death Us Do Part..." Changing Work Relationships in the 1990s. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 111.
- Parzefall, M. R., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.
- Patton, M. (1980) *Qualitative Evaluation Methods*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Patton. M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Perrin-Haynes, J., Chazal, J., Chantel, C., & Falinower, I. (2011). Les personnes âgées en institution. *Dossiers solidarité et santé*, 22, 266.
- Peyrat-Guillard, D. (2008). Union discourse and perceived violation of contract: A social contract-based approach. *Relations industrielles*, 63(3), 479-501.
- Pfeffer, J. (1981). Understanding the role of power in decision making. *Power in organizations*, 404, 423.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 382-407
- Pfeffer J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Boston.
- Piaget, J. (Éd.). (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard.
- Portwood, J. D., & Miller, E. L. (1976, August). Evaluating the Psychological Contract: Its Implications for Employee Job Satisfaction and Work Behavior. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1976, No. 1, pp. 109-113). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Prevot, J. (2009). Les résidents des établissements d'hébergement pour personnes âgées en 2007. *Études et résultats*, (699).
- Popper, K. R. (1959). The propensity interpretation of probability. *The British journal for the philosophy of science*, 10(37), 25-42.
- Popper, K. R. (1963). Science as falsification. *Conjectures and refutations*, 1(1963), 33-39.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 309-327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Quine, W. V. (1969). *Ontological relativity and other essays*. Columbia University Press.
- Ragin, C. (1994). *Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method*. Pine Forge Press, Sage.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of management Journal*, 47(3), 350-367
- Ravetz, A. (1971). Tenancy patterns and turnover at Quarry Hill flats, Leeds. *Urban Studies*, 8(3), 181-205.
- Renon, F., & Goujon-Belghit, A. (2018). L'idéologie dans le contrat psychologique: une lecture lacanienne. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1-2), 13-22.
- Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., & Tang, R. L. (2013). When employees behave badly: The roles of contract importance and workplace familism in predicting negative reactions to psychological contract breach. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 673-686.
- Reynaud, J. D. (1989). Les règles du jeu. *L'action collective et la régulation sociale*, 2, 270.

Reynaud, E., & Reynaud, J. D. (1994). La régulation conjointe et ses dérèglements. *Le travail humain*, 227-238.

Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

Riegler, A. (2001). Towards a radical constructivist understanding of science. *Foundations of science*, 6, 1-30.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37(1), 137-152.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of management Journal*, 37(1), 137-152.

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.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.

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

Robson, C. (1993). Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers. *Blackwell Publishers Inc., Oxford*.

Roehling M. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, vol. 3, p. 204-21.

Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39(4), 305-320.

Roehling, M. V. (2008). An empirical assessment of alternative conceptualizations of the psychological contract construct: Meaningful differences or "much to do about nothing?" *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(4), 261-290.

Rosen, C. C., Chang, C. H., Johnson, R. E., & Levy, P. E. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(2), 202-217.

Rossano, M., de Chatillon, E. A., et Desmarais, C. (2015). Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux : Une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 58-77.

Rossano, M., de Chatillon, E. A., & Desmarais, C. (2015). Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux: une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 58-77.

Rousseau D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol 2, No 2. 1989.

Rousseau, D.M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-1.

Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human resource management*, 33(3), 463-489.

Rousseau, D. M. (1995) *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, London, Sage.

Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual–organization attachments: A two-way street.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 679-695

Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory* (No. 2000-02). Technical report.

Rousseau, D., & Schalk, R. (Eds.). (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Sage

Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate . *Academy of Management Perspectives*. février 2004. Vol. 18, n° 1, pp. 120-127. DOI 10.5465/ame.2004.12689213.

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.

Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. (No Title)*.

Rumelhart, D. E., & Norman, D. A. (1976). *Accretion, tuning and restructuring: Three modes of learning* (p. 0034). Center for Human Information Processing, Department of Psychology, University of California, San Diego.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

Saboune, K., & Goujon Belghit, A. (2018). L'ambivalence dans le contenu du contrat psychologique: le cas d'un EHPAD. *Revue management et avenir*, (5), 181-200.

Saboune, K., Montargot, N., & Puig, E. (2018). Contribution à l'étude de la perception de la performance sociale en EHPAD. *Question (s) de management*, 20(1), 59-70.

Sabouné K., Montargot N., « Clarification et évaluation des termes du contrat psychologique : le cas d'un établissement médico-social en mutation », @GRH, n° 25, p. 9-34 (classée FNEGE 3, HCERES B).

- Saboune, K. (2021). Le faible soutien social des supérieurs hiérarchiques: un élément perturbateur du contrat psychologique relationnel des salariés opérationnels du secteur médico-social. *Revue management et avenir*, (4), 37-55.
- Saboune, K. (2022). La dégradation du bien-être au travail en EHPAD: une analyse par le concept de contrat psychologique et le modèle Exigences-Ressources. *@ GRH*, 42(1), 35-58.
- Sainsaulieu, R. (1985). Culture et sociologie de l'entreprise. *Connexions*.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Malhotra, D. (2010). The desire to win: The effects of competitive arousal on motivation and behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 111(2), 139-146.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe* (No. halshs-00783087).
- Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 284-311). Oxford, UK: *Oxford University Press*.
- Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the theory of social behaviour*, 37(2), 167-182.
- Schatzman, L. (1973). A. Strauss, L. Schatzman, D. Ehrlich, R. Bucher and M. Sabshin. *People and Organisations*, 303.
- Schein E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Schein, E. H., & Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology* (p. 59). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E.H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley Publishing Company, Boston.
- Schein, E. H. (1980). Developing your career: Know your career anchors and develop your options.
- Schein, E. H. (1985). Career anchors. *San Diego: University Associates*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453..
- Schutz, A. (1962). The problem of social reality. In *Collected Papers: Volume IV* (pp. 71-72). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. *Handbook of qualitative research*, 1(1994), 118-137..
- Sebanz, N., Bekkering, H., & Knoblich, G. (2006). Joint action: bodies and minds moving together. *Trends in cognitive sciences*, 10(2), 70-76.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons
- Sels, L., Janssens, M., & Van Den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 461-488.
- Sharpe, A. (2003). Organisation change and the psychological contract: the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutality.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 76(5), 637.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Trends in organizational behavior*, 1(91), 91-109.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(S1), 731-744.
- Schore, A. N. (2002). The neurobiology of attachment and early personality organization. *Journal of Prenatal and Perinatal Psychology and Health*, 16, 249-264.
- Shuell, T. J. (1990). Phases of meaningful learning. *Review of educational research*, 60(4), 531-547.
- Sims, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human resource management*, 33(3), 373-382.
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: a review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216-269.
- Sommers, J. A., Schell, T. L., & Vodanovich, S. J. (2002). Developing a measure of individual differences in organizational revenge. *Journal of business and psychology*, 17, 207-222.
- Sparrow, P., & Cooper, C. L. (1998). New organizational forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 15(4), 356-371.
- Stake, J. E. (1994). Development and validation of the six-factor self-concept scale for adults. *Educational and Psychological Measurement*, 54(1), 56-72.
- Stein D. J. (1992). Schemas in the cognitive and clinical sciences: An integrative construct. *Journal of Psychotherapy Integration*, 2(1), 45-63
- Stone-Romero, E. F., & Liakhovitski, D. (2002). Strategies for detecting moderator variables: A review of conceptual and empirical issues. *Research in personnel and human resources management*, 333-372.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.

- Sturges, J., & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance and Counselling*, 29(4), 447-462.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 821-838.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of management journal*, 49(4), 633-642.
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 493-514.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 585-608.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management journal*, 48(1), 146-157.
- Thietart, R.-A., et al. (1999). *Méthodes de recherche en management*. 2eme édition, Dunod, Paris.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of management review*, 28(4), 571-586.
- Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 451-471.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & De Chermont, K. (2003, November). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. In *17th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, ON, Canada; An earlier version of this study was presented at the aforementioned conference*. (Vol. 129, No. 6, p. 914). American Psychological Association.
- Triandis, H.C. (2001) Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality*, 69, 907-924.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture* (2nd ed.). Nicholas Brealey.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.

- Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 5, 7-24.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 71-83.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of organizational behavior*, 21(1), 25-42.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of management journal*, 48(6), 1143-1158.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Usunier, J. C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (1993). Introduction à la recherche en gestion. (No Title).
- Van de Ven, A. H. (1989). Nothing is quite so practical as a good theory. *Academy of management Review*, 14(4), 486-489.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley & Sons, Inc. *Vroom Work and Motivation 1964*, 38.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Wacheux, F., & Rojot, J. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* (pp. 201-209). Paris: Economica.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3(3), 243-272.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74.

- Welbourne, J. L., Eggerth, D., Hartley, T. A., Andrew, M. E., & Sanchez, F. (2007). Coping strategies in the workplace: Relationships with attributional style and job satisfaction. *Journal of vocational behavior, 70*(2), 312-325.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review, 23*(3), 513-530.
- Wigner, E. P. (1967). Random matrices in physics. *SIAM review, 9*(1), 1-23.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la «mobilisation» des employés. *Gestion, 23*(2), 30-39.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior, 25*, 93-135.
- Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods. London: *Sage Publications*.
- Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods. London: *Sage*.
- Yin, R.K. (2003) .Case Study Research: Design and Methods. 3rd Edition, *Sage, Thousand Oaks*.
- Yin, R. (2014). Case Study Research: Design and Methods (5th ed.). *Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc*.
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European journal of work and organizational psychology, 15*(1), 1-28.
- Zhao, H. A. O., 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.