

Contrat psychologique, pratiques managériales et bouleversements organisationnels : mieux s'adapter

Caroline Pelletier, Lise Desmarais et Nathalie Cadieux

Numéro 6, 2022

Les mutations organisationnelles : entre pénurie de personnel et crise sanitaire

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1096194ar>

DOI : <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1508>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Pelletier, C., Desmarais, L. & Cadieux, N. (2022). Contrat psychologique, pratiques managériales et bouleversements organisationnels : mieux s'adapter. *Ad machina*, (6), 131–147. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1508>

Résumé de l'article

La pandémie et le manque de main-d'oeuvre qui affecte les entreprises et les organisations ne sont pas sans impact sur le milieu de travail. Ces deux conjonctures perturbent l'organisation du travail et l'attribution de tâches aux employés. De la même façon, les bouleversements engendrés par les fusions, défusions et réformes qui surviennent chaque décennie dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec entraînent leurs lots de changements. Chacun d'entre eux amène les gestionnaires, mais aussi les employés, à s'adapter. Au coeur de ces perturbations, le contrat psychologique (CP) se voit mis à l'épreuve alors qu'il émane de la relation d'emploi. Il se voit à risque de rupture alors qu'une telle rupture entraîne des coûts pour une organisation. Il est donc à propos de se demander : les pratiques de gestion peuvent-elles minimiser l'impact des bouleversements organisationnels sur le contrat psychologique?

Par le recours à une méthode mixte (mixed method), l'étude présentée ici a permis de constater les effets favorables et défavorables de certaines pratiques de gestion liées à l'organisation du travail et aux pratiques d'attribution de tâches sur le contrat psychologique lors d'un bouleversement organisationnel. Offrant des bases à de nouvelles recherches sur les pratiques de gestion tout comme sur le contrat psychologique, les résultats permettent à des gestionnaires de prendre conscience de leur impact sur le contrat psychologique, et d'identifier des pratiques de gestion de l'organisation du travail et de tâches favorables au contrat psychologique afin d'en tirer profit dans le contexte actuel.

Titre : Contrat psychologique, pratiques managériales et bouleversements organisationnels : mieux s'adapter

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

1 : Caroline Pelletier
2 : Lise Desmarais
3 : Nathalie Cadieux

Citation : Pelletier, C., Desmarais, L. et Cadieux, N. (2022). Contrat psychologique, pratiques managériales et bouleversements organisationnels : mieux s'adapter. *Ad Machina*, 6(1), 131-147.
<https://doi.org/10.1522/radm.no6.1508>

Affiliation des auteurs

1 : Université :	Université de Sherbrooke	Courriel :	caroline.b.pelletier@usherbrooke.ca
2 : Université :	Université de Sherbrooke	Courriel :	lise.desmarais@usherbrooke.ca
3 : Université :	Université de Sherbrooke	Courriel :	nathalie.cadieux@usherbrooke.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

La pandémie et le manque de main-d'œuvre qui affecte les entreprises et les organisations ne sont pas sans impact sur le milieu de travail. Ces deux conjonctures perturbent l'organisation du travail et l'attribution de tâches aux employés. De la même façon, les bouleversements engendrés par les fusions, défusions et réformes qui surviennent chaque décennie dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec entraînent leurs lots de changements. Chacun d'entre eux amène les gestionnaires, mais aussi les employés, à s'adapter. Au cœur de ces perturbations, le contrat psychologique (CP) se voit mis à l'épreuve alors qu'il émane de la relation d'emploi. Il se voit à risque de rupture alors qu'une telle rupture entraîne des coûts pour une organisation. Il est donc à propos de se demander : les pratiques de gestion peuvent-elles minimiser l'impact des bouleversements organisationnels sur le contrat psychologique?

Par le recours à une méthode mixte (*mixed method*), l'étude présentée ici a permis de constater les effets favorables et défavorables de certaines pratiques de gestion liées à l'organisation du travail et aux pratiques d'attribution de tâches sur le contrat psychologique lors d'un bouleversement organisationnel. Offrant des bases à de nouvelles recherches sur les pratiques de gestion tout comme sur le contrat psychologique, les résultats permettent à des gestionnaires de prendre conscience de leur impact sur le contrat psychologique, et d'identifier des pratiques de gestion de l'organisation du travail et de tâches favorables au contrat psychologique afin d'en tirer profit dans le contexte actuel.

Abstract

The pandemic and the lack of manpower affecting businesses and organizations have an impact on the workplace. These two circumstances disrupt work organization and task assignments to employees. Similarly, the upheavals caused by mergers, demergers and reforms that occur every decade in the Quebec health and social services network bring about their share of changes. Each of them leads managers and employees to adapt. At the core of these disturbances, the psychological contract (PC) is tested as it emanates from the employment relationship. There is a risk of contract breach while such a breach entails costs for an organization. It is therefore relevant to ask oneself: can management practices minimize the impact of organizational upheavals on the psychological contract?

By using a mixed method, the study presented here has shown the favourable and unfavourable effects of certain management practices related to work organization and to task allocation practices on the psychological contract during an organizational change. Providing the basis for new research on management practices as well as on the psychological contract, the results allow managers to become aware of their impact on the psychological contract, and to identify work organization management practices and tasks that favour the psychological contract in order to take advantage of them in the current context.

Mots clés

Fusion, gestion des ressources humaines, transformation, pratiques de gestion, contrat psychologique

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Contrat psychologique, pratiques managériales et bouleversements organisationnels : mieux s'adapter

Caroline Pelletier
Lise Desmarais
Nathalie Cadieux

Introduction

Force est de constater que le réseau de la santé et des services sociaux québécois connaît des bouleversements chaque décennie : réformes, restrictions budgétaires, regroupement de sites, fusions, défusions et maintenant, réorganisation en raison de la pandémie de COVID-19. À chacune de ces transitions, les gestionnaires et les employés sont mis à l'épreuve. Ils doivent modifier leurs priorités de travail, s'adapter à de nouvelles attentes gouvernementales, et revoir les directives et priorités de travail des équipes. Ces changements visent à répondre à la demande de soins et de services. En conséquence, les gestionnaires doivent communiquer une nouvelle vision. Ils doivent mobiliser les employés vers de nouveaux processus et orchestrer le travail afin de répondre à de nouvelles directives. Le contrat psychologique (CP) des employés est, quant à lui, susceptible d'être compromis durant ces périodes de bouleversements importants. Implicite et subjectif, ce CP entre employés et employeurs est susceptible d'être rompu si les attentes et perceptions d'obligations qu'ils avaient à l'égard de leur organisation sont déçues.

Devant de tels bouleversements, il importe de s'interroger sur les pratiques de gestion qui affectent l'organisation du travail et l'attribution de tâches pour comprendre leurs effets sur le CP des employés. À cet égard, l'article vise à mettre de l'avant les effets (favorables ou délétères) sur le CP des employés, des pratiques de gestion liées à l'organisation du travail et aux pratiques de gestion de tâches. Cet article propose un regard sur l'état dans lequel se trouve le CP par rapport à un regroupement de sites. Il met également en lumière certaines pratiques de gestion et leurs effets sur le CP lors d'un changement organisationnel.

1. Cadre théorique

Le milieu de recherche, le CHUM (Centre hospitalier de l'Université de Montréal), est un établissement de santé et de services sociaux non fusionné qui porte une mission de soins généraux, secondaires, tertiaires et quaternaires profitant aussi bien à la population de la région de Montréal qu'à celle de toutes les régions du Québec. Établissement de grande taille, il compte plus de 10 000 employés et plus encore avant 2017, faisant de ce centre hospitalier un lieu de prédilection pour rencontrer plusieurs gestionnaires ayant différents mandats et des équipes de différentes tailles. De plus, la transformation menant vers le site unique a fait l'objet de plusieurs années de discussions et débats publics. Ainsi le contexte transformationnel de ce milieu en a fait un lieu de choix; les employés ont développé et stabilisé leur contrat avant le changement, ce qui justifie le choix de ce milieu d'étude.

L'étude réalisée vise à observer le CP dans le contexte transformationnel du CHUM qui prenait la forme avant 2017 d'un regroupement de trois sites : l'hôpital Saint-Luc, l'hôpital Notre-Dame et l'hôpital Hôtel-Dieu. Pour ce faire, deux pratiques de gestion, soit les pratiques de gestion liées à l'organisation du travail et celles liées à l'attribution de tâches, ont été observées pour leurs effets favorables et délétères sur ce



contrat (CP). Ces deux pratiques de gestion sont d'intérêt puisqu'elles sont susceptibles de changer ou d'évoluer dans un contexte de bouleversement. Elles teintent et affectent le quotidien des employés, elles peuvent être déterminantes dans leur évaluation de leur milieu de travail, déterminantes dans leurs lectures des obligations managériales réalisées, et elles affectent le contenu même du travail. D'ailleurs, à cet égard, et comme le mentionne Bellou (2009), le contenu du travail est intimement lié au CP des employés, notamment celui d'employés avec un niveau de scolarité égal et supérieur au niveau collégial.

1.1 Le contrat psychologique et sa construction

Le CP, au cœur de la relation d'échange entre un employé et un gestionnaire, est exposé aux bouleversements tout comme aux changements organisationnels. Ce contrat portant sur les croyances individuelles, implicites et subjectives, concerne les obligations entre des employés et des employeurs (Rousseau, 1989) et peut être partiellement voire totalement rompu durant la relation d'emploi. Alors qu'il se construit de façon expérientielle (Dulac, 2005) et progressive en début d'emploi, il se bâtit et se stabilise durant la relation d'emploi afin de permettre à l'employé de juger son milieu de travail et ce, en fonction de ses attentes et perceptions d'obligations. Comme tout contrat, le CP implique deux parties, mais comme il est subjectif, il se compose des perceptions d'obligations et des attentes qui émanent de cette relation.

Le CP, schéma mental, s'édifie à partir des engagements verbaux ou non verbaux, pris et perçus, simples ou complexes (Rousseau, 2001). Selon Rousseau (2003), plus le contrat devient stable et complet, plus les employés et les employeurs identifient les comportements à adopter pour le maintenir. Lorsque stable, le CP tend à résister aux changements, ce qui permet de donner un sens aux structures organisationnelles et de rendre l'expérience de travail cohérente. En contrepartie, lors de changements organisationnels, il devient plus malléable alors que les employés tentent d'intégrer les nouvelles attentes et obligations. Malgré cette malléabilité, devant des déceptions plus ou moins grandes le contrat peut se rompre, totalement ou en partie. Ainsi, au concept de CP se greffe celui de rupture qui rappelle le principe de comparaison (Lambert, 2011) entre ce que l'employeur a rendu et ce qu'il a promis.

1.2 Effets d'une rupture du CP

Des recherches (Rousseau, 1989; Morrison et Robinson, 1995; Zhao et collab., 2007) ont examiné les effets de la rupture et de la violation du CP. Les réactions d'un employé, à la suite d'une rupture ou d'une violation du CP, peuvent être multiples. Elles suivent un événement qui a amené un employé à faire le constat qu'une obligation n'a pas été respectée. Ces réactions peuvent être comportementales tels un départ volontaire, un changement dans les comportements organisationnels citoyens ou un changement dans la performance attendue (*in-role performance*) (Lester et collab., 2002; Zhao et collab., 2007). Le cynisme (El Bedoui Tlik, 2010), la confiance (Zhao et collab., 2007; Lapalme, 2006), l'engagement (Zhao et collab., 2007), l'implication, l'intention de départ (El Bedoui Tlik, 2010), la satisfaction, l'état émotionnel (Parzefall et Hakanen, 2010) et la santé psychologique constituent, quant à eux, des attitudes ou des états émotifs susceptibles de changer selon l'état du CP.

1.3 Coûts d'une rupture du CP

Certaines connaissances actuelles soulèvent des préoccupations quant aux coûts organisationnels d'attitudes et de comportements non souhaitables alors que le CP d'un employé est rompu. Pensons d'abord au principe de norme sociale qui laisse croire que des comportements anticitoyens d'un groupe pourraient être à la hausse à la suite d'une rupture du CP : des individus peuvent adopter le comportement anticitoyen observé chez un collègue et il peut devenir une norme. Ainsi, le comportement anticitoyen pourrait subir l'effet de contagion comme le suggèrent certaines études qui tendent à démontrer cet effet (Wilkerson et collab., 2008) du cynisme, de la médisance voire de l'intention de départ.

Les coûts organisationnels d'une rupture se confirment d'ailleurs. Pensons ici à l'idée de vengeance qui est une variable médiatrice entre la rupture du CP et la potentialité de « répandre des rumeurs à propos de l'organisation » (Kiazad, 2005, p. 28) ainsi que la relation positive entre la disponibilité d'emplois alternatifs et la violation du CP (Withey et Cooper, 1989). Ces réactions représentent des coûts organisationnels, elles peuvent influencer le taux de roulement d'une organisation (rétention), par exemple, en impactant les coûts en perte d'expertise, en formation et en orientation. De la même façon, le cynisme affiché par des employés au sein d'une organisation tend à la rendre moins attractive aux yeux de candidats potentiels, ce qui peut s'avérer un coût indirect. Le cynisme peut aussi requérir des interventions et représenter pour les gestionnaires du temps de travail.

1.4 Pertinence de l'étude

Le CP qui découle de la relation d'échange entre un individu et son organisation est influencé par l'interaction entre les deux parties prenantes au contrat. Ainsi les formes que prennent les pratiques de gestion quant à l'organisation du travail et à l'attribution de tâches sont d'intérêt et doivent avoir un impact positif sur la perception des employés. Conséquemment, il est essentiel de s'interroger sur les meilleures pratiques de gestion, sur les pratiques favorables au CP afin de traverser une période de bouleversement sans rupture. Les bouleversements organisationnels tels que les regroupements de sites ou la pandémie constituent des terrains fertiles aux déceptions en regard des obligations perçues et des attentes. Il est d'autant plus important de s'interroger à ce sujet si on considère l'impact d'une rupture sur les employés et ses coûts sur une organisation en période de réajustement et de pénurie de main-d'œuvre.

2. Cadre méthodologique

Le but de la présente recherche est d'identifier l'effet des pratiques de gestion de l'organisation du travail et de l'attribution de tâches sur le CP. Elle vise à produire, par une approche semi-inductive, des connaissances supplémentaires qui permettront à des gestionnaires de s'adapter au contexte. Ces deux pratiques de gestion sont d'intérêt dans l'étude du CP pour leurs impacts sur le vécu quotidien des employés : elles affectent leurs tâches et activités de tous les jours, leur vision de leurs responsabilités et la façon dont ils peuvent se réaliser au travail.

2.1 Devis et échantillons

Suivant un devis de recherche comportant le recours à une méthode mixte, l'étude détermine l'influence positive ou délétère de deux ensembles de pratiques de gestion susceptibles d'être adaptées lors d'un bouleversement. La méthode mixte s'appuie, dans le cadre de cette étude, sur des données qualitatives et quantitatives. En deux phases, soit en 2013 et 2017, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de gestionnaires du CHUM (voir tableau 1). Les critères d'inclusion retenus pour la composition de ces deux échantillons en 2013 et 2017 concernent le nombre d'années minimales d'expérience avec l'équipe (un an) et le niveau intermédiaire de gestion; les contrats formels, informels et la hiérarchisation de la structure justifient ce choix de critères qui exclut les gestionnaires ayant d'autres gestionnaires subalternes et des médecins. Ceux invités à participer devaient avoir des employés syndiqués, sans égard au mandat de soutien, administratif, technique ou professionnel. Les gestionnaires qui ont accepté l'invitation, pour les deux années de cueillette de données, avaient entre 6 et 130 employés. L'étude n'étant pas longitudinale, et considérant le roulement possible, les gestionnaires rencontrés sont différents en 2013 et 2017, sauf pour un. Pour la phase 1 (2013), qui constitue la première collecte de données, 7 hommes et 10 femmes ont été retenus (voir tableau 1). Pour la phase 2 (2017), 10 femmes et 2 hommes ont accepté de participer bien que plus d'une cinquantaine furent sollicités. Le nombre de participants féminins et masculins diverge et s'avère conséquent des volontaires au moment de la recherche et du profil des cadres intermédiaires.



Tableau 1
Présentation, par genre et site hospitalier, des échantillons en 2013 et 2017

Site	Nombre de participants par échantillon			
	Femmes 2013	Hommes 2013	Femmes 2017	Hommes 2017
Hôtel-Dieu	1	1	1	
Notre Dame	2	2	1	1
Saint-Luc	1	1	1	1
Multisites (travaillent sur trois sites)	6	3	6	
Total	17		12	

2.2 Méthode mixte

Le recours à une méthode mixte permet, par la méthode qualitative, d'aller chercher les manifestations de rupture et catégorisation des pratiques de gestion liées aux pratiques de gestion ciblées. La méthode quantitative permet, quant à elle, de mesurer le contrat psychologique des employés sous les questionnaires rencontrés. Ces deux mesures confirment, à terme, les observations des questionnaires sur les manifestations de rupture pour ainsi pouvoir mettre en lien l'état du CP et les pratiques de gestion.

Les entrevues semi-dirigées permettent d'identifier diverses manifestations de rupture du CP grâce aux observations des questionnaires. De même, elles permettent d'identifier les déclinaisons opérationnelles des deux catégories de pratiques de gestion suivantes : les pratiques de gestion de l'organisation du travail et les pratiques de gestion d'attribution de tâches.

Lors de la deuxième phase de collecte de données (2017), soit durant la période active de transformation du CHUM, en plus des entrevues, un questionnaire en ligne a été transmis aux employés des questionnaires rencontrés cette même année. Le *Psychological Contract Index* (PCI) (Rousseau, 1989) de Rousseau (1989; 1998), adapté par De Vos et collab. (2003), puis validé pour le contexte francophone de la fonction publique québécoise par Saba et collab. (2004) et Dufour (2008), a permis de mesurer l'état du contrat psychologique de ces employés volontaires. Grâce à ce questionnaire, il est possible de mesurer l'état du CP allant d'un contrat complet et indemne à un contrat en rupture complète. Le questionnaire autoadministré en ligne a donc permis de confirmer l'état du contrat psychologique. Plus d'une cinquantaine d'employés ont commencé à répondre au questionnaire, et près de 40 l'ont rempli. Enfin, le score au PCI de chaque employé est obtenu par l'indice global *respect du CP* qui résulte d'une statistique descriptive, soit la moyenne des indicateurs mesurés par l'échelle en sept points qui permet d'obtenir l'indice global allant de l'absence de rupture (score de 1) à une rupture complète (score de 7) du CP.

Ainsi, les entrevues réalisées auprès des questionnaires et le questionnaire transmis aux employés ont permis de recueillir de l'information sur les manifestations de rupture, concernant les pratiques de gestion de l'organisation du travail, les pratiques de gestion liées à l'attribution de tâches et enfin, de fournir des confirmations sur l'état du contrat psychologique des employés.

2.3 Analyse de données

Suivant le recours à une méthode mixte, deux processus d'analyse des données ont été retenus pour l'étude. Les mesures qualitatives, au moyen d'entrevues semi-dirigées en profondeur effectuées lors des deux phases, permettent d'observer les manifestations de rupture et les pratiques de gestion en 2013 et 2017 distinctement. Mis en comparaison, les résultats permettent de situer les changements en nombre de pratiques différentes privilégiées par chacun et en nombre de fois où les gestionnaires y ont fait mention (occurrence). La mesure quantitative, quant à elle, a pu être examinée distinctement pour établir l'état du CP, elle a pu être conjuguée à la mesure qualitative (quant aux manifestations observées) afin de confirmer les propos des gestionnaires concernant le CP des employés.

De façon plus précise, l'analyse qualitative provient d'une approche par analyse thématique qui implique différentes étapes auxquelles un codage axial, inspiré de la théorie enracinée, a été ajouté. Cette étape additionnelle à l'analyse thématique permet de proposer un code qui en lie deux pour la qualité de leur lien. Cette étape supplémentaire s'avère pertinente à l'étude des pratiques de gestion. Pour l'analyse des données qualitatives, le recours à un outil existant, l'outil *QDA Miner*, fut privilégié afin de colliger et traiter les données et de faciliter la réalisation systématique et cohérente de catégories. De façon concrète, dans le cadre de l'étude, l'analyse qualitative a donné lieu à une catégorisation des deux pratiques de gestion, puis à leur opérationnalisation. La catégorisation et l'opérationnalisation offrent des précisions sur les formes que peuvent prendre les deux pratiques de gestion (voir tableaux 5 et 6).

Afin de pouvoir mettre en lien l'état du CP et les pratiques de gestion, la revue de littérature a permis de noter des manifestations de rupture du CP. Celles-ci ont donc pu être codifiées puis catégorisées. Les manifestations étaient donc codifiées, par type de manifestation et par fréquence de mention (occurrence). Quant à l'aspect quantitatif, le questionnaire en ligne, soit le PCI, a été transmis aux employés des gestionnaires rencontrés en 2017 et a permis d'échelonner l'état du CP entre complet et entièrement rompu de chacun des employés, le mesurant eux-mêmes. Ainsi, pour le PCI, l'analyse des données descriptives recueillies permet de confirmer l'état du CP des employés et de soutenir l'hypothèse que les manifestations de rupture observées par les gestionnaires sont en lien avec son état.

2.4 Triangulation des données

Enfin, l'analyse réalisée en fonction des deux phases de collecte de données, 2013 et 2017, permet de mettre en parallèle les pratiques de gestion privilégiées à chacune des années pour ensuite soulever les différences. Elle permet également d'associer les pratiques et le nombre de manifestations de rupture du contrat psychologique observées durant ces deux phases.

3. Résultats

Émanant des entrevues réalisées et des étapes de codage subséquentes, des constats sont révélés grâce aux résultats obtenus. D'abord, les résultats confirment l'état du CP des employés alors qu'ils font face à un bouleversement organisationnel susceptible d'influencer les perceptions d'obligations organisationnelles répondues. Les étapes poursuivies dans le cadre de l'étude ont aussi permis de catégoriser les différentes manifestations de rupture observées par les gestionnaires à chacune des deux phases de la collecte de données. Cette catégorisation donne lieu au regroupement des manifestations selon :

- les changements émotifs;
- les changements attitudeux;
- les changements comportementaux.



Ainsi, en matière de retombées, ces résultats permettent à des gestionnaires de s'interroger sur l'état du CP par rapport à certaines attitudes et certains comportements.

Les déclinaisons opérationnelles des pratiques de gestion permettent, quant à elles, à des gestionnaires de s'interroger sur leurs propres pratiques lors de turbulences. Les sections suivantes détaillent d'ailleurs les résultats de la recherche en commençant par ceux portant sur les manifestations de rupture et l'état du CP.

3.1 État du CP et les manifestations de rupture

Les résultats obtenus mettent en lumière que le CP des employés est partiellement rompu durant la phase active de bouleversement organisationnel (Pelletier, 2019). En effet, les résultats du PCI confirment un certain nombre de déceptions relatives aux attentes et obligations incluses au CP.

L'état du CP résulte du score de chaque employé sur l'indice global du *respect du CP*. Bien que non représentatifs de l'ensemble des employés, les résultats indiquent une rupture partielle des CP chez les employés sondés. Le tableau 2 en fait état puisqu'un score de 1 et 2 signifie que le CP est complet alors qu'un score de 6 et 7 indique un CP rompu. Les résultats confirment donc les observations des gestionnaires alors qu'ils mentionnent certaines attitudes et certains comportements associés à une rupture du CP.

Tableau 2
Score obtenus au PCI et nombre d'employés concernés (2017)

Scores obtenus entre 1 et 7	Nb d'employés
6	2
5	9
4	15
3	1

Manifestations attitudinales de la rupture du CP

Présentes dans les équipes, des manifestations de rupture du CP sont effectivement observées par l'ensemble des gestionnaires interrogés et ce, tant en 2013 qu'en 2017. La principale manifestation attitudinale en matière d'occurrence (nombre de fois que les gestionnaires en font mention) est le cynisme des employés. Par ailleurs, cette manifestation attitudinale se manifeste de façon différente à l'aube de la transformation plutôt qu'en phase active du bouleversement (Pelletier, 2019). Comme le suggère le tableau suivant (tableau 3), cette manifestation de rupture a évolué et son objet s'est modifié. Alors que les employés étaient a priori cyniques envers leur service, leur secteur ou leur unité d'affectation en 2013, leur cynisme est davantage orienté vers l'organisation elle-même lors de l'actualisation du regroupement.

Tableau 3
Manifestation attitudinale – cynisme

Manifestations de rupture– Attitudes	Occurrences des manifestations		Nb de gestionnaires	
	2013	2017	2013 (n= 17)	2017 (n= 12)
Cynisme organisationnel	11	9	8	6
Cynisme de service/unité	13	1	11	1

En 2013, 8/17 (47 %) des gestionnaires faisaient référence au cynisme envers l'organisation pour un nombre total de références à cette manifestation de 11 (11 fois mentionné). En 2017, c'était 6/12 (50 %) qui faisaient référence à 9 reprises au cynisme organisationnel. D'autres manifestations attitudinales sont également observées par les gestionnaires. En ordre d'importance, selon le nombre de gestionnaires qui en font mention, nommons *la perte de confiance ou de satisfaction, l'intention de départ et la fermeture ou le manque d'empathie.*

Manifestations comportementales de la rupture du CP

L'analyse des données qui découlent des observations des gestionnaires permet de constater qu'ensemble le retrait et le désengagement constituent le comportement le plus souvent relevé par les gestionnaires parmi les comportements symptomatiques d'une rupture du CP. Cette observation, comparable en 2013 et 2017, est toutefois nuancée par son ampleur alors que toute proportion gardée, il est plus important en 2017. Soulevée par la moitié des gestionnaires en 2017 et par un peu moins du tiers en 2013, la présence du retrait et du désengagement se décline ainsi (tableau 4).

Tableau 4
Présentation des manifestations comportementales de rupture du CP des employés

Manifestations de rupture - Comportements	Occurrences des manifestations		Nb de gestionnaires	
	2013	2017	2013 (n= 17)	2017 (n= 12)
Retrait et désengagement	5	8	5	6

Selon les résultats, en 2017, 6/12 (50 %) des gestionnaires remarquent du retrait et du désengagement alors que seulement 5/17 (29 %) en observent en 2013. Cette différence soulève des préoccupations. D'ailleurs, d'autres comportements symptomatiques d'une rupture étaient identifiés par eux, de moindre ampleur, soit les comportements organisationnels anticitoyens, le départ volontaire, la faible implication et l'absentéisme.



Autres observations

Autres éléments à considérer, plusieurs gestionnaires en 2017 observent des changements émotifs de la part de leurs employés. À cet égard, ils mentionnent des états de « stress, anxiété et angoisse »; ils sont décrits en 2017, mais ne le sont pas en 2013. La tristesse, autre manifestation possible de rupture, est mentionnée par un seul participant en 2013 alors qu'elle l'est par cinq d'entre eux en 2017. Ces différences peuvent notamment s'expliquer par la proximité du regroupement de sites et l'exacerbation des déceptions par rapport aux attentes et perceptions d'obligations organisationnelles.

3.2 Résultats portant sur les pratiques de gestion

L'analyse par codage réalisée permet d'identifier et d'opérationnaliser les deux pratiques de gestion de la façon suivante :

- Pratiques liées à l'organisation du travail :
 - gestion des horaires;
 - gestion des congés;
 - liées au processus.
- Pratiques d'attribution de tâches :
 - liées à la délégation;
 - liées à la justice distributive;
 - liées à la justice procédurale.

Pratiques de gestion de l'organisation du travail

La catégorie de pratiques *liées à l'organisation du travail* représente le regroupement des pratiques privilégiées par les participants alors qu'ils réfèrent aux mécanismes, processus ou principes de gestion de l'organisation du travail. De façon opérationnelle, cette catégorie se compose de pratiques portant sur les principes, processus et pratiques relatives à la gestion des horaires et à la gestion des congés comme le montre le tableau 4. Elles constituent des pratiques importantes au CP des employés ayant un impact sur leur quotidien notamment la gestion des horaires de travail et des congés auxquels les employés ont droit (Atkinson et Hall, 2011). Certaines de ces pratiques, observées lors de la deuxième phase de collecte de données, peuvent être d'autant plus significatives qu'une plus grande prudence ou vigilance des gestionnaires est requise en période de bouleversement alors qu'ils doivent procéder à une transformation et assurer le maintien de l'offre de soins et services à la population. Cette plus grande vigilance s'est d'ailleurs traduite sur le choix de pratiques comme il sera possible de le constater plus bas.

Tableau 5
Pratiques de gestion de l'organisation du travail en 2013 et en 2017, occurrence et nombre de gestionnaires concernés

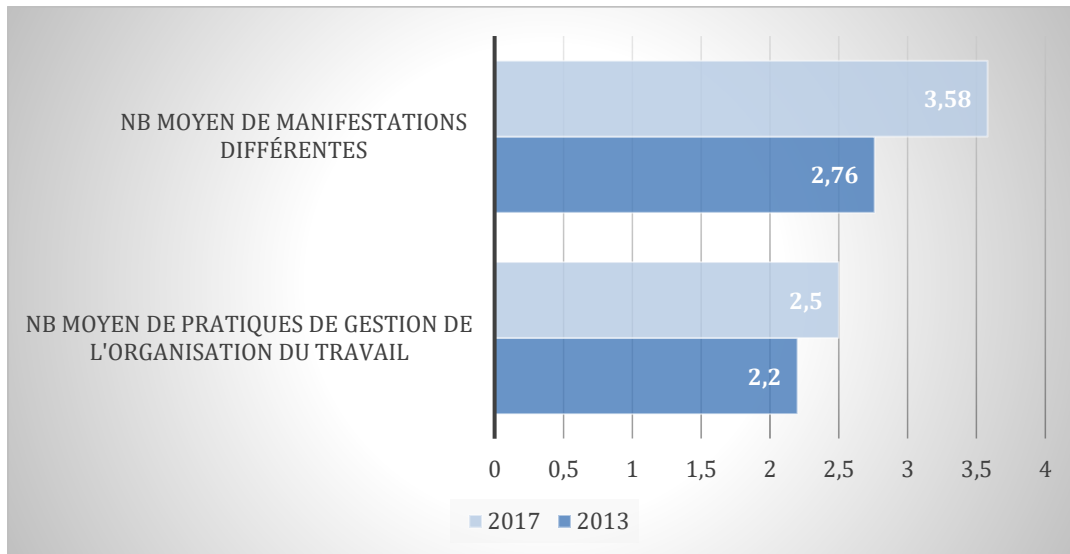
Niveau 1 de la codification	Niveau 2 : (opérationnalisation de la pratique de gestion)	Occ.	Nb de gestionnaires	Occ.	Nb de gestionnaires
		2013 (n=17)		2017 (n=12)	
Gestion des horaires	Gérer les horaires/congés de façon symétrique (donnant/donnant).	18	10	4	1
	Gestion des congés – être flexible.	23	13	14	8
	Gestion des congés – être flexible selon les besoins de l'organisation et de l'équipe.	3	3	21	10
	Favoriser l'autogestion de l'équipe (organiser leur congé).	4	3	1	1
	Gérer les horaires/congés selon la justice et l'équité.	10	8	11	8
	Gérer les horaires/congés au-delà de la convention.	3	2	3	2
Processus de gestion	Déléguer la planification des heures/horaires.	2	2	4	4
	Déléguer les tâches cléricales/administratives.	0	0	3	2
	Déléguer, mais rester disponible si problème.	0	0	1	1

La pratique la plus régulièrement identifiée en 2013 est celle d'une gestion des congés qui demeure flexible. Bien que ce souci de flexibilité reste vrai en 2017, il s'accompagne d'une certaine vigilance alors que cette pratique de gestion se transforme en une gestion flexible nuancée en fonction des besoins de l'organisation et de l'équipe. La distinction entre ces deux pratiques sous-tend une vigilance ou une prudence dans la gestion des congés malgré l'intention de flexibilité. En cohérence avec cette première observation, les résultats (occurrences de codes et les fréquences de cas) relatifs à la pratique appelée « gérer au-delà de la convention » sont en baisse chez les participants en 2017 et, inversement, ceux d'« appliquer les processus communs, normatifs ou conventionnés » sont en hausse. Ces résultats indiquent un changement dans la gestion des horaires et congés susceptible d'affecter les attentes et perceptions d'obligations des employés. Un changement de pratique à cet égard signifie un changement, pour les employés, pouvant décevoir l'attente ou la perception d'obligation de flexibilité notamment.

Il est intéressant de mentionner qu'entre 2013 et 2017, les pratiques de gestion ont changé de même que le nombre de pratiques de gestion différentes privilégiées par les gestionnaires. L'analyse des écarts (figure 1) entre le nombre de pratiques différentes réalisées en 2013 et 2017 et le nombre de manifestations de rupture (en 2013 et 2017) indique que le nombre ou les choix des pratiques réalisées en 2017 a un effet légèrement délétère sur le CP des employés.



Figure 1
Nombre moyen de pratiques de gestion liées à l'organisation du travail
et de manifestations de rupture du CP



De plus, il est intéressant de souligner que sur l'ensemble des participants, ceux observant le moins de ruptures n'ont fait aucune mention de la pratique réalisée en fonction de *la justice et l'équité*, mais plutôt de *la flexibilité* ou de *la symétrie donnant/donnant*. Considérant l'importance des contributions (Coyle-Shapiro, 2002), et des dimensions de la justice organisationnelle (distributive, interactionnelle, procédurale), cette pratique liée à la flexibilité semble devoir être maintenue en phase active de turbulence de façon non exclusive (Pelletier, 2019).

Pratiques de gestion d'attribution de tâches

Les pratiques d'attribution concernent les pratiques d'attribution de tâches ou de mandats, elles indiquent sur quelle base le gestionnaire demande une tâche additionnelle, quotidienne ou ponctuelle, à un employé plutôt qu'à un autre. Selon les résultats obtenus, ces pratiques varient selon des principes de compétence et d'expertise, des principes de justice et d'équité, puis selon l'ancienneté et la nature du poste. Ces principes se déclinent sous diverses pratiques de gestion incluses dans cette catégorie.

Il importe de mentionner que certains participants considèrent plus d'une ligne directrice dans la prise de décision lors de l'attribution de tâches, ce qui se traduit par différentes pratiques de gestion susceptibles d'être importantes au CP des employés. Elles peuvent être importantes considérant le rôle du contenu du travail dans la composition du CP des employés ayant un niveau de scolarité collégial et supérieur (Bellou, 2009). L'analyse, présentée plus bas, permet de mieux cerner celles privilégiées par les participants et le tableau 6 permet d'en faire l'inventaire.

Tableau 6
Pratiques d'attribution, en occurrences et nombre de gestionnaires

Niveau 1 de la codification	Codes (opérationnalisation de la pratique de gestion)	Occ.		Nb de gestionnaires	
		2013 (n=17)	2017 (n=12)	2013 (n=17)	2017 (n=12)
Délégation	Déléguer l'attribution de tâches.	1	0	2	1
Justice distributive	Attribuer selon l'expertise et les compétences.	10	7	20	9
	Attribuer selon des principes de justice et d'équité.	11	9	23	8
Justice procédurale	Attribuer selon l'ancienneté.	18	13	6	4
	Attribuer selon la nature du poste.	0	0	6	3

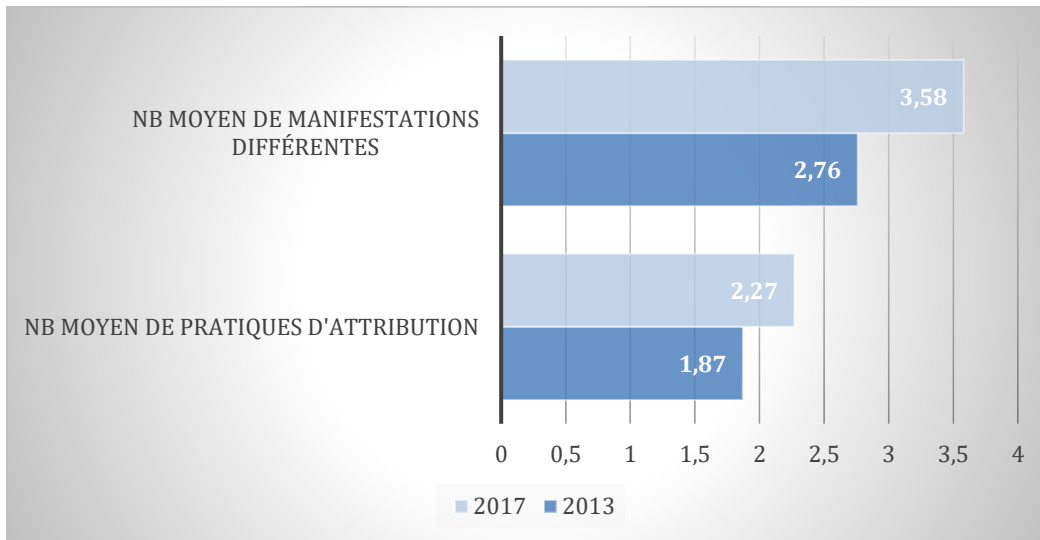
Les résultats présentés ici (tableau 6) font état des pratiques de gestion liées à l'attribution de tâches au début et durant la phase active de transformation. Ils permettent de mettre en lumière les changements dans l'attribution de tâches que les employés ont pu observer. De même, ils permettent de mettre en lien le CP (voir figure 2) alors que ces pratiques changent durant la transformation. Les pratiques de gestion codifiées et catégorisées ici se lient d'ailleurs à certains principes de justice organisationnelle comme la justice distributive dans le cas des pratiques liées à l'attribution selon *l'expertise et les compétences*, et l'attribution selon des principes *de justice et d'équité*. La pratique mentionnée le plus souvent en 2013 et 2017 reste la pratique d'attribution selon *la justice et l'équité* bien qu'elle soit mentionnée par un moins grand nombre de gestionnaires. En effet, les résultats portant sur les pratiques d'attribution suggèrent qu'en 2013 et 2017, plus de la moitié des participants prenaient en considération des principes *de justice et d'équité* dans leur attribution de tâches. Cette pratique est d'ailleurs beaucoup plus présente en 2017. Ainsi, toutes proportions gardées, la pratique *d'attribution en fonction de l'expertise et des compétences* était mentionnée par un plus grand nombre de participants en 2017 qu'en 2013. Elle représente la pratique mentionnée par le plus grand nombre de gestionnaires durant cette phase d'active transformation. Ce résultat devient particulièrement intéressant alors que la pratique d'attribution selon l'ancienneté était, dans son cas, davantage identifiée quelques années avant la phase d'actualisation du regroupement (Pelletier. 2019).

L'analyse des pratiques d'attribution en fonction du nombre de pratiques de gestion et du nombre de manifestations de rupture est importante. En effet, les écarts qui s'observent accordent aux pratiques de 2017 un effet plus marqué alors que l'écart entre le nombre de pratiques et le nombre de manifestations est légèrement supérieur. La figure 2 permet de constater cette observation.

En examinant les résultats selon les principes de justice procédurale, *l'ancienneté*, plus que la *nature du poste*, importait aux gestionnaires. De même, la distribution rapprochée entre *équité et justice* et *expertise et compétence* indique une grande préoccupation par rapport à l'équité et à la justice tout en mettant de l'avant l'expertise. Ces résultats sont intéressants dans un milieu syndiqué alors que l'agilité et la flexibilité fonctionnelle semblent requises dans un contexte transformationnel. Le cadre normatif qu'est la convention collective vient asseoir certains principes. Ce cadre peut toutefois demander une agilité additionnelle pour certaines pratiques de gestion liées à l'expertise. Enfin, d'autres pratiques se collent à des principes de justice procédurale et s'actualisent au CHUM par la gestion de la *distribution en fonction de l'ancienneté* notamment.



Figure 2
Nombre moyen de pratiques d'attribution et
du nombre moyen de manifestations de rupture



Ces résultats portant sur les pratiques d'attribution amènent des réflexions sur la place de l'ancienneté et de l'expertise dans le vécu des employés alors qu'une transformation organisationnelle s'opère et que les gestionnaires doivent adapter leurs pratiques au contexte et aux obligations de soins et services.

4. Discussion

La pandémie, les réformes et, tout comme dans le cas présent, le regroupement de sites bouleversent le travail au quotidien des équipes et vraisemblablement, atteignent le CP des employés. Celui-ci, comme les résultats le montrent, est affecté par les déceptions des obligations implicites qu'il contient.

Les résultats obtenus mettent en lumière certaines manifestations de rupture observées à l'aube de la transformation et en phase de transformation active : cynisme envers l'organisation, retrait et désengagement, changements émotifs, sont autant d'états que les gestionnaires sont appelés à observer. Les coûts directs et indirects de ces attitudes, comportements et états émotifs ne sont pas mesurés ici. Cependant, le cynisme dans une organisation peut devenir contagieux : il est incontestablement peu attractif pour de nouveaux employés ou des candidats ce qui devient un coût important à payer pour une organisation. En effet, le cynisme devient inévitablement coûteux alors que les organisations font face à une pénurie de ressources humaines et cherchent à se réinventer. Il l'est d'autant plus s'il s'additionne au retrait et au désengagement des équipes comme le suggèrent les résultats obtenus.

L'étude réalisée a également permis de constater des changements de pratiques de gestion et de constater leurs effets favorables et défavorables au CP selon la phase de transformation. Relativement aux pratiques de gestion de l'organisation du travail, des effets légèrement délétères s'observent par rapport à certaines d'entre elles ou relativement à leur évolution. En contexte de pénurie de main-d'œuvre et de bouleversement, l'organisation du travail devient pourtant essentielle au déroulement des activités et à l'atteinte des cibles. À cet égard, les gestionnaires sont susceptibles d'être soucieux du bien-être, mais aussi du service à rendre ou du résultat attendu. Ils semblent d'ailleurs vouloir demeurer flexibles bien qu'ils démontrent une plus grande vigilance dans la gestion des congés et des horaires. Leur pratique de *flexibilité*

se teinte du besoin organisationnel. Il devient donc important de s'interroger sur la façon d'actualiser cette vigilance, comme de communiquer à propos de leur prudence, afin que les employés puissent comprendre et adhérer au lieu d'être déçus et en réaction. Il est aussi possible de s'interroger sur la place d'un cadre normatif, par exemple, une convention collective, à l'amorce de la transformation et de la place qu'il peut avoir en regard de cette vigilance accrue.

Quant aux pratiques d'attribution de tâches en 2017, celle liée à l'expertise et aux compétences était mentionnée par un plus grand nombre de participants. Cette pratique peut s'inscrire dans un contexte où il manque du personnel, tout comme dans un contexte de valorisation du savoir et des talents. Toutefois, un passage entre une attribution par ancienneté vers une pratique centrée sur l'expertise pourrait s'avérer délétère alors que les employés sont déjà enlisés dans une période incertaine et insécurisante. Ceci devrait d'ailleurs faire l'objet d'études ultérieures. Encore ici, bien que ce changement puisse s'inscrire dans une optique de développement et de valorisation, elle semble devoir s'inscrire dans une stratégie globale qui rassure, sécurise ou permet l'adhésion des employés déjà bouleversés. Attractive et valorisante, cette pratique peut soulever certaines craintes, notamment chez des employés habitués à une gestion liée à l'ancienneté et aux cadres normatifs et conventionnés rencontrés dans certains milieux comme les établissements publics.

Force et limites

Les résultats obtenus s'insèrent dans une étude réalisée avec une méthode mixte contenant un questionnaire transmis en ligne et volontairement rempli par les salariés des gestionnaires vus en entrevue. Le taux de participation étant demeuré bas, les données recueillies ne permettent pas de généraliser l'état du CP à tous les employés, mais permettent de confirmer son état en fonction des observations des gestionnaires. Comme cette étude a été réalisée en deux phases séparées de quatre ans, les gestionnaires rencontrés n'ont pu être les mêmes. Par ailleurs, l'étude réalisée ne permet pas de distinguer, à travers les diverses pratiques de gestion catégorisées sous les *pratiques d'organisation du travail* et celles *d'attribution*, lesquelles ont eu les effets les plus délétères ou les plus protecteurs. Bien que non généralisables, les résultats obtenus apparaissent transférables et servent d'assises à de futures recherches qui pourront maintenant quantifier ou distinguer spécifiquement l'effet de chacune des pratiques sous les deux catégories de pratiques identifiées.

Conclusion

L'étude réalisée a permis de constater des changements de pratiques de gestion et de constater leurs effets légèrement défavorables au contrat psychologique en phase active de transformation organisationnelle. L'étude permet aussi de constater un niveau de rupture partielle du CP et d'identifier des changements d'attitudes et de comportements entourant notamment le niveau d'engagement, l'objet du cynisme et les émotions. Alors que les organisations doivent être agiles, innovantes et créatives afin d'attirer, retenir et mobiliser les employés, ces états émotifs, attitudinaux et comportementaux qui font fuir de potentiels candidats deviennent coûteux. Ils le sont également alors que les organisations ont besoin d'employés mobilisés et engagés vers le virage à prendre. Il devient donc impératif aux gestionnaires de promouvoir la flexibilité dans la gestion des horaires et congés tout en expliquant leur prudence afin de conserver la mobilisation et l'adhésion. De même, ils doivent être soucieux de promouvoir l'expertise sans le faire aux dépens des normes connues et antérieurement mises de l'avant.



Offrant ainsi des bases à de nouvelles recherches, les résultats permettent à des gestionnaires de confirmer l'importance des *pratiques de gestion de l'organisation du travail* et des *pratiques liées à l'attribution de tâches* dans la gestion orientée vers le CP des employés. Il est maintenant possible de confirmer les effets favorables et délétères au CP des pratiques de gestion et d'en tirer profit dans le contexte de bouleversement actuellement rencontré.

Parallèlement à ces constats, l'étude permet à des gestionnaires de reconnaître leurs pratiques et de les catégoriser comme des pratiques de gestion de l'organisation du travail ainsi que des pratiques dans l'attribution de tâches. Ces catégorisations permettent aussi à des organisations de réfléchir et choisir des pratiques à mettre de l'avant lorsqu'un bouleversement survient.

L'étude permet de pousser la recherche sur le sujet du CP et des pratiques de gestion. Considérant qu'elle offre un cadre opérationnel sur deux pratiques, elle permet pour de futures recherches de quantifier ces pratiques afin de poursuivre les travaux de façon empirique. Des études empiriques qui pourront identifier clairement les effets favorables ou délétères des pratiques maintenant catégorisées et qui permettront l'avancement de connaissances pratiques au bénéfice des gestionnaires sur le terrain. Des gestionnaires qui tentent de naviguer entre les réformes, fusions, regroupements et bouleversements dans un réseau en perpétuel changement.

Dans le contexte de pandémie où les organisations doivent se réinventer, reconsidérer leur organisation du travail et revoir leurs mécanismes d'attribution de tâches, cette étude offre des assises d'intérêt : elle permet de prendre en considération le CP des employés en plus de réduire les risques de changements attitudinaux et comportementaux alors que les organisations doivent chercher à attirer, fidéliser et mobiliser les employés pour réaliser leur virage. Qu'il s'agisse de télétravail, de révision d'outils ou d'adaptation de la production de soins et services, l'adhésion des employés passe notamment par un CP en bon état et les pratiques de gestion peuvent l'influencer grandement.

RÉFÉRENCES

- Atkinson, C. et Hall, L. (2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee Relations*, 33(2), 88-105. <https://doi.org/10.1108/01425451111096659>
- Bellou, V. (2009). Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece. *International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 810-830. <https://doi.org/10.1080/09585190902770711>
- 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(5), 537-559. <https://doi.org/10.1002/job.205>
- Dufour, M-E. (2008). *Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynisme, la voix et le silence : effet modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation* [thèse de doctorat], Université de Montréal.
- Dufour M.-E. et Saba, T. (2009). La rupture du contrat psychologique : une voie prometteuse de mesure par dimensions. Dans *Actes du 20^e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines*, Toulouse, France.
- Dulac, T. (2005). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche. Dans N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac (dir.), *Comportement organisationnel* (p. 71-109). De Boeck.
- El Bedoui Tlik, M. (2010). La rupture et la violation du contrat psychologique : distinction conceptuelle et conséquences sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de départ volontaire. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(1), 95-118. <https://doi.org/10.7202/039361ar>
- Kiazad, K. (2005). *Responses to broken promises: An examination of psychological contract breach and rumor transmission* [thèse de doctorat], Queensland University.

- Lapalme, M.-È., Simard, G. et Tremblay, M. (2006). L'impact de la perception de rupture du contrat psychologique chez les travailleurs d'agence : une perspective de relation à multiples mandats. Dans *Actes du 17e Congrès de l'AGRIL, Le travail au cœur de la GRH*, Reims, France.
- Lester, S-W., Turnley W-H., Bloodgood, J-M. et Bolino, M-C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39-56. <https://doi.org/10.1002/job.126>
- 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. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Parzefall, M. et Coyle-Shapiro, J.A-M. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27. <https://doi.org/10.1108/02683941111099592>
- Parzefall, M. et Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4-21. <https://doi.org/10.1108/02683941011013849>
- Pelletier, C. (2019). *L'influence des styles et pratiques de gestion sur le contrat psychologique d'employés d'établissements de santé faisant face à une fusion* [thèse de doctorat]. Université de Sherbrooke.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M. (2003). Extending the psychology of the psychological contract: A reply to "putting psychology back into psychological contracts". *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 229-238. <https://doi.org/10.1177/1056492603256339>
- Saba, T., Blouin M. et Lemire, L. (2005). Modalités de travail à temps plein ou partiel et son influence sur les attitudes et comportements au travail : l'effet médiateur de la violation du contrat psychologique. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 23(4), 318-333. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2006.tb00610.x>
- Turnley, W.H. et Feldman, D.C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>
- Withey, J.M. et Cooper, H.R. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.
- Zhao, J. et Chen, L. (2008). Individualism, collectivism, selected personality traits, and psychological contract in employment: A comparative study. *Management Research News*, 31(4), 289-304. <https://doi.org/10.1108/01409170810851357>
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. et Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>