

Introduction

*Patrice ROUSSEL*¹

Vaste champ disciplinaire, le comportement organisationnel explore et étudie les processus comportementaux qui impliquent des individus, des groupes sociaux et des organisations. Se développant à la croisée de plusieurs domaines disciplinaires tels que le management, la gestion des ressources humaines, la psychologie sociale, et la psychologie industrielle et organisationnelle, le comportement organisationnel s’empare de questions sociales, nombreuses, essentielles pour nos sociétés, et sans cesse renouvelées.

L’individu, et l’organisation dans laquelle il travaille, peuvent-ils se développer mutuellement ? L’individu, peut-il concilier ses propres valeurs, ses besoins, ses attentes, et celles et ceux que porte l’entreprise ou l’organisation qui l’emploie ? Quelle est la nature, et quelles sont les conséquences, de la relation que l’organisation établit avec ses salariés ? Peut-on concilier performance économique et performance sociale ? Comment concilier les enjeux de performance, de qualité de vie au travail, d’équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? Comment accroître les performances individuelles et collectives ? Pour quel projet ? Quels en sont les déterminants, les processus et les conséquences ?

Telles sont les questions générales que soulève le comportement organisationnel et qui sous-tendent les recherches du domaine.

En posant ces questions, de cette façon-là, il est évident que le comportement organisationnel prend le parti d’étudier les déterminants, le contenu et les résultats de la relation d’emploi qui s’établit entre le salarié et l’entreprise, en tenant compte des intérêts des deux parties prenantes. Il examine l’univers de la performance humaine et des progrès de la qualité de vie au travail, mais également celui de la performance économique et des progrès de la relation d’emploi. Il explore ce qui fonctionne bien et mal dans les organisations, et ce que l’on peut améliorer, tant chez

¹ Professeur des Universités, Directeur du GRACCO CNRS (Groupement de Recherche sur les Attitudes, les Comportements et les Compétences dans les Organisations).

l'individu que dans l'organisation. Il prend donc le parti de l'équilibre entre les enjeux individuels et organisationnels, et pose le postulat que l'entreprise et les ressources humaines ont des intérêts indissociables.

En posant ces questions générales, il apparaît clairement que de nombreux acteurs de la société sont interpellés : salariés, cadres, dirigeants, actionnaires, syndicalistes, politiciens, experts en organisation, chercheurs. Ils sont concernés directement par les problématiques que sous-tendent ces questions. Ainsi, l'ouvrage que proposent les éditeurs et les auteurs contribue-t-il à explorer ces questions et à développer la connaissance nécessaire pour enrichir la réflexion, améliorer les analyses et structurer des réponses appropriées.

Traditionnellement, le comportement organisationnel aborde le domaine de l'organisation en considérant celle-ci comme un système social structuré, comprenant des groupes et des individus qui travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs. Les investigations portent sur trois niveaux d'analyse : l'individu, le groupe social et l'organisation (Greenberg et Baron, 2000) ². Au niveau individuel, le comportement organisationnel étudie les perceptions, les affects, les attitudes et les comportements des salariés et de tous les acteurs du monde professionnel (managers, dirigeants, syndicalistes, consultants, etc.). Au niveau du groupe, il analyse la communication, la coordination, la coopération, les relations interpersonnelles, les relations de pouvoir, les conflits entre les individus dans la réalisation des activités de travail. Il étudie également les phénomènes de dynamique de groupe, d'efficacité et de performance des équipes. Enfin, au niveau organisationnel, il étudie la structuration des organisations, la culture et la socialisation organisationnelle, ainsi que leurs effets sur les comportements des individus et des groupes, de même que les processus de conduite de changement organisationnel (Heath C. et Sitkin S.B., 2001) ³.

Aujourd'hui, le comportement organisationnel prend une place importante dans la recherche en sciences sociales et l'enseignement académique. Son dynamisme se reflète dans sa capacité à s'adapter aux préoccupations sociétales, à identifier les problématiques sensibles, nouvelles et pertinentes pour les organisations et à générer de nouvelles propositions théoriques, des concepts, des modèles théoriques créatifs et pertinents.

Une place importante dans la recherche en sciences sociales et l'enseignement académique. Le comportement organisationnel, l'OB « Organizational Behavior », est une discipline académique, à part entière, dans la plupart des grands pays actifs dans la recherche en sciences sociales. Généralement organisé au sein des Business School, l'OB est un domaine de recherche et d'enseignement le plus souvent transversal. Il délivre également des diplômes spécialisés de niveau master et doctorat dans de grandes institutions internationales ⁴. Dans les universités françaises, la discipline n'est pas structurée, alors qu'à l'échelle de la francophonie plusieurs institutions

2 Greenberg J. et Baron R.A. (2000), *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*, 7th ed., NJ : Upper Saddle River, Prentice Hall.

3 Heath C. et Sitkin S.B. (2001), « Big-B versus Big-O : what is organizational about organizational behavior ? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, pp. 43-58.

4 Cf. pour une présentation des principaux centres nord-américains : Igalens J. et Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris : Economica. pp. 136-137.

développent des programmes de cours et de formation. En France, la gestion des ressources humaines et la psychologie du travail dominent le champ d'étude. La première structure spécifique qui a été mise en place en comportement organisationnel est récente. Créé en 2003 par le CNRS ⁵, le Groupement De Recherche sur les Attitudes, les Comportements et les Compétences dans les Organisations (GRACCO) ⁶, a pour but de structurer la recherche francophone dans le domaine, et de la mettre en relation avec la recherche internationale et ses institutions. De nombreux auteurs de l'ouvrage participent à ce réseau international de chercheurs en comportement organisationnel. Ils invitent dans ce livre, plusieurs auteurs venant d'autres centres de recherche prestigieux, en Grande-Bretagne et aux États-Unis.

La place de la discipline est également forte au sein d'associations académiques en gestion et en psychologie, par le biais de divisions ou de groupes thématiques qui animent les colloques scientifiques et les activités de recherche internationale, notamment dans *l'Academy of Management*, *l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, *l'Association des Sciences Administratives du Canada*, *The Society for Industrial and Organizational Psychology*, *l'European Association of Work and Organizational Psychology*, *l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française*, etc. Par ailleurs, les revues scientifiques internationales qui accueillent ces travaux sont parmi les plus prestigieuses des sciences de gestion et de la psychologie des organisations ⁷.

Un dynamisme, une capacité à s'adapter aux préoccupations sociétales, à identifier les problématiques sensibles, nouvelles et pertinentes pour les organisations et à générer de nouvelles propositions théoriques. Le dynamisme de la recherche en comportement organisationnel est suscité par une demande constante, pressante et sans

5 Centre National de la Recherche Scientifique.

6 GDR CNRS GRACCO 2652. <http://gracco.univ-tlse1.fr>

7 Classement des dix meilleures revues scientifiques du domaine élaboré en 2001 par *The Society for Industrial and Organizational Psychology* : 1. *Journal of Applied Psychology* ; 2. *Personnel Psychology* ; 3. *Academy of Management Journal* ; 4. *Academy of Management Review* ; 5. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ; 6. *Administrative Science Quarterly* ; 7. *Journal of Management* ; 8. *Journal of Organizational Behavior* ; 9. *Organizational Research Methods* ; 10. *Journal of Vocational Behavior*. Les différents classements élaborés en gestion donnent une hiérarchie différente, mais reprennent systématiquement les six premières revues. Ils intègrent d'autres revues de premier plan ; *Applied Psychological Measurement* ; *Applied Psychology* ; *An International Review* ; *Basic and Applied Social Psychology* ; *Educational and Psychological Measurement* ; *Group and Organization Management* ; *Human Performance* ; *Human Relations* ; *Human Resource and Management Review* ; *Industrial Relations* ; *International Journal of Selection and Assessment* ; *International Journal of Human Resource Management* ; *International Journal of Psychology* ; *Journal of Applied Social Psychology* ; *Journal of Business and Psychology* ; *Journal of Occupational and Organizational Psychology* ; *Journal of Business Research* ; *Journal of Experimental Social Psychology* ; *Journal of Management Studies* ; *Journal of Personality and Social Psychology* ; *Journal of Social Behavior and Personalities* ; *Leadership Quarterly* ; *Organizational Dynamics* ; *Organization Science* ; *Organization Studies* ; *Personnel Management* ; *Personnel Review* ; *Psychological Bulletin* ; *Psychometrika*. D'autres revues ne figurent pas dans ces classements mais sont prisées par les chercheurs ; *Revue de Gestion des Ressources Humaines* ; *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* ; *Gestion/Revue Internationale de Gestion* ; *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* ; *Revue Québécoise de Psychologie* ; *Relations Industrielles* ; *European Journal of Work and Organizational Psychology* ; *Management Journal* ; *European Management Journal* ; *Human Resource Planning Journal* ; *Canadian Journal of Behavioural Science*.

cesse renouvelée de la part de l'environnement organisationnel. Les entreprises, les administrations, les salariés, formulent des questions relatives à des problèmes non résolus ou émergents dans les activités de travail. Les chercheurs tentent d'y répondre en mobilisant des cadres théoriques et méthodologiques qui s'inscrivent dans une démarche scientifique. Cette dynamique entraîne une évolution de la recherche en comportement organisationnel qui emprunte trois directions.

La première direction s'inscrit dans la poursuite d'une tradition de recherche. Les concepts emblématiques attachés aux trois niveaux d'analyse que sont l'individu, le groupe social et l'organisation font l'objet de recherches renouvelées. Ces concepts recouvrent au niveau individuel, les attitudes, les perceptions, les émotions, les traits de personnalité, la motivation et la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, le stress, pour les principaux d'entre eux. Au niveau du groupe social, ces concepts étudient la dynamique des groupes et des équipes de travail, la communication dans les organisations, la performance collective, la coopération et la coordination, la prise de décision, le pouvoir, les conflits et la confiance, le leadership, etc. Enfin, au niveau de l'organisation, les concepts de culture d'entreprise, de processus d'innovation, de structure, de développement et de changement organisationnel, de changement technologique, de conception du travail, de qualité de vie au travail sont parmi les plus étudiés. L'évolution actuelle de la recherche porte essentiellement sur la théorisation de ces concepts. L'enjeu est de mieux les adapter aux contextes contemporains des organisations marqués par davantage d'exigence en matière d'autonomie des salariés, d'élargissement des compétences, de flexibilité, d'agilité, de performance individuelle et collective, de capacités à affronter l'incertitude.

La deuxième direction qui est prise par la recherche en comportement organisationnel, est celle de l'étude de concepts, soit émergents, soit arrivant à maturité. Parfois issus d'autres disciplines, notamment de la psychologie sociale, parfois remis au goût du jour après un long oubli, parfois émergeant à la suite d'un long processus de création et de validation, des concepts viennent répondre aux problématiques rencontrées dans les entreprises. L'ouvrage en présente trois, qui répondent à ces différents cas de figure : le contrat psychologique, les émotions au travail et la socialisation organisationnelle. Ils ont tous trois donné lieu à des travaux particulièrement féconds depuis une dizaine d'années. Ces trois concepts sont examinés de façon détaillée. Pour chacun d'eux, trois chapitres présentent un état de l'art quasi exhaustif visant à en montrer l'évolution conceptuelle, sa contribution à la résolution de problèmes de management des organisations et sa capacité à être mesuré.

La troisième direction de la recherche s'intéresse aux effets de l'environnement des organisations, et aux évolutions internes de celles-ci, qui influencent les comportements des individus. Globalisation, internationalisation des entreprises, changements technologiques, organisations éphémères, virtuelles, agiles, ou en processus, gestion et transfert de la connaissance, etc., sont des facteurs pris en compte et qui orientent les problématiques de recherche. Concrètement, la recherche en comportement organisationnel se poursuit sur de nombreux concepts, soit anciens, soit émergents, en examinant des situations particulières soit d'environnement professionnel ou de populations de salariés (ingénieurs, hauts potentiels, bas niveaux de qualification, professions médicales, commerciales ou informatiques, etc.), soit organisationnelles (entreprises multinationales, petites et moyennes entreprises, secteur des

services, entreprises à forte intensité concurrentielle, organisations non marchandes, etc.) soit de travail (travail en équipe, en groupe de projet, collaboratif à distance, flexible, etc.).

En phase avec ces évolutions, les éditeurs de l'ouvrage proposent d'explorer et d'approfondir trois thèmes majeurs : le contrat psychologique, les émotions au travail et la socialisation organisationnelle. Ces trois thèmes sont représentatifs de l'évolution de la recherche en comportement organisationnel et de sa vitalité. Chacun de ces thèmes est analysé à travers trois chapitres. Ces chapitres visent tous à confronter : connaissances théoriques et fondamentales, méthodes de mesure et d'intervention en milieu organisationnel, évaluations empiriques des théories et prédictions pour le management.

Le premier thème de l'ouvrage traite du contrat psychologique. Ce domaine de recherche n'a pas encore donné lieu à la publication d'ouvrage en langue française alors qu'il fait l'objet d'une activité foisonnante dans les recherches internationales. Cette première partie est coordonnée par Nathalie Delobbe (Université Catholique de Louvain-la-Neuve) et constitue une contribution considérable à la connaissance sur un nouveau concept utile aux organisations. Ce concept met à disposition des chercheurs et des praticiens un nouveau cadre théorique et méthodologique permettant d'analyser les raisons de l'engagement des salariés dans leur entreprise, ou au contraire, de leur retrait. En outre, il donne la possibilité de procéder à des audits de ressources humaines, avant, pendant et après un changement organisationnel. En effet, il facilite l'analyse des attentes et des obligations réciproques de l'employeur et du salarié, selon les perceptions de ce dernier, mais dont l'évaluation qu'il en fait, va déterminer pour une large part, son comportement dans l'entreprise.

Le premier chapitre est développé par Jacqueline Coyle-Shapiro et Marjo-Riitta Parzefall (London School of Economics). Sur la base d'une analyse détaillée de l'histoire du concept de contrat psychologique, il met en évidence les contributions distinctives de ce cadre d'analyse pour comprendre les relations d'emplois contemporaines. En particulier, il analyse les influences réciproques du contrat psychologique avec d'autres comportements et phénomènes relatifs à l'activité humaine dans les organisations. Ce chapitre donne la mesure de l'utilité du concept. Il souligne sa capacité, soit à expliquer, soit à être déterminé, par le sentiment de justice perçu par les salariés dans les entreprises, et par la qualité des relations qui se produisent entre le salarié et son supérieur direct (*LMX*)⁸ d'une part, son organisation d'autre part (support organisationnel perçu). L'un des apports fondamentaux de ce chapitre est de comprendre les fondements théoriques du concept et son ancrage dans les théories de l'échange social. La question de la réciprocité des échanges entre les individus et les entreprises est alors discutée. Elle permet de développer les bases conceptuelles des processus psychologiques qui interviennent dans l'élaboration, l'évaluation, la réalisation et les changements du contrat psychologique.

Le deuxième chapitre, proposé par Tanguy Dulac (Université Catholique de Louvain-la-Neuve), approfondit les questions de la formation et de la violation du contrat psychologique. En s'appuyant sur une approche socio-cognitive du contrat

8 *Leader Member Exchange.*

psychologique, il détaille les processus de traitement de l'information, d'interprétation et d'influence sociale qui sont supposés intervenir dans la construction du contrat psychologique. Il analyse les travaux empiriques déjà disponibles sur cette question et, surtout, identifie des orientations de recherche prometteuses pour améliorer notre compréhension de ces mécanismes subtils. En particulier, il met l'accent sur le rôle des pratiques de GRH et du contexte organisationnel dans la contractualisation psychologique. Dans un second temps, ce chapitre décortique les processus d'évaluation du contrat psychologique par le salarié. Comment le salarié perçoit-il et réagit-il à l'accomplissement ou, au contraire, au non-respect des obligations constitutives du contrat psychologique ? Comment la rupture du contrat peut-elle générer un véritable sentiment de violation ? Ces notions de rupture et de violation se sont en effet révélées cruciales pour expliquer de nombreux comportements individuels dans les organisations : l'engagement dans l'effort, la fidélité, la coopération, ou au contraire, le retrait psychologique, l'absentéisme et les départs volontaires. Plus largement, en explorant la dynamique du contrat psychologique, ce chapitre offre un cadre riche et complet pour comprendre comment se maintient ou s'interrompt la relation entre le salarié et son entreprise.

Le troisième chapitre fait l'inventaire des instruments de mesure du concept de contrat psychologique. Les auteurs, Sylvie Guerrero (UQAM⁹), Eric Campoy (Université Paris 1 Sorbonne) et Sébastien Castaing (Lirhe¹⁰ CNRS, IAE Université Toulouse 1) analysent les qualités et les faiblesses des différents outils de mesure destinés à évaluer le contrat psychologique. Ils développent une analyse critique des instruments et des méthodologies employés dans les études empiriques. Ils discutent de la définition du concept et des problèmes de mesure qu'elle génère. En effet, les auteurs de ces instruments de mesure, avancent des définitions différentes du contenu du contrat (les éléments de la relation d'échange qui est perçue par le salarié, entre lui et son entreprise). Elles peuvent s'expliquer non seulement par le choix de perspectives théoriques différentes, mais également par des contextes et des populations de salariés interrogés qui diffèrent. Certaines de ces oppositions théoriques portent sur la définition retenue du processus de formation du contrat. La formation du contrat psychologique dépend-elle des attentes, des obligations, ou des croyances individuelles dans ce qui fait l'objet des échanges perçus par le salarié ? Selon que l'individu croit devoir recevoir tel type de rémunération, ou qu'il développe le sentiment que son employeur est dans l'obligation de lui octroyer tel type de formation, ou encore, qu'il s'attend à obtenir telle promotion, la construction de l'instrument de mesure du contrat psychologique en dépendra. Enfin, les auteurs examinent les questions méthodologiques qui sont soulevées par la prise en compte du type du contrat psychologique à l'œuvre entre le salarié et son entreprise : relationnel ou transactionnel.

La deuxième partie de l'ouvrage est consacrée au thème des émotions au travail. Elle est coordonnée par Olivier Herrbach (Lirhe CNRS, Université de Bordeaux 4) et Karim Mignonac (Lirhe CNRS, IAE Université Toulouse 1). Ce thème est particulièrement actif dans les recherches internationales. Les analyses « classiques » socio-

9 Université de Québec à Montréal.

10 Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, UMR CNRS.

cognitives des comportements individuels et collectifs dans les organisations sont régulièrement critiquées pour leur incapacité à les expliquer de manière pleinement satisfaisante. Elles ne prendraient pas suffisamment en compte les facteurs d'ordre affectif. La part d'irrationnel dans les décisions, dans les réactions individuelles et collectives, dans les choix de comportement relève en partie des émotions. La recherche examine cette question, aussi bien chez le salarié, le client, l'investisseur, que le dirigeant d'entreprise. Dès lors, le domaine des émotions au travail trouve une nouvelle reconnaissance de la part des scientifiques. Or, le sujet reste très peu exposé dans la littérature francophone sur les organisations. Aussi, l'ouvrage permet-il de découvrir une large part des avancées récentes du domaine.

Le quatrième chapitre s'intéresse à la conceptualisation et à la mesure de l'affect au travail. Les auteurs, Olivier Herrbach et Karim Mignonac, se proposent de fournir au lecteur un aperçu des nombreux enjeux auxquels est confrontée la recherche sur les émotions. Il s'appuie sur la présentation d'un modèle de l'affect – le cir-complexe – pour souligner l'imbrication des problèmes théoriques et méthodologiques qu'il soulève.

Le cinquième chapitre développe une présentation des déterminants et des conséquences des émotions au travail. Patricia Garcia-Prieto (University of California, Santa Barbara), Véronique Tran (Université Nova, Lisbonne), et Tanja Wranik (Yale University) expliquent en quoi la prise en compte des émotions permet d'améliorer la compréhension du comportement organisationnel. Les auteurs s'appuient sur la théorie de l'évaluation cognitive pour comprendre le vécu émotionnel au travail. Ce cadre théorique considère l'émotion comme déterminée par la signification que l'individu accorde à des stimuli ambigus. Le ressenti qui est alors éprouvé, proviendrait de l'évaluation cognitive, d'une part, de la pertinence de l'événement vécu par l'individu pour son bien-être, d'autre part, de sa capacité à en maîtriser les conséquences. Ainsi, les auteurs proposent-ils un ensemble d'explications cohérentes sur la manière dont est déterminée l'émotion et sur la manière dont elle s'exprime dans le milieu professionnel. L'intérêt opérationnel de ce cadre théorique apparaît de par sa capacité à évaluer le « climat émotionnel » au sein d'une organisation.

Le sixième chapitre analyse les possibilités et les limites de la gestion des émotions individuelles par l'organisation. L'auteur, Delphine van Hoorebeke (Université de Montréal), choisit un titre évocateur en intitulant ce chapitre : « Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres : processus, pratiques managériales et effets du travail émotionnel ». Le concept de « travail émotionnel » est développé. L'auteur en étudie les antécédents et les conséquences. Il examine les origines neurobiologiques de l'émotion et sa régulation fondée sur un processus de socialisation. Puis, il en étudie les effets dans le cadre de l'organisation où les normes au travail sont particulièrement influentes. La diffusion de normes liées au rôle occupé dans l'emploi, au travail à effectuer, aux comportements attendus, l'élaboration de normes organisationnelles, collectives, contribuent à la « gestion des émotions ». L'analyse porte enfin sur les leviers d'action dont disposent les organisations pour agir sur les émotions des salariés au travail. L'auteur en examine la pertinence, les difficultés et les risques. Il distingue les leviers curatifs et préventifs dont disposent les entreprises.

La troisième partie de l'ouvrage explore le thème de la socialisation organisationnelle. Elle est coordonnée par Delphine Lacaze (Cerag ¹¹ CNRS, IAE Université Pierre Mendès France de Grenoble). Si la première partie de l'ouvrage s'intéresse à l'émergence d'un nouveau concept, la seconde, au renouveau du concept des émotions au travail, la dernière s'intéresse à un domaine de recherche déjà ancien, mais plus large encore dans ses domaines d'application. L'étude de la socialisation organisationnelle permet d'intégrer de nombreuses problématiques de management des ressources humaines, depuis le recrutement et l'intégration des salariés, jusqu'à la gestion des carrières et celle des salariés seniors, en passant par la conduite du changement organisationnel. Elle renforce également les capacités d'analyse de l'identité de l'individu au travail, et au niveau collectif, de la culture organisationnelle.

Le septième chapitre définit le concept de socialisation organisationnelle. Delphine Lacaze et Catherine Fabre (Lirhe CNRS, IAE Université Toulouse 1) s'appuient sur la problématique du début de carrière pour étudier l'évolution du concept et de sa définition. L'objet de la socialisation organisationnelle est pensé comme un processus visant soit à acquérir des normes, des valeurs et des savoir-faire de l'entreprise, pour les nouveaux arrivants, soit à leur transmission entre générations à l'intérieur d'une organisation. Son enjeu est déterminant pour la gestion des ressources humaines, en matière de sélection et de recrutement des personnes, de leur intégration, de leur implication et de leur réussite dans leur carrière. Le concept de socialisation organisationnelle permet aujourd'hui de comprendre comment associer l'individu à la réussite de son intégration ou de son adaptation dans une entreprise. Les recherches montrent que l'individu et l'organisation jouent chacun leur rôle dans ce processus. Enfin, ce chapitre traite largement des méthodes et des instruments de mesure de la socialisation organisationnelle.

Le huitième chapitre poursuit l'analyse en élargissant la définition aux questions de changement, de transition et d'identification. Serge Perrot (Université Paris 9 Dauphine), Sonia Boussaguet (Université Montpellier 1), Géraldine Valero-Mantione (consultante en GRH), Brigitte Charles-Pauvers (IAE Université de Nantes) et Dominique Peyrat-Guillard (Université d'Angers) en sont les auteurs. Dans un premier temps, le chapitre étudie le processus de socialisation comme un processus de changement individuel. Il met l'accent sur le processus continu de réduction de tensions de rôle auquel est confronté le salarié dans son organisation. Il apparaît que la socialisation se produit pendant que l'individu cherche à réduire les ambiguïtés de rôle dans sa fonction, les conflits de rôle dans son périmètre d'activité avec ses supérieurs et ses collègues, mais aussi à maîtriser les rôles affectés à son poste et à sa fonction (tâches, missions, responsabilités, compétences, activités explicites et implicites ...). Il apparaît également que la socialisation dérive d'un processus d'influence réciproque où l'organisation et l'individu échangent et évoluent selon un mode de coconstruction de leur identité. Dans un deuxième temps, le chapitre examine les pratiques des entreprises en matière d'intégration des salariés. Son intérêt pratique est évident car il offre une analyse critique des programmes d'intégration mis en place dans les organisations.

11 Centre d'Études et de Recherche Appliquées à la Gestion.

Le neuvième et dernier chapitre développe un état de l'art des recherches théoriques et empiriques en matière de socialisation qui ont été réalisées sur des populations spécifiques et dans des contextes particuliers. Eric Campoy (Université Paris 1 Panthéon Sorbonne), Marie-France Waxin (Université Américaine de Sharjah, Émirats Arabes Unis), Eric Davoine (Université de Fribourg), Brigitte Charles-Pauvers (IAE Université de Nantes), Nathalie Commeiras (Université de Montpellier 2), Kiane Goudarzi (IAE Université Aix-en-Provence) et Delphine Lacaze comparent les résultats empiriques de leurs différentes recherches, puis les mettent en perspective avec ceux présentés par les auteurs du domaine, à l'échelle internationale. Ils étudient la socialisation des salariés syndiqués, celle des salariés expatriés, de même que celle des salariés du secteur des services. Ils portent une attention particulière aux salariés en contact clientèle en raison de leur situation professionnelle qui les amène à devoir faire face à l'intensité et à la variété des tensions de rôle. Concernant le cas des salariés expatriés, la problématique de la transition de carrières se pose avec acuité et relève de la socialisation organisationnelle.

À travers ces neuf chapitres, les lecteurs sont amenés à découvrir, ou à approfondir des connaissances sur les comportements individuels et collectifs, essentielles pour le management des ressources humaines, et pour la psychologie du travail et des organisations. Les trois parties proposées constituent le premier volume d'un ensemble d'ouvrages en comportement organisationnel qui permettront de réunir les textes les plus actualisés et les plus complets possibles en langue française. Les prochains volumes traiteront de la performance au travail, de la justice organisationnelle, de la santé au travail et des transitions de carrière. Ainsi, un ensemble d'états de l'art des travaux académiques se constitue pour le bénéfice de toutes les personnes intéressées par le sujet de l'individu dans l'organisation.

Partie I

Le contrat psychologique

Nathalie DELOBBE ¹²

Sommaire

Chapitre 1	Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi	21
Chapitre 2	De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche	69
Chapitre 3	Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données	111

En 1995, il y a tout juste 10 ans, Denise Rousseau publiait un ouvrage qui marqua un tournant majeur dans l'étude du contrat psychologique : « *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements* ». Cet ouvrage remit d'abord à l'honneur un concept déjà ancien dans l'étude des comportements humains dans les organisations puisque, dès 1960, C. Argyris évoquait un contrat psychologique pour rendre compte de l'entente tacite qui sous-tend la relation d'emploi. Mais surtout, l'ouvrage de D. Rousseau fut l'emblème d'une nouvelle génération de travaux empiriques publiés dès la fin des années 80 dans les meilleures revues de gestion. S'appuyant sur des méthodologies quantitatives, ces études ont clairement montré l'intérêt majeur du concept de contrat psychologique pour expliquer une large gamme d'attitudes et de comportements au travail. Ce faisant, ils ont jeté les bases d'une conceptualisation plus précise des processus de construction du lien entre l'individu et l'organisation, même si cette redynamisation de la recherche s'est faite, nécessairement, au prix de certaines options fortes, parfois jugées réductrices, quant à la définition du construit et à son opérationnalisation. Enfin, l'engouement pour le contrat psychologique a été porté par un contexte socio-économique particulièrement incertain, mettant définitivement à mal les relations d'emploi traditionnelles dans une recherche effrénée de flexibilité. Dans ce contexte, le cadre théorique du contrat psychologique fait écho à une interrogation de fond quant aux composantes d'une relation saine et équilibrée entre employeurs et employés et quant aux répercussions affectives et comportementales des ruptures unilatérales de cet accord implicite.

Cette première partie a pour objectif de dresser un état de l'art de nos connaissances sur le contrat psychologique en articulant les fruits de ces quinze dernières années de travaux intenses. En resituant ces travaux par rapport aux racines théoriques du construit et en interrogeant systématiquement les options conceptuelles et méthodologiques prises aujourd'hui, cet état de l'art vise à dégager des lignes de recherche permettant de mettre en évidence toute la portée explicative du concept de contrat psychologique en comportement organisationnel. Conjointement, les trois chapitres qui composent cette partie s'attèlent à quatre défis majeurs, à notre sens plus largement caractéristiques de l'état actuel du développement des connaissances en comportement organisationnel.

Le premier défi est d'ordre épistémique. Science relativement jeune, le comportement organisationnel émane pour l'essentiel de deux disciplines plus anciennes que sont la sociologie des organisations et la psychologie sociale. C'est particulièrement vrai pour le concept de contrat psychologique qui trouve son origine dans la théorie de l'échange social, développée au départ d'études ethnographiques, et qui emprunte à la psychologie socio-cognitive contemporaine des principes utiles à la compréhension des processus de construction et de violation du contrat psychologique. Le premier défi est dès lors de montrer en quoi les approches et méthodes propres au comportement organisationnel ont une réelle valeur ajoutée lorsqu'il s'agit de comprendre les conduites humaines en contexte organisationnel. Parallèlement, l'enjeu est de tirer au mieux parti de cet héritage en valorisant la richesse des constructions théoriques offertes par les disciplines mères. Croiser, traduire et poursuivre, sans les dénaturer, les éclairages sociologiques et psychologiques, telle semble être la voie des travaux futurs dans le champ du contrat psychologique.

Le second défi est conceptuel. La recherche dans le domaine est guidée par un empirisme particulièrement ardu à mettre en œuvre lorsqu'il s'agit d'analyser dans la durée des comportements en milieu réel, dans des contextes organisationnels eux-mêmes complexes et variables. En contrepartie, le comportement organisationnel a eu tendance à négliger la conceptualisation et l'étude des processus subtils qui sous-tendent les réactions manifestes au profit d'approches explicatives simplifiées, typiquement behavioristes, conduisant à la génération de micro-modèles, dûment répliqués. Il apparaît aujourd'hui nécessaire de réintroduire de la complexité dans nos approches théoriques en s'orientant vers des modèles plus intégrés et plus englobants. Dans le champ du contrat psychologique, cette exigence se traduit par une attention croissante portée à la compréhension des processus au cœur de la contractualisation psychologique et par un souci de mieux appréhender la dynamique sociale plus large, au niveau de l'organisation, voire des contextes sociétaux, dans laquelle prennent forme les contrats psychologiques.

Un troisième défi est méthodologique. Derrière les débats relatifs à la définition du construit de contrat psychologique se cachent de délicates questions d'opérationnalisation et de mesure. Est-il possible d'appréhender toute la richesse théorique de ce construit à l'aide des classiques échelles d'attitudes utilisées en comportement organisationnel ? Ces mesures paraissent en effet peu aptes à tenir compte des contextes spécifiques dans lesquels s'inscrivent les contrats psychologiques et à bien cerner la dimension relationnelle du construit, en particulier les notions de mutualité et de réciprocité des échanges entre employé et employeur. L'incapacité des recherches actuelles à stabiliser des échelles de mesure du contrat psychologique témoigne bien de cette difficulté. Au-delà de l'opérationnalisation se posent les questions plus larges des dispositifs de recherche et des techniques statistiques appropriés pour cerner les échanges employeur-employé dans leur dynamique temporelle. Sans conteste, l'avancée de nos connaissances dans le domaine passera par une plus grande inventivité méthodologique et par la redécouverte des vertus des approches qualitatives.

Enfin, le dernier défi est d'ordre pragmatique. Le comportement organisationnel est une discipline à finalité appliquée, qui se veut utile à une gestion plus éclairée des personnes et des groupes dans nos organisations modernes, privées ou publiques. Or, les tendances actuelles en matière de flexibilité des emplois et modes d'organisation du travail, de diversification de la main-d'œuvre, d'émergence des carrières nomades et d'aspirations à une meilleure qualité de vie au travail posent de nouveaux défis aux gestionnaires des ressources humaines. Ils se formulent notamment en termes de mobilisation du personnel temporaire, d'attraction et de rétention des talents, de conflits de valeurs entre générations, de gestion des évolutions professionnelles et des changements organisationnels, de conciliation entre la segmentation de la main-d'œuvre et l'individualisation de la GRH, d'une part, et des principes moraux de justice et d'équité, d'autre part. Face à ces réalités, la théorie du contrat psychologique offre une clé d'analyse pertinente pour comprendre et gérer les mutations mais aussi les fondements intangibles de la relation d'emploi.

En réponse à ces quatre défis, les trois chapitres qui suivent ouvrent des pistes multiples et fécondes. Le premier chapitre, proposé par A.-M. Coyle-Shapiro et M.R. Parzefall, retrace l'historique du construit de contrat psychologique et analyse scrupuleusement les développements conceptuels actuels, soulignant leurs limites et insis-

tant sur les voies à suivre pour l'avenir. En particulier, l'articulation entre le contrat psychologique et d'autres concepts issus de la théorie de l'échange social (support organisationnel perçu, échange leader-membre, justice organisationnelle) est soigneusement discutée. Enfin, ce chapitre propose un premier tour d'horizon des travaux relatifs à la construction et à l'évolution du contrat psychologique et dresse les lignes principales des orientations méthodologiques les plus récentes dans le domaine.

Le second chapitre, proposé par T. Dulac, s'inscrit dans une perspective résolument processuelle en approfondissant les questions de la formation et de l'évaluation du contrat psychologique. S'appuyant sur une approche socio-cognitive du concept de contrat psychologique, l'auteur y détaille une modélisation des processus de sélection d'information, d'interprétation et d'attribution à l'œuvre dans la construction de ce schéma mental particulier qu'est le contrat psychologique. Le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des agents organisationnels dans ce processus est analysé. Enfin, ce chapitre analyse comment un manquement à l'une ou l'autre obligation constitutive du contrat peut, sous certaines conditions, générer un sentiment de violation associé à des réactions attitudeles et comportementales particulièrement fortes, constantes et dommageables tant pour l'individu que pour l'entreprise. Les pistes de recherche empiriques à poursuivre pour valider et amender ces modèles explicatifs sont mises en évidence.

Dans le troisième chapitre, E. Campoy, S. Castaing et S. Guerrero affrontent sans détours et de façon détaillée les multiples questions méthodologiques soulevées par l'étude du contrat psychologique. Passant en revue les mesures et approches existantes, ils présentent et discutent les options possibles pour mesurer les termes constitutifs du contrat psychologique, les caractéristiques distinctives des types de contrats psychologiques ainsi que les ruptures et violations du contrat. Tout au long du chapitre, une attention particulière est accordée à l'appréhension des dimensions propres de la théorie du contrat psychologique, à savoir les notions d'équilibre, de mutualité et de réciprocité des échanges ainsi que le concept de décalage entre des obligations perçues ou des promesses et la réalisation de celles-ci. Ce faisant, ce chapitre ouvre des perspectives méthodologiques relativement novatrices et probablement utiles aussi à d'autres champs d'étude du comportement organisationnel.

Chapitre 1

Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi

Jacqueline A.-M. COYLE-SHAPIO¹³
Marjo-Riitta PARZEFALL¹³

Sommaire

1.	Origines et conceptualisations initiales du contrat psychologique	22
2.	Conceptualisations actuelles du contrat psychologique	25
3.	L'échange social comme base théorique du contrat psychologique	27
4.	Le contrat psychologique selon les perspectives de l'employé et de l'employeur	33
5.	Domaine conceptuel du contrat psychologique : relations avec d'autres construits	43
6.	Les processus dans le contrat psychologique	54
7.	Approches méthodologiques du contrat psychologique	59
8.	Conclusions et recherches futures	65

13 Department of Industrial Relations, London School of Economics and Political Science.

La recherche sur le contrat psychologique ne manifeste à ce jour aucun signe de déclin, tant la communauté scientifique continue largement à adopter ce cadre conceptuel pour examiner la relation d'emploi. Au vu de cet intérêt persistant, nous nous proposons dans ce chapitre de passer en revue la littérature sur le contrat psychologique et, ce faisant, de traiter les diverses questions clés auxquelles les chercheurs sont confrontés. Nous commencerons par examiner les premières contributions relatives à ce construit, en soulignant les points communs et les divergences émergeant de ces développements initiaux. Sur cette base, nous analyserons en quoi les conceptualisations actuelles du contrat psychologique convergent ou se démarquent de ces travaux initiaux. Dans ces développements, nous explorerons le contrat psychologique selon la perspective de l'employé et de l'employeur, avant de nous pencher sur la question de l'intégration de ces deux perspectives. Dans la mesure où le contrat psychologique s'inspire fortement de la théorie de l'échange social, nous examinerons ensuite en quoi ce construit reprend les éléments principaux de cette théorie et se distingue d'autres concepts qui trouvent également leurs racines dans cette théorie, tels que le support organisationnel perçu, l'échange leader-membre et la justice organisationnelle. Nous passerons alors en revue les processus impliqués dans le contrat psychologique, en nous concentrant en particulier sur sa formation et son maintien, avant d'examiner la question de l'opérationnalisation du contrat psychologique dans les approches méthodologiques qualitative et quantitative.

1. Origines et conceptualisations initiales du contrat psychologique

Le concept de contrat psychologique fut introduit par Argyris en 1960 et la plupart des travaux initiaux trouvent leur origine dans ceux de Levinson, Munden, Mandl et Solley (1962) et de Schein (1965 ; 1970 ; 1980). Bien que le terme de « contrat psychologique » n'ait jamais été utilisé avant 1960, ses racines historiques remontent aux écrits de Barnard (1938) et de March et Simon (1958). En effet, la théorie de l'équilibre de Barnard (1938) adopte déjà une perspective d'échange lorsqu'elle s'intéresse aux conditions dans lesquelles une organisation peut continuer à susciter la participation de ses membres. En s'inspirant fortement de cette idée, March et Simon (1958) ont présenté ensuite un modèle de récompenses-contributions pour rendre compte de la relation d'échange entre un employé et l'organisation.

Argyris (1960, p. 97) définissait le contrat psychologique comme suit : « Puisque le contremaître réalise que le système tendra à atteindre une production optimale sous un leadership passif, et puisque les employés partagent ce point de vue, on peut faire l'hypothèse qu'une relation particulière se développe entre les employés et le contremaître, relation qui peut être qualifiée de 'contrat psychologique' ». Il utilisait donc le terme pour décrire une entente tacite entre un groupe d'employés et leur contremaître (Roehling, 1996). Concernant le contenu de cette entente tacite, Argyris (1960) soutenait que la relation pouvait se développer de telle manière que les employés échangent une productivité accrue et de moindres revendications contre un salaire et une sécurité d'emploi acceptables (Taylor & Tekleab, 2004). Comme telles, les caractéristiques qui définissent cette première con-

ceptualisation explicite du contrat psychologique (1) mettent l'accent sur l'échange au niveau du groupe, (2) considèrent l'échange comme intégrant des aspects tangibles, principalement économiques et de nature spécifique, et (3) impliquent qu'il existe un accord entre les parties concernant la nature de ce qui est échangé.

Ultérieurement, Levinson *et al.* (1962) ont introduit une conceptualisation plus élaborée du contrat psychologique, fortement influencée par le travail de Menninger (1958). Menninger (1958) s'intéressait à la relation thérapeute-patient et soulignait deux questions pertinentes par rapport au contrat psychologique. Premièrement, Menninger (1958) suggérait qu'en plus de ressources tangibles, les relations contractuelles impliquent l'échange de ressources intangibles. Deuxièmement, il considérait qu'il fallait que l'échange entre les deux parties soit source de satisfaction mutuelle pour que la relation perdure (Roehling, 1996). C'est sur cette toile de fond que Levinson *et al.* (1962) présentèrent leur conceptualisation du contrat psychologique, prenant appui sur des données issues d'entretiens menés auprès de 874 employés et ayant à l'origine pour but d'examiner les effets des expériences au travail sur la santé mentale. Au cours de ces entretiens, les employés évoquèrent des attentes qui semblaient avoir pour eux un caractère contraignant. Sur cette base, Levinson *et al.* (1962, p. 21) définirent le contrat psychologique comme « une série d'attentes mutuelles dont les parties présentes dans la relation peuvent n'avoir que faiblement conscience mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre ».

Les découvertes de Levinson *et al.* (1962) soulignaient à la fois le rôle de la réciprocité et l'effet d'une satisfaction anticipée des attentes. Plus précisément, leurs résultats suggéraient que l'organisation fait preuve de réciprocité envers les employés motivés à développer avec elle un rapport d'interdépendance satisfaisant. En outre, l'employé et l'organisation semblaient avoir de fortes attentes l'un envers l'autre et c'était précisément l'anticipation de voir ces attentes satisfaites qui motivaient les deux parties à poursuivre cette relation. Selon Taylor et Tekleab (2004), les principales contributions des travaux de Levinson *et al.* (1962) sont les suivantes : (1) les deux parties engagées dans le contrat sont, d'une part, l'employé en tant qu'individu et, d'autre part, l'organisation représentée par ses managers ; (2) le contrat psychologique recouvre des questions complexes puisque certaines attentes sont largement partagées alors que d'autres sont plus individualisées ; certaines sont hautement spécifiques alors que d'autres sont très générales ; (3) le contrat psychologique est sujet au changement étant donné que les parties en présence peuvent négocier des changements dans les attentes, suite à un changement de circonstances ou à une compréhension plus complète des contributions de l'autre partie.

Pour Schein (1965, p. 11), « la notion de 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. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation ... 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 ». Quoique la définition de Schein (1965) soit similaire à celle de Levinson *et al.* (1962), Schein (1965) apporte une contribution unique en mettant l'accent sur certains aspects du contrat psychologique. En particulier, Schein (1965)

souligne l'importance d'une adéquation entre les attentes et contributions de chaque partie. Si les employés font l'expérience d'une faible adéquation, cela peut avoir un effet néfaste sur leur satisfaction professionnelle, leur implication et leur performance au travail. La seconde caractéristique distinctive de la définition de Schein (1965) est l'accent particulier qui est mis sur l'interaction entre les deux parties et, par conséquent, l'importance de prendre en considération la perspective de chacune des deux parties. Comme le soutenait Schein (1980, p. 99), « nous ne pouvons pas comprendre la dynamique psychologique si nous nous intéressons uniquement aux motivations des individus ou aux conditions et pratiques organisationnelles. Les deux interagissent de façon complexe, ce qui requiert une approche systémique capable de traiter des phénomènes interdépendants ».

Il est clair que des divergences existent parmi les auteurs ayant contribué à ces premiers développements conceptuels du contrat psychologique. Bien que ces travaux initiaux aient en commun de se focaliser sur la relation d'échange entre les employés et l'organisation, ils présentent cependant des différences notables. Premièrement, les travaux d'Argyris (1960) se démarquent en se centrant sur le contrat psychologique comme phénomène de niveau groupal rendant compte de l'échange de ressources tangibles entre un groupe d'employés et leur contremaître. Tant Levinson *et al.* (1962) que Schein (1965) ont quant à eux considéré que la nature de l'échange incluait des avantages tant tangibles qu'intangibles. Par exemple, Schein (1970) soutient que le contrat psychologique recouvre non seulement des attentes relatives aux besoins économiques et sociaux des employés mais peut également inclure des opportunités d'accomplissement personnel. Argyris (1960) considérait le contrat psychologique comme étant une entente implicite, ce qui contraste avec l'accent mis par Levinson *et al.* (1962) et Schein (1965) sur les attentes respectives des deux parties impliquées dans l'échange. Fondamentalement, Argyris (1960) accordait davantage d'importance à l'idée d'un accord entre les parties sur le contenu de l'échange.

Certains développements apportés par Schein (1960, 1980) ont attiré l'attention sur la perspective de l'organisation et sur la nature interactive du processus de contractualisation. Étant donné l'accent mis par Schein sur le processus de développement et d'interaction, il n'est guère surprenant que cet auteur nous mette en garde contre la tendance à envisager le contrat psychologique suivant une perspective unique. En soulignant l'importance d'une adéquation entre les attentes d'une partie et les contributions de l'autre, Schein (1970) soutient que la violation des attentes est susceptible de provoquer les réactions les plus vives. Comme l'ont noté Taylor et Tekleab (2004), il s'agit là de la première référence à ce qui est actuellement connu sous le nom de « violation du contrat ».

En somme, les différences les plus importantes au sein de ces contributions initiales sont les suivantes : (a) le passage d'une vision de l'échange prenant en considération des avantages tangibles vers une perspective plus large, incluant l'échange de ressources tangibles et intangibles, (b) l'évolution d'une définition du contrat psychologique comme un construit de niveau groupal vers une définition se centrant sur la relation individu-organisation, et (c) un accent plus important mis sur l'interaction entre les deux parties de l'échange. À ce stade de l'histoire du concept de contrat psychologique, nous constatons donc un accent croissant mis sur l'interaction entre l'individu et l'organisation dans l'échange de ressources tangibles et intangibles. La

mesure dans laquelle les travaux ultérieurs ont poursuivi cette voie constitue la question sur laquelle nous allons maintenant nous pencher.

2. Conceptualisations actuelles du contrat psychologique

Les recherches sur le contrat psychologique ont subi un changement de cap considérable suite à l'article fondateur de Rousseau (1989). Comme le notent Taylor et Tekleab (2004), le grand nombre de recherches menées sur le contrat psychologique depuis 1989 a complètement éclipsé les travaux conduits entre 1960 et 1989. En outre, la définition du contrat psychologique fournie par Rousseau (1989 ; 1990 ; 1995 ; 2001) est en rupture avec les conceptualisations antérieures et marque un tournant dans la recherche sur le sujet. Elle définit en effet le contrat psychologique comme « 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).

La conceptualisation de Rousseau (1989) contraste fortement avec les premières conceptualisations du contrat psychologique sur un certain nombre de points clés. Premièrement, Rousseau (1989) situe clairement le contrat psychologique au niveau de l'individu en décrivant le contrat psychologique comme des croyances subjectives individuelles. Ce faisant, elle réduit l'accent important mis sur la notion d'accord et sur la perspective de l'autre partie dans les travaux initiaux, comme en témoignait l'utilisation du terme « entente » chez Argyris (1960), ainsi que la reconnaissance de la perspective de l'organisation chez Levinson *et al.* (1962) et Schein (1965). En particulier, Schein (1965) et Levinson *et al.* (1962) insistaient sur le processus de contractualisation, si bien qu'ils étaient plus enclins à concevoir le contrat psychologique au niveau relationnel qu'individuel.

Un second point de divergence est l'accent mis par Rousseau (1989) sur les obligations, concept distinct de celui d'attentes qui fut caractéristique de tous les travaux précédents. En outre, cet accent mis sur les obligations est particulier en ceci qu'il se réfère à des obligations basées sur des promesses perçues (Roehling, 1996). Ainsi, cette notion de promesses perçues comme des obligations développée par Rousseau (1989) signale une rupture conceptuelle claire par rapport au concept d'attente issu des premiers travaux. À l'instar de Roehling (1996), on peut toutefois se demander s'il s'agit réellement d'une rupture par rapport aux travaux de Levinson *et al.* (1962) qui considéraient déjà les attentes comme ayant un caractère contraignant. Le concept d'attente au sens de Levinson *et al.* (1962) pourrait ne pas se distinguer si fortement de la notion d'obligation telle que conçue par Rousseau (1989).

Bien que la définition de Rousseau (1989) ait été largement acceptée parmi les chercheurs, elle n'est pas universelle. Herriot et Pemberton (1997, p. 45) définissent le contrat psychologique comme « les perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation, ont des obligations liées à cette relation ». En mettant l'accent sur les deux parties, la définition de Herriot et Pemberton (1997) est consistante avec la perspective relationnelle adoptée par les premiers travaux. En

même temps, sa centration sur la notion d'obligation est dans la lignée de la définition de Rousseau (1989). Dans une certaine mesure, la conceptualisation du contrat psychologique d'Herriot et Pemberton peut être considérée comme établissant un pont entre les premiers travaux et les développements ultérieurs.

Ces différences d'accent dans l'approche du contrat psychologique ont des implications directes pour la compréhension du contrat psychologique et pour la conduite de recherches sur ce thème. Premièrement, comme le souligne Cassar (2004), le contrat psychologique doit-il être conceptualisé comme une perception intrapersonnelle de la relation d'échange ou, dans une perspective interpersonnelle de la relation, en se centrant sur le processus d'échange interactif ? Guest (1998) soutient que le « contrat psychologique réside dans l'interaction plutôt que dans l'individu ou l'organisation » (p. 658). Selon lui, une conception strictement intrapersonnelle du contrat psychologique soulève la question de la redondance de ce concept avec des attitudes telles que la satisfaction professionnelle et l'implication organisationnelle. Sur un plan théorique, le contrat psychologique se distingue de la satisfaction professionnelle et de l'implication organisationnelle en ceci qu'il se centre sur la perception qu'un individu a des obligations mutuelles qui existent entre lui et son employeur. La satisfaction professionnelle, quant à elle, appréhende la mesure dans laquelle les attentes d'un individu sont rencontrées. Quant aux attentes, bien que l'on puisse aisément défendre que cette notion est proche des premières conceptualisations du contrat psychologique, elle s'en distingue dans la mesure où ces attentes peuvent ne pas être basées sur la perception d'une promesse ou d'un accord mutuel. Concernant le concept d'implication organisationnelle, il n'y a pas d'équivoque dans la mesure où celui-ci se centre sur l'attachement affectif d'un individu à l'organisation. Les données empiriques démontrent d'ailleurs que l'implication organisationnelle est une conséquence de la manière dont un individu évalue son contrat psychologique (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Il est dès lors légitime de défendre l'idée que le contrat psychologique est distinct de la satisfaction professionnelle et de l'implication organisationnelle, même lorsqu'il est conçu dans une perspective intrapersonnelle.

Conceptualiser le contrat psychologique au niveau relationnel versus individuel a des implications pour l'évaluation du caractère mutuel du contrat psychologique puisque cette notion de mutualité prend un sens différent selon le niveau d'analyse adopté. Dans une perspective intrapersonnelle, c'est la perception de la mutualité, et pas nécessairement l'accord objectif, qui est pris en considération. En d'autres termes, il s'agit de la perception qu'a un individu d'obligations sur lesquelles un accord existe, indépendamment du fait que l'autre partie a effectivement marqué son accord sur ces obligations ou en soit même consciente. Par contre, considérer le contrat psychologique au niveau relationnel permet l'étude d'une forme plus accomplie de mutualité, à savoir le degré d'accord entre les deux parties quant à leurs obligations respectives dans la relation. Cette seconde approche paraît plus en accord avec la conceptualisation proposée par Argyris (1960) qui met l'accent sur l'entente existant entre les parties quant à la nature de ce qui est échangé.

Outre la question du niveau d'analyse approprié à l'étude du contrat psychologique, une autre problématique a trait au choix de se centrer soit sur les attentes, soit sur les obligations. Généralement, les attentes proviennent des besoins et des désirs d'un individu (Wanous, 1976) et ne sont pas nécessairement basées sur une

quelconque forme d'accord réciproque. Cassar (2004) soutient que si les attentes devaient relever du domaine du contrat psychologique, elles devraient être issues d'une croyance partagée en un échange réciproque et trouver leur origine dans l'organisation qui emploie un individu. En ce sens, les attentes relatives aux récompenses à recevoir en échange de contributions à l'organisation relèveraient clairement du contrat psychologique, puisqu'un élément central de celui-ci est l'échange réciproque. Selon certaines données empiriques, la valeur prédictive du contrat psychologique dans l'explication des attitudes et comportements professionnels est meilleure lorsque le construit inclut des obligations et non seulement des attentes (Robinson, 1996 ; Robinson *et al.*, 1994 ; Turnley & Feldman, 2000). Toutefois, comme l'ont noté Taylor et Tekleab (2004), dans ces études, les mesures utilisées pour évaluer les obligations sont plus spécifiques et plus nombreuses que celles utilisées pour les attentes, ce qui pourrait expliquer le meilleur pouvoir prédictif des obligations. Il semble donc que si les attentes réciproques entrent bien dans le champ du contrat psychologique, ce n'est pas le cas des attentes plus générales dérivées des besoins et désirs individuels.

En conclusion, la question conceptuelle clé semble être celle de savoir si le contrat psychologique doit appréhender la perception par l'individu de sa relation d'échange avec son employeur ou s'il doit se centrer sur l'interaction entre l'employé et l'employeur. La réponse apportée à cette question est lourde de conséquences lorsqu'il s'agit d'étudier la dynamique des relations d'échange. Elle détermine les possibilités d'investigation empirique des notions de mutualité et de réciprocité. Parmi les chercheurs étudiant le contrat psychologique, un consensus croissant se fait jour pour considérer que l'intégration des perspectives de l'employé et de l'employeur représentera, dans le futur, une étape importante vers une meilleure compréhension de la relation d'emploi à la lumière du contrat psychologique.

3. L'échange social comme base théorique du contrat psychologique

Comme nous l'avons déjà évoqué, la théorie du contrat psychologique prend racine dans la théorie de l'échange social et dans la norme de réciprocité. Nous allons à présent donner un aperçu des principaux éléments de ce cadre théorique avant d'examiner comment la recherche sur le contrat psychologique a prêté attention à ses racines.

3.1 ÉCHANGE ÉCONOMIQUE ET ÉCHANGE SOCIAL

La théorie de l'échange social doit beaucoup aux travaux de Blau (1964) qui distinguent deux types de relations : l'échange économique et l'échange social. Blau (1964) définit l'échange économique comme un échange dont la nature est spécifiée, et dans lequel c'est le contrat formel qui est utilisé pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations spécifiques. En revanche, l'échange social inclut des obligations non spécifiées, que Blau (1964) définit comme « des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur » (p. 93).

Ainsi, les échanges sociaux et économiques diffèrent selon le degré de spécification des obligations de chacune des parties en jeu dans l'échange.

Puisque la relation d'échange social inclut des obligations non spécifiées, la confiance joue un rôle important dans le processus. Dès les étapes initiales de l'échange, chaque partie a besoin d'avoir confiance dans le fait que l'autre partie remplira ses futures obligations et fera preuve de réciprocité. Dans le cours de l'échange, c'est la satisfaction régulière des obligations qui entretiendra la confiance dans la relation. Selon Blau (1964, p. 99), le cadre temporel de ces manifestations de réciprocité a toute son importance : « Faire preuve hâtivement de réciprocité, ce qui suppose un refus de rester temporairement redevable et dès lors une insistance mise sur une relation à caractère plus commercial, est considéré comme indécent ». Le raisonnement sous-jacent consiste à considérer que rester redevable envers une autre partie pendant un certain laps de temps, en ayant confiance dans le fait que les obligations seront remplies, permet de renforcer l'échange social. De surcroît, le processus d'échange social prend du temps pour se développer et débute par des transactions mineures pour lesquelles peu de confiance est requise. Si le destinataire retourne les petits bénéfices reçus, il démontre qu'il est digne de confiance, ce qui facilite la poursuite de ce processus d'octroi d'avantages et d'acquittement d'obligations. Par conséquent, ce qui distingue l'échange social de l'échange économique, c'est précisément cette norme de réciprocité et l'importance accordée à la confiance dans le fait que le partenaire de l'échange fera preuve de réciprocité. De la sorte, l'échange social se caractérise par un investissement dans une relation qui comporte un risque d'absence de retour sur l'investissement consenti.

Une autre différence entre l'échange économique et l'échange social réside dans l'orientation temporelle de la relation. Les échanges économiques sont limités dans le temps alors que, dans les relations d'échange social, il existe une orientation à long terme donnant à l'échange un caractère continu et illimité. Cet horizon à long terme est indispensable au développement de la confiance et à la mise en place d'un schéma prévisible de don et de contre-don entre les partenaires de l'échange. Le caractère non spécifié des obligations, la norme de réciprocité, la confiance et la vision à long terme de la relation constituent donc les éléments clés qui distinguent l'échange social de l'échange économique.

3.2 LA NORME DE RÉCIPROCITÉ

Au centre de la théorie de l'échange social se trouve la norme de réciprocité dont Gouldner (1960) dressait les contours dans son article fondateur en suggérant que : « (1) les gens doivent aider ceux qui les ont aidés et, (2) les gens ne doivent pas faire de tort à ceux qui les ont aidés » (1960, p. 171). Gouldner distinguait deux types de réciprocité : la réciprocité hétéromorphique et la réciprocité homéomorphique. La réciprocité hétéromorphique survient lorsque le contenu de l'échange entre les deux parties est différent mais perçu comme étant de valeur équivalente. La réciprocité homéomorphique survient quant à elle lorsque le contenu de l'échange ou les circonstances dans lesquelles des choses sont échangées sont identiques. En ce qui concerne le fonctionnement de la norme de réciprocité, toujours selon Gouldner (1960), l'intensité d'une obligation de s'acquitter de sa dette est liée à la valeur de l'avantage

reçu. Les avantages sont davantage valorisés lorsque (1) le bénéficiaire est dans le besoin, (2) le donneur ne peut se permettre (mais le fait néanmoins) de donner cet avantage, (3) le donneur procure l'avantage sans qu'aucune motivation d'intérêt personnel n'intervienne, et (4) le donneur n'a pas été contraint de procurer l'avantage. Ainsi, des avantages hautement valorisés créent une plus forte obligation de faire preuve de réciprocité.

Alors que Gouldner (1960) distinguait deux formes de réciprocité, Sahlins (1965 ; 1972) a par la suite étendu cette conception en fondant la réciprocité sur trois dimensions : (1) l'immédiateté des retours, qui fait référence au cadre temporel dans lequel le bénéficiaire doit faire preuve de réciprocité en vue de se défaire de l'obligation et qui peut aller d'une réciprocité simultanée à une réciprocité illimitée dans le temps, (2) l'équivalence des retours, qui appréhende la mesure dans laquelle les ressources échangées par les partenaires sont de même nature, (3) l'intérêt, qui correspond à la mesure dans laquelle les partenaires de l'échange trouvent un intérêt personnel dans le processus d'échange. À partir de ces trois dimensions, Sahlins (1972) met en évidence trois formes de réciprocité : la réciprocité généralisée, la réciprocité équilibrée et la réciprocité négative.

La réciprocité généralisée présente une orientation altruiste et se préoccupe peu du cadre temporel et du contenu de l'échange. Selon Sahlins (1972), la rétribution peut alors dépendre de ce que le bénéficiaire est capable d'offrir et du moment où il le peut, sans exclure les cas de figure où la réciprocité n'a jamais lieu. Par conséquent, cette forme de réciprocité est envisagée comme un « courant unidirectionnel prolongé » (Sahlins, 1972, p. 194). La réciprocité équilibrée se caractérise par un donnant-donnant. Un échange est considéré comme parfaitement équilibré lorsqu'il y a un échange simultané de ressources équivalentes. Néanmoins, Sahlins (1972, pp. 194-195) déclare que « la réciprocité équilibrée peut être plus largement appliquée aux transactions qui stipulent le retour de biens ou de services proportionnés dans une période de temps limitée ». Enfin, la réciprocité négative se caractérise par une orientation plus égoïste dans laquelle les partenaires de l'échange ont des intérêts opposés et tentent de maximiser leurs propres intérêts aux dépens de l'autre.

La norme de réciprocité joue un rôle important dans le développement de relations d'échange social en perpétuant le respect des obligations en cours et en renforçant le sentiment de redevabilité. C'est la dette créée par le fait d'avoir reçu des avantages qui maintient la relation d'échange social. Selon Greenberg (1980, p. 5), l'intensité du devoir de réciprocité – la dette – est susceptible d'être influencé par (1) les motivations du donneur, (2) l'ampleur des récompenses reçues par le bénéficiaire et des coûts encourus par le donneur suite à l'échange, (3) la nature de ce qui a causé l'action du donneur, et (4) les indices émis à travers la comparaison à autrui. Ainsi, un individu est susceptible de faire l'expérience d'une plus grande dette lorsqu'il perçoit que le donneur est plus concerné par le bien-être du bénéficiaire que par le sien au moment où l'aide est octroyée ; lorsque les coûts nets liés à l'aide du donneur et les récompenses nettes du bénéficiaire sont importants ; lorsque, aux yeux du bénéficiaire, c'est lui qui a demandé de l'aide et non le donneur qui la lui a offerte ; et lorsque le donneur émet des indices suggérant que la dette continue d'exister alors que le bénéficiaire pense qu'elle a été honorée.

Suite à ceci, Greenberg (1990) considère que plus grande est l'ampleur de la dette, plus grand sera l'inconfort vécu et plus fortes seront les tentatives de gérer ou de réduire la dette ressentie. Pour réduire son sentiment de dette, un individu peut restructurer d'un point de vue cognitif la situation ou s'engager dans un acte de réciprocité. La première possibilité est plus probable lorsque les cognitions associées à l'acte d'aide sont ambiguës, lorsqu'il y a peu de témoins de l'acte d'aide, lorsque de futures interactions avec le donneur sont peu probables et lorsque le bénéficiaire perçoit que l'opportunité de faire preuve de réciprocité est minimale. Un individu est plus susceptible de réduire son sentiment de dette en témoignant de réciprocité lorsqu'il a été renforcé dans le passé pour l'avoir fait suite à une aide reçue, et lorsqu'il existe une opportunité de faire preuve de réciprocité envers le donneur directement ou indirectement via une tierce partie.

3.3 LA THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL ET LA RECHERCHE SUR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

La distinction entre l'échange économique et l'échange social est analogue aux deux types de contrats psychologiques identifiés dans la littérature sur le sujet : les contrats transactionnels et relationnels. Ces contrats peuvent être distingués sur base du contenu qu'ils ciblent, de leur cadre temporel, de leur stabilité, de leur portée et de leur caractère plus ou moins tangible. Un contrat transactionnel se centre sur des termes économiques et hautement tangibles qui restent statiques tout au long de la relation. Sa portée est étroite dans la mesure où il y a peu d'interférence entre le travail et la vie personnelle. Un contrat de type relationnel se manifeste dans les relations d'emploi où les employés sont embauchés dans l'idée de se développer et de rester auprès du même employeur jusqu'à la retraite. Vu la diversité et l'imprévisibilité des circonstances, l'employeur ne peut pas préciser à l'avance ce qui sera attendu de l'employé au fil de sa carrière. Dès lors, le contenu de ce qui est échangé évolue de façon dynamique tout au long de la relation. Il inclut l'échange de ressources tangibles et intangibles qui peuvent ne pas être spécifiées et comporte donc une part d'ambiguïté. La portée du contrat est large dans la mesure où il peut y avoir des interférences entre le travail d'un individu et sa vie personnelle.

Bien que la distinction conceptuelle entre contrat transactionnel et contrat relationnel soit claire, l'opérationnalisation des termes transactionnels et relationnels du contrat psychologique a été soumise à de nombreuses critiques. Ainsi, Roehling (1996) et Arnold (1996) notent un recouvrement entre les items relatifs à ces deux dimensions et une inconsistance dans les résultats des travaux ayant cherché à les répliquer, ce qui s'avère particulièrement problématique pour la recherche sur le contrat psychologique. En outre, Coyle-Shapiro et Kessler (2000) ont obtenu des données empiriques permettant de soutenir l'existence de trois dimensions distinctes : transactionnelle, relationnelle, et de formation. À la lumière de ceci, les chercheurs ont pour la plupart abandonné la distinction entre contrats relationnel et transactionnel au profit de la mesure des éléments stables du contrat psychologique, tels que le salaire, les avantages extra-salariaux, les opportunités de promotion, le travail lui-même, les ressources en matière de support et la qualité de la relation d'emploi (Robinson & Morrison, 1995 ; Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino, 2002). D'autres

chercheurs se sont centrés sur des éléments légèrement différents tels que les possibilités de développement de carrière, le contenu du travail, l'atmosphère de travail, les récompenses financières et l'équilibre vie professionnelle-vie privée (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003). Enfin, une autre approche permettant de contourner cette distinction relationnelle/transactionnelle consiste à utiliser une mesure globale, non spécifiée, de l'accomplissement ou des brèches perçues dans le contrat (Robinson & Morrison, 2000 ; Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005).

Au vu de l'instabilité des structures factorielles associées aux mesures composites des dimensions relationnelle et transactionnelle, et tenant compte de l'argument d'Herriott *et al.* (1997) selon lequel des aspects transactionnels sont présents aussi dans les contrats relationnels, la question n'est pas tant de savoir si la distinction est pertinente, mais plutôt celle de l'opérationnalisation de cette distinction. Opérationnaliser les contrats transactionnels comme comprenant un haut salaire, un avancement rapide, et un salaire lié au mérite, peut ne pas rendre compte de manière précise de l'essence du contrat transactionnel en termes de contenu ciblé, de cadre temporel, d'étendue, de caractère tangible et de stabilité. L'approche la plus prometteuse pour refléter les dimensions relationnelle et transactionnelle pourrait dès lors être une approche de mesure basée sur les caractéristiques (voir section 7.1.2.).

Par rapport à la norme de réciprocité, les chercheurs ont généralement fait l'hypothèse qu'il s'agit là du mécanisme sous-jacent permettant d'expliquer les conséquences de la manière dont un individu évalue son contrat psychologique, sans toutefois tester empiriquement la valeur de cette explication. Néanmoins, les rares données empiriques en la matière suggèrent que l'acceptation de la norme de réciprocité et les dispositions personnelles de l'employé relatives à l'échange constituent des facteurs importants pour expliquer les réponses apportées par l'employé à son partenaire (c'est-à-dire à l'employeur). Coyle-Shapiro (2002) a ainsi constaté que l'acceptation de la norme de réciprocité par les employés modère la relation entre les récompenses reçues et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Comme Eisenberger, Cotterell et Marvel (1987, p. 744) l'ont noté, « les partenaires peuvent différer dans leur empressement à faire preuve de réciprocité en fonction de leur idéologie personnelle concernant les moyens les plus efficaces pour renforcer les relations d'échange ». Les crédetes préfèrent voir les autres leur être redevables, ce qui les conduit à rendre à un partenaire un montant plus élevé que celui qu'ils ont reçu (Greenberg & Westcott, 1983). Coyle-Shapiro et Neuman (2004) ont montré que les employés ayant une forte idéologie de crédetes sont plus enclins à contribuer positivement à l'échange, par un sens plus élevé de leurs obligations et un degré d'accomplissement plus important de celles-ci. En outre, l'idéologie de crédetes modère la relation entre, d'une part, la perception qu'un employé a du degré d'accomplissement des obligations de son employeur et, d'autre part, l'idée que cet employé se fait de ses propres obligations, cette relation étant plus forte pour les employés qui ont une faible idéologie de crédetes. Ce courant de recherche suggère donc que les individus appréhendent différemment les relations d'échange en fonction de leur degré d'acceptation de la norme de réciprocité et d'adhésion à celle-ci.

Afin de compléter notre connaissance du rôle des facteurs dispositionnels, Parzefall (2005) a tenté d'intégrer différentes formes de réciprocité (c'est-à-dire, généralisée et équilibrée) dans une recherche sur le contrat psychologique. Elle a découvert

que, selon les perceptions des employés, le degré d'accomplissement des obligations de l'employeur était positivement associé à une forme généralisée de réciprocité et négativement à une forme équilibrée de réciprocité. Autrement dit, le comportement de l'employeur tel que perçu par l'employé fournirait une indication claire quant à la forme de réciprocité qui sous-tend la relation d'emploi. La perception qu'un employeur remplit ses obligations peut être vue comme la confirmation de son inclination à respecter la norme et les standards de réciprocité. Elle serait un signe d'engagement envers le partenaire d'échange et de confiance en celui-ci, réduisant pour les employés la nécessité de surveiller le degré d'équilibre de la relation. Enfin, dans cette étude, la forme de réciprocité perçue par les employés comme régissant la relation a un effet majeur sur leurs attitudes et comportements.

Bien qu'un intérêt grandissant soit consacré au processus de réciprocité, le sentiment d'être redevable a jusqu'à présent été largement ignoré en tant que tel. Il n'a fait l'objet que de mesures indirectes, basées sur le sens que les employés ont de leurs obligations à l'égard de leur employeur. À titre d'exemple, dans l'étude déjà citée de Coyle-Shapiro et Kessler (2002), les employés se sentant redevables à l'égard d'un employeur ayant rempli ses obligations étaient supposés réduire ce sentiment de dette en accroissant cognitivement le sens de leurs obligations à l'égard de cet employeur. Ainsi, le sentiment d'être redevable était appréhendé là par l'intensité des obligations envers le partenaire de l'échange. Une approche plus explicite permettrait néanmoins d'examiner les effets du sentiment de dette sur le cadre temporel de l'acte de réciprocité. Greenberg (1980) soutient en effet que plus la dette ressentie est grande, plus l'employé sera motivé à réduire cette dette en vue d'alléger la tension qui y est associée. Toutefois, comme Blau (1964) le faisait déjà remarquer, faire preuve de réciprocité rapidement manifeste aussi un refus de rester redevable, ce qui peut nuire au développement de la confiance. Puisque les avantages reçus sont plus valorisés lorsqu'ils répondent à besoin existant, un individu peut être tenté de retarder l'acte de réciprocité jusqu'à ce que le donneur soit dans le besoin, ce qui facilite le développement de la confiance mais force aussi l'individu à gérer la tension associée au fait d'être redevable à autrui.

En conclusion, les travaux sur le contrat psychologique prennent en compte certains éléments de la théorie de l'échange social sans toutefois appréhender pleinement toute la complexité des processus d'échange mise en évidence par Blau (1964). En particulier, la théorie du contrat psychologique considère l'échange entre l'employé et l'employeur à un niveau dyadique, indépendamment d'autres échanges susceptibles de survenir en même temps. Pourtant, Blau (1964) suggère une distinction entre des échanges directs et indirects et considère que les échanges directs ne peuvent être complètement compris sans prendre aussi en considération les échanges indirects. Ainsi, selon lui, il se peut que le bénéficiaire d'un avantage ne fasse pas preuve de réciprocité directement envers le donneur mais que la réciprocité s'exerce via une tierce partie. À titre d'exemple, un employé qui aiderait un collègue pourrait se voir remercier par son supérieur plutôt que par le bénéficiaire de l'avantage. En outre, la théorie du contrat psychologique ignore les interdépendances dans le processus d'échange, interdépendances qui pourraient être importantes pour expliquer le cadre temporel de la réciprocité. Cette idée d'interdépendance, formulée par Emerson (1981), accroît certes la complexité du problème mais permettrait une compréhension

plus exacte des phénomènes d'échange ayant cours dans les organisations. Par exemple, un phénomène d'interdépendance survient lorsqu'un supérieur ne peut témoigner de réciprocité envers un employé pour des bénéfices obtenus avant de recevoir lui-même une rétribution de la part de quelqu'un placé plus haut dans la hiérarchie. À cet égard, force est de constater que la théorie du contrat psychologique conçoit la relation d'un individu à son employeur comme relevant d'un échange dyadique direct qui n'est pas influencé par d'autres échanges.

4. Le contrat psychologique selon les perspectives de l'employé et de l'employeur

Après avoir dressé les grandes lignes du développement du concept de contrat psychologique et examiner son enracinement dans la théorie de l'échange social, nous allons à présent prêter attention aux perspectives respectives de l'employé et de l'employeur impliqués dans le contrat psychologique avant de traiter les questions liées à une plus grande intégration de ces deux perspectives.

4.1 PERSPECTIVE DE L'EMPLOYÉ

La majorité des recherches conduites sur le contrat psychologique a adopté la perspective de l'employé. L'avancée essentielle de ces recherches a été de montrer comment les employés réagissent à la perception de rupture du contrat psychologique. Peu d'attention a toutefois été accordée aux contrats psychologiques propres à différents types d'employés et à la mesure dans laquelle le contrat psychologique évolue.

4.1.1 Perception de rupture du contrat psychologique

Rousseau (1989) définit la violation de contrat comme « l'incapacité des organisations, ou de tout autre partie, à répondre à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit qu'elles devraient le faire » (p. 128). Cette définition combine la prise en compte d'un état cognitif de perception d'une divergence et des réactions émotionnelles qui lui sont associées. En revanche, Morrison et Robinson (1997) font elles clairement la distinction entre la rupture du contrat et la violation du contrat. La première rend compte de l'idée selon laquelle les obligations promises n'ont pas été rencontrées tandis que la seconde est définie comme « un état émotionnel et affectif qui peut résulter de la croyance selon laquelle l'organisation n'a pas réussi à maintenir adéquatement le contrat psychologique » (Morrison & Robinson, 1997, p. 230). Robinson et Morrison (2000) trouvent un support empirique à la distinction entre rupture de contrat et violation de contrat. Elles soutiennent que les perceptions d'une rupture de contrat mènent à des sentiments de violation lorsque les employés attribuent cette rupture à la renonciation à une promesse ou lorsque l'employé se sent injustement traité avant ou après la rupture du contrat. Mis à part cette étude, la relation entre l'état cognitif consécutif à une rupture de contrat et la réaction émotionnelle et affective n'a pas été le centre de beaucoup d'attention.

Cassar (2004), quant à lui, conteste cette distinction entre rupture et violation du contrat en se basant sur les points suivants : (a) d'autres construits, tels que la

satisfaction professionnelle, contiennent une composante cognitive et émotionnelle, (b) la séquence entre la cognition et la réponse affective constitue probablement une simplification de la réalité dans la mesure où les employés peuvent ne pas être conscients des pensées qui suscitent les réponses affectives, et (c) il peut s'agir d'une élaboration inutile si la violation se centre sur des termes saillants qui, s'ils ne sont pas remplis, sont davantage susceptibles d'engendrer des réactions émotionnelles intenses. Compte tenu de la fréquence des ruptures et violations et au vu de l'abondance des recherches qui en examinent les conséquences, la relation entre la rupture et la violation du contrat mérite un examen conceptuel plus approfondi.

En effet, l'occurrence des ruptures de contrat semble prévaloir dans les organisations. Robinson et Rousseau (1994) constatent que 55% de leur échantillon composé de diplômés de MBA rapporte une expérience de rupture de contrat durant leurs deux premières années d'emploi. Conway et Briner (2002) relèvent que 69% de leur échantillon fait l'expérience d'une promesse non tenue durant la période de dix jours pendant laquelle leur recherche a été conduite. Des niveaux similaires de rupture de contrat ont été rapportés dans d'autres études (Lester *et al.*, 2002 ; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Étant donnée la fréquence des ruptures de contrat, il n'est guère surprenant que les chercheurs se soient attelés à examiner leurs conséquences.

À cet égard, les données empiriques soutiennent fortement les effets négatifs d'une rupture de contrat sur les réactions psychologiques et comportementales de l'employé. Robinson, Kraatz et Rousseau (1994) constatent qu'une rupture de contrat est associée à un déclin des obligations de l'employé envers l'employeur. Ainsi, quand les employés perçoivent que leur employeur n'a pas rempli ses obligations, ils corrigent la situation en ajustant cognitivement, à la baisse, leurs propres obligations envers l'employeur. Robinson et Rousseau (1994) démontrent empiriquement une relation négative entre la rupture de contrat, d'une part, et la confiance dans l'employeur et l'intention de rester chez lui, d'autre part. Tekleab, Takeuchi et Taylor (2005) observent que la rupture de contrat est négativement liée à la satisfaction professionnelle, tandis que Lester *et al.* (2002) constate une relation négative entre la rupture de contrat et l'implication affective. En ce qui concerne les conséquences comportementales, la rupture de contrat a été négativement associée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003) et à la performance au travail (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003 ; Turnley *et al.*, 2003 ; Robinson, 1996 ; Turnley & Feldman, 2000).

Deux études, en particulier, ont examiné si les effets de la rupture du contrat psychologique étaient médiatisés par d'autres variables. Turnley et Feldman (2000) se sont penchés sur le rôle médiateur des attentes non rencontrées et de l'insatisfaction professionnelle dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et ses conséquences. Cette question est d'autant plus importante qu'il existe un débat quant à la valeur ajoutée du concept de contrat psychologique par rapport aux concepts d'attentes non rencontrées ou d'insatisfaction professionnelle. Leur étude empirique suggère que la rupture de contrat a un effet sur les comportements de l'employé, au-delà de celui qui est attribuable aux attentes non rencontrées et à l'insatisfaction professionnelle. Johnson et O'Leary-Kelly (2003) ont exploré le rôle médiateur du cynisme dans la relation entre les perceptions de rupture de contrat et les variables conséquentes, le cynisme organisationnel appréhendant les croyances des employés

relatives au manque d'intégrité de l'organisation les employant (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). Ces auteurs ont observé que le cynisme affectif n'explique pas complètement la relation entre rupture de contrat, d'une part, et satisfaction professionnelle et implication organisationnelle, d'autre part. Ensemble, ces résultats soutiennent le caractère distinctif du concept de rupture du contrat psychologique et démontrent sa contribution unique dans l'explication des attitudes et comportements de l'employé.

À notre connaissance, une seule étude a examiné les conséquences de la violation, en tant que telle. Cette étude, conduite auprès d'employés licenciés ayant trouvé un nouvel emploi, montre que la violation par l'employeur précédent est associée négativement à la confiance et positivement au cynisme envers le nouvel employeur (Pugh, Skarlicki, & Passell, 2003). Clairement, ces résultats suggèrent que des réponses émotionnelles découlant d'une expérience d'emploi donnée peuvent déteindre sur l'emploi suivant et influencer négativement les attitudes de l'employé.

4.1.2 *Contrats psychologiques dans les emplois non traditionnels*

Le type d'accord professionnel qu'un employé a avec son employeur est susceptible de constituer un facteur déterminant dans la nature et le processus de la relation d'échange. La recherche sur le contrat psychologique s'est essentiellement centrée sur l'employé « traditionnel » travaillant à temps plein, dans une situation où il y a « un accord implicite ou explicite quant au fait que l'emploi sera maintenu, à condition que la performance soit satisfaisante tant du côté du travailleur que de l'organisation » (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998, p. 19). Cependant, les organisations confrontées aux pressions de la globalisation et à une économie volatile et incertaine ont réagi en employant du personnel à temps partiel ou sur une base temporaire, en vue d'accroître la flexibilité organisationnelle et de réduire les coûts associés au travail. Le travail à temps partiel constitue 20% de la force de travail aux États-Unis qui dénombre 22 millions d'employés (Bureau of Labor Statistics, 2001). Aux États-Unis, le travail temporaire a connu une augmentation impressionnante de 15% (Lewin, 1994) à 20% (CPA, 2001) de tous les nouveaux emplois. Cette fréquence de l'emploi non traditionnel ne se limite pas aux États-Unis. Dans les états membres de l'Union Européenne, plus de 17% des travailleurs avaient un emploi à temps partiel en 2003 (European Commission, 2004). Le taux le plus élevé se situait en Grande-Bretagne, où 25% de la force de travail travaillait à temps partiel. La proportion de personnes ayant un contrat à durée indéterminée est en déclin en Europe également. Durant la période de 1995 à 2001, les contrats de travail temporaires ont augmenté de manière deux fois plus importante que les contrats de travail à durée indéterminée.

La recherche empirique sur les contrats psychologiques des employés non traditionnels a pris du retard par rapport à leur présence croissante dans les organisations. Dans une étude menée dans le secteur public en Grande-Bretagne, Coyle-Shapiro et Kessler (2002) ont observé que les employés atypiques¹⁴ concevaient leur

14 L'emploi atypique était défini comme « tout travail pour lequel un individu ne dispose pas d'un contrat explicite ou implicite pour un emploi à long terme ou dans lequel les heures minimum à prescrire peuvent varier de manière non systématique » (Polivka & Nardone, 1989, p. 11).

contrat psychologique dans des termes plus étroits et recevaient moins de récompenses organisationnelles que leurs collègues employés à temps plein. Les auteurs en concluent que « les employés atypiques réciproquent ce sous-investissement de l'employeur en étant moins impliqués envers l'organisation et moins enclins à s'engager dans des comportements de citoyenneté organisationnelle » (p. 92). Conway et Briner (2002) ont examiné l'utilité du cadre fourni par le contrat psychologique pour comprendre les comportements des employés à temps partiel. Leurs résultats suggèrent que les employés à temps plein et à temps partiel répondent de manière très similaire à l'accomplissement du contrat psychologique. À l'aide d'une méthodologie quasi-expérimentale, Coyle-Shapiro et Conway (2002) ont examiné les effets d'un passage de temps partiel à temps plein et de temps plein à temps partiel sur le contrat psychologique des employés. Bien qu'un changement de statut professionnel n'ait pas d'effet sur les perceptions des employés quant aux obligations de l'employeur, les employés passant d'un temps partiel à un temps plein rapportaient une augmentation des récompenses relationnelles provenant de l'employeur, tandis qu'un passage d'un statut à temps plein à un temps partiel engendrait une augmentation des récompenses transactionnelles perçues provenant de l'employeur.

Compte tenu de la rareté des travaux empiriques sur le travail non traditionnel, on ne peut guère tirer de conclusion quant à ses effets sur les employés. Un facteur important qui peut moduler les réactions des employés à une relation d'emploi atypique a trait aux différentes valeurs au travail. Smola et Sutton (2002) ont ainsi montré que les valeurs au travail des personnes issues de la « Génération X » étaient significativement différentes de celles des « Baby Boomers » : les premières étaient moins loyales envers l'organisation, moins susceptibles de considérer le travail comme une composante importante de la vie et souhaitaient être promues plus rapidement que les travailleurs plus âgés. Il est dès lors possible que les personnes issues de la Génération X soient plus enclines à considérer que les formes de travail atypiques permettent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et, par conséquent, fassent le choix de s'engager dans ces formes d'emploi. Il est probable aussi que ces employés acceptent davantage l'idée d'une « carrière sans frontière » dans laquelle l'individu change plusieurs fois d'employeur et de fonction au cours de sa vie professionnelle. En somme, les relations d'emploi non traditionnelles peuvent être considérées positivement ou négativement en fonction des valeurs de travail de l'individu et de son choix personnel de s'engager dans ce type de relation. Sur base de résultats empiriques, Finegold, Mohrman et Spreitzer (2002) soutiennent que la sécurité d'emploi est essentielle au développement de l'implication organisationnelle des employés plus anciens, en raison de leur attente de loyauté mutuelle entre eux et leur employeur. Dans un contexte où cette sécurité est menacée par les vagues continues de licenciement, ces employés seraient plus susceptibles d'évaluer négativement le passage d'une relation de travail traditionnelle vers une relation de travail non traditionnelle.

4.1.3 *Le contrat psychologique en changement*

L'accord unanime selon lequel la nature de la relation d'emploi subit de profondes mutations (Roehling *et al.*, 2000) a suscité un intérêt plus particulier pour les changements survenant dans les contrats psychologiques. Le travail non traditionnel dans

ses formes diverses, les arrangements de travail flexibles, la diversité de la force de travail, la rapidité des changements technologiques, la multiplication des employeurs, le télétravail et le déclin de l'orientation collective et de l'appartenance syndicale figurent parmi les caractéristiques les plus notables du marché du travail actuel (Rubery *et al.*, 2002 ; Guest, 2004). Dans ce contexte, la recherche sur l'évolution des contrats psychologiques s'est principalement intéressée au contenu du contrat et, plus particulièrement, aux changements dans les perceptions de l'employé (i) quant aux obligations de l'employeur et, dans une moindre mesure, (ii) quant à ses propres obligations. Certaines études ont également intégré la perspective des représentants de l'employeur.

La discussion au sujet des changements dans les obligations de l'employeur s'est essentiellement centrée sur les questions relatives à la sécurité d'emploi et à l'« employabilité » (Roehling *et al.*, 2000). L'argumentation soutient qu'en raison de l'incapacité perçue et réelle des employeurs à fournir une sécurité d'emploi à long terme, leurs obligations en matière de formation et d'opportunités de développement sont devenues plus saillantes. Dans leur analyse de contenu des études relatives aux mutations de la relation d'emploi, Roehling *et al.* (2000) ont constaté que le « top trois » des obligations de l'employeur associées à la « nouvelle relation d'emploi » étaient la formation et le développement de nouvelles compétences, l'implication de l'employé dans la prise de décision, et une communication bidirectionnelle ouverte. À leur tour, Martin *et al.* (1998) ont montré dans une étude de cas longitudinale que la valeur accordée à la formation par les employés s'était accrue pendant la période de l'étude. Des groupes de discussion et des entretiens individuels révélèrent que ceci était associé à un sentiment croissant d'insécurité d'emploi et aux tentatives des employés d'améliorer leur employabilité. Dans l'étude de Boswell *et al.* (2002) sur les croyances des chercheurs d'emploi et des recruteurs concernant les responsabilités de l'employeur et de l'employé, les participants estimèrent que la responsabilité de l'employeur consistait moins à assurer une sécurité à long terme qu'à fournir un développement de carrière et un salaire lié à la performance. Smithson et Lewis (2000) ont à leur tour examiné les perspectives et expériences de sécurité d'emploi de jeunes adultes au moyen d'entretiens et de groupes de discussion. Leurs données soutiennent l'idée que les attentes des jeunes travailleurs vis-à-vis de leurs employeurs sont en train de changer et que l'insécurité d'emploi et l'absence d'« emplois à vie » ne sont pas perçus comme une violation du contrat, comme c'était le cas pour les travailleurs plus âgés (Herriott *et al.*, 1997). Les contrats psychologiques des jeunes adultes reflètent davantage les réalités changeantes du marché de l'emploi actuel.

Comment les obligations de l'employé évoluent-elles en réaction aux changements dans les obligations de l'employeur ? Selon une hypothèse courante, les exigences de flexibilité et l'absence de sécurité d'emploi se traduiraient par une réduction de la loyauté de l'employé et conduiraient à une proportion accrue d'employés centrés sur eux-mêmes et opportunistes, qui suivent leur contrat de travail formel à la lettre tout en exigeant des compensations élevées (Millward & Brewerton, 1999). Si les rares données empiriques existantes indiquent effectivement des changements dans les obligations de l'employé, la réponse à cette question n'est pas si claire. Dans une étude menée sur des travailleurs d'une entreprise de pointe, Flood, Turner, Ramamoorthy et Pearson (2001) ont observé que le sentiment de devoir con-

tribuer aux résultats de l'organisation (par exemple, en étant innovant et performant) était élevé alors que l'obligation perçue de confirmer son engagement dans l'organisation (par exemple, l'implication dans l'organisation ou l'intention de rester dans l'organisation) était faible. Selon ces auteurs, de hautes obligations à contribuer combinées à de faibles obligations à confirmer sa position deviennent typiques des travailleurs hautement qualifiés, qui sont en position de force du fait de leurs compétences spécifiques et valorisées sur le marché de l'emploi et qui ne se considèrent pas comme dépendants d'un employeur unique. Par ailleurs, Boswell *et al.* (2002) ont constaté que des étudiants d'une école de gestion se considéraient comme fortement obligés de promouvoir le développement de leur propre carrière et de leurs compétences et ne considéraient donc pas qu'il s'agissait là de la responsabilité de l'employeur. Sur base de données de l'« US General Social Survey », Singh (2000) a démontré que les employés qui avaient fait l'expérience d'un licenciement étaient plus susceptibles de déclarer qu'à l'avenir, leurs intérêts personnels primaient sur les objectifs et attentes de leur employeur futur. Dans la même perspective, une étude de King (2000) a montré que des employés qui se sentaient insécurisés à propos de leur emploi étaient moins loyaux et témoignaient de moins de support envers leur employeur. Quelque peu contradictoire, l'étude de King et Bu (2005), qui examinait les obligations perçues par la nouvelle génération de professionnels dans le secteur des technologies de l'information (IT) en Chine et aux États-Unis, a montré que ces professionnels IT se sentaient fortement obligés de prêter des heures supplémentaires si nécessaire, de se porter volontaire pour des tâches non prescrites et d'être loyal envers leur employeur.

En résumé, les données empiriques sur les conséquences négatives de la rupture de contrat semblent être consistantes au travers des différents échantillons et fournissent une contribution unique à la compréhension des attitudes et des comportements de l'employé, allant au-delà de celle apportée par des construits qui lui sont liés. Ceci dit, comme le notent Shore *et al.* (2004), étant donné l'accent écrasant qui a été mis sur les implications négatives de la relation d'échange, il est peut-être temps de se concentrer maintenant sur ses conséquences positives. Tetrick (2003) mentionne l'espoir, la sagesse, la créativité, la maîtrise et l'épanouissement interpersonnel comme autant d'indicateurs d'une bonne santé individuelle, tandis que les indicateurs de santé organisationnelle incluent l'adaptabilité, la flexibilité, un mode de communication adéquat, un rapport pouvoir/égalitarisme optimal, l'utilisation de ressources, la cohésion, l'innovation et l'atteinte des objectifs (Bennett, Cook, & Pelletier, 2003 ; Hofmann & Tetrick, 2003). Les quelques recherches empiriques sur le contrat psychologique des employés non traditionnels indiquent qu'il s'agit d'un champ d'investigation porteur pour les futures études. En particulier, les intérimaires constituent une catégorie unique d'employés puisqu'ils ont des obligations simultanément envers leur agence d'intérim et envers leur organisation cliente. Ce type de relations d'agence multiples (McLean Parks *et al.*, 1998) mérite l'attention des chercheurs étudiant le contrat psychologique. Concernant la nature changeante du contrat psychologique, les données empiriques suggèrent que certaines tendances semblent émerger, particulièrement en ce qui concerne l'« employabilité » qui prend le pas sur la sécurité d'emploi. En contrepartie, il semble plus que jamais nécessaire que les employés démontrent la valeur de leur contribution à l'organisation. Que ce changement constitue une tendance générale ou soit particulier à certains secteurs, les valeurs au travail et l'âge des employés constituent des sujets d'étude pour les recher-

ches futures. En effet, la façon dont les employés réagissent aux changements dans leur contrat psychologique peut dépendre de leur âge et de leurs valeurs au travail, la Génération X étant plus réceptive au changement vu qu'elle a grandi dans un climat d'insécurité sociétale et de changements rapides (Smola & Sutton, 2002). Pour cette génération, l'imprévisible est considéré comme prévisible. Il est possible que le potentiel le plus important du concept de contrat psychologique ne réside pas dans l'examen du changement des obligations en tant que tel, mais bien dans la possibilité de fournir un cadre compréhensif pour analyser et explorer les relations d'emploi individualisées d'aujourd'hui et les défis qui en découlent en matière de management (Rubery *et al.*, 2002 ; Guest, 2004).

4.2 PERSPECTIVE DE L'EMPLOYEUR

L'importance de la perspective de l'employeur a été reconnue depuis un certain temps (Rousseau, 1990). Lewis et Taylor (1998, p. 3) déclarent à ce propos que « la relation d'emploi est uniquement définie par la contribution des deux parties que sont l'organisation, à travers ses représentants et agents, et l'employé. C'est seulement en étudiant les interactions entre ces deux parties, et la façon dont ces interactions évoluent avec le temps que nous pourrions commencer à comprendre l'essence de l'échange au travail ». Prendre en compte la perspective de l'employeur permet aux chercheurs d'examiner les questions de la mutualité et de la réciprocité et, par conséquent, d'améliorer notre compréhension de la façon dont les managers, en tant que représentants organisationnels, conçoivent la relation d'échange.

4.2.1 La mutualité

En prenant en considération la perspective de l'employeur, la mesure dans laquelle les deux parties s'accordent peut être examinée de manière plus complète. Évaluer la mutualité est important, puisque l'absence de congruence constitue l'une des causes de perception de rupture de contrat par les employés. Kotter (1973) reconnaissait que ce qu'un employé et une organisation s'attendent à donner et à recevoir l'un de l'autre peut être assez différent, si bien que l'employé peut faire, avec le temps, l'expérience de frustrations et de déceptions résultant de cette inadéquation. Morrison et Robinson (2004) soulignent un certain nombre de raisons sous-tendant des perceptions inconsistantes entre l'employé et l'employeur à propos de ce qu'ils se doivent l'un à l'autre. Premièrement, les employés et les agents organisationnels débute la relation avec des schémas cognitifs différents concernant ce que devraient être les obligations entre les deux parties. Deuxièmement, l'accord relatif à cette relation d'emploi peut être complexe et ambigu. Suite aux processus d'interprétation et de construction de sens, des perceptions différentes peuvent émerger entre les deux parties. Troisièmement, une communication insuffisante ou faible peut donner lieu à des obligations qui restent vagues et incomplètes.

En théorie, quand l'employé et l'employeur s'accordent sur leurs obligations l'un envers l'autre, la probabilité est plus faible qu'une rupture ait lieu par inadvertance, suite à des perceptions divergentes. Pour réduire le risque d'incongruence entre les employés et les agents organisationnels, Morrison et Robinson (2004) avancent qu'une communication fréquente et constante les aidera à aligner leurs perceptions

respectives. Les résultats de Guest et Conway (2002), issus de leur étude sur la perspective de l'employeur à propos du contrat psychologique, soutiennent cette vision. Sur base d'une enquête menée auprès de 1306 directeurs de ressources humaines, ces auteurs ont trouvé qu'une bonne communication lors du recrutement ainsi que la qualité de la communication personnelle et professionnelle étaient associées à davantage d'explicitation du contrat psychologique et à moins de rupture de celui-ci. Cette recherche suggère qu'une communication efficace peut constituer un moyen important pour réduire les ruptures de contrat, à tout le moins aux yeux des représentants organisationnels.

Accorder de l'attention à la vision que les employeurs ont du processus d'échange avec les employés peut nous éclairer sur le fait qu'il y ait ou non un accord entre les parties sur le fonctionnement de la relation. En particulier, existe-t-il un accord entre le représentant de l'employeur et l'employé sur le fait que la norme de réciprocité sous-tend la relation ? Il est sans doute nécessaire, pour que la relation puisse fonctionner de manière efficace, que les deux parties s'accordent dans une certaine mesure sur le fait que les avantages reçus par l'un soient rendus à l'autre, renforçant ainsi la relation d'échange.

4.2.2 *Qui représente l'employeur ?*

Comme le souligne Guest (1998), une question-clé dans l'examen de la perspective de l'employeur consiste à se demander qui représente l'employeur. Les chercheurs ont jusqu'à présent adopté deux approches face à cette question. La première approche examine la relation d'échange à un niveau dyadique, entre un employé et son supérieur hiérarchique immédiat (Lewis-McClea & Taylor, 1998 ; Tekleab & Taylor, 2003). Notons que Guest et Conway (2000) conteste l'hypothèse que les supérieurs hiérarchiques peuvent être considérés comme des représentants organisationnels. Sur base d'une étude empirique, ils suggèrent que les supérieurs hiérarchiques eux-mêmes ne se perçoivent pas et ne sont pas perçus par les employés comme des représentants de l'organisation, à moins que leur supérieur immédiat ne soit également un cadre supérieur. Cependant, leur vision semble relever d'une conceptualisation étroite de la manière dont les managers agissent au nom de l'organisation. Contrôler les contributions des employés dans le cadre de la relation d'échange peut être interprété comme faisant partie intégrale du travail des supérieurs hiérarchiques. En effet, Shore et Tetrick (1994) ont proposé que les supérieurs hiérarchiques directs des employés soient susceptibles de jouer un rôle important dans la formation du contrat psychologique de l'individu. Dans la même veine, Lewis et Taylor (2001) soutiennent que les supérieurs immédiats peuvent également communiquer aux employés certaines exigences organisationnelles et aider ainsi à la formation de leurs obligations envers l'organisation.

Néanmoins, une réponse à la question « qui parle au nom de l'organisation ? » consiste à examiner la relation à un niveau plus global, entre les cadres de niveau intermédiaire/élevé et les employés (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002 ; Porter, Pearce, Tripoli, & Lewis, 1998). Dans le cadre de cette approche, on considère que les décisions relatives aux conditions de travail de base sont typiquement prises à un niveau plus élevé dans la hiérarchie organisationnelle. Par conséquent, bien que les supérieurs hiérarchiques puissent ne pas être parties prenantes dans les décisions concer-

nant les aspects de base de la relation d'échange, ils jouent cependant un rôle important de représentant en communiquant et en contrôlant la relation d'échange avec les employés.

Une façon d'intégrer ces deux approches consiste à reconnaître que les individus peuvent avoir de multiples contrats psychologiques avec différentes parties au sein de l'organisation (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Ainsi, un employé peut avoir un contrat psychologique avec son supérieur immédiat portant sur des obligations plus spécifiques à sa fonction (par exemple, l'autonomie dans le travail) et un autre contrat psychologique avec l'organisation dans son ensemble à propos des conditions de base de la relation d'échange (par exemple, la sécurité d'emploi, le salaire et les avantages extra-salariaux). Il est donc probable que parmi les divers agents organisationnels, il existe un accord plus fort sur les aspects du contrat applicables à des groupes d'employés de différents niveaux organisationnels ou exerçant différents jobs, que sur les aspects qui sont plus discrétionnaires et individualisés (par exemple, la façon dont le travail est effectué).

Une autre façon de concilier les deux approches consiste à reconnaître que les supérieurs de première ligne et les cadres supérieurs jouent un rôle complémentaire dans la gestion de la relation d'échange avec les employés. Alors que les cadres supérieurs peuvent être des preneurs de décisions clés dans la définition des paramètres larges de l'échange (par exemple, le type de récompenses, le système de promotion et la sécurité d'emploi), les supérieurs se situant plus bas dans la hiérarchie doivent promulguer ces politiques. En outre, les supérieurs de niveau inférieur peuvent être directement responsables de communiquer les obligations portant sur les aspects spécifiques aux fonctions (degré d'autonomie, flexibilité). Ainsi, alors que les aspects tangibles de la relation d'emploi sont plus susceptibles d'émaner des niveaux plus élevés de l'organisation, les termes du contrat psychologique d'un individu ne sont pas exclusivement décidés à ce niveau-là.

Bien que la question de savoir qui représente l'employeur est importante, elle ne doit pas pour autant représenter un défi insurmontable pour les chercheurs. Au lieu de considérer que les cadres doivent nécessairement se percevoir comme des représentants de l'employeur pour que les chercheurs puissent sélectionner ces cadres en tant que représentants organisationnels, nous soutenons que, quel que soit leur niveau hiérarchique, tous ceux qui ont une fonction managériale jouent un rôle dans la gestion de la relation d'échange avec les employés. Si les chercheurs souscrivent à cette dernière perspective, cela ouvre la possibilité de rendre compte des multiples contrats psychologiques des employés et conduit à reconnaître que créer, gérer et contrôler les contrats psychologiques des employés constituent des aspects importants mais distincts de la fonction managériale.

4.3 VERS UNE PLUS GRANDE INTÉGRATION DES PERSPECTIVES DE L'EMPLOYÉ ET DE L'EMPLOYEUR

La recherche sur la perspective de l'employeur en est encore à ses débuts et, comme le soutiennent Taylor et Tekleab (2004), l'accent énorme et presque exclusif mis sur la perspective de l'employé a détourné l'attention de la perspective de l'employeur et de l'intégration des deux parties impliquées dans l'échange. Il existe cependant des

signes qui témoignent du fait que les chercheurs commencent à accorder une plus grande attention à la perspective de l'employeur et, en particulier, aux questions de la réciprocité et de la mutualité.

Coyle-Shapiro et Kessler (2002) ont démontré empiriquement que la norme de réciprocité sous-tend la vision des représentants organisationnels à propos du contrat psychologique, ce qui suggère que les représentants organisationnels et les employés s'accordent largement sur le fait que la norme de réciprocité régit la relation. Lewis et Taylor (1998) et Tekleab et Taylor (2003) ont également examiné la norme de réciprocité suivant la perspective de l'employeur. Les deux études ont trouvé une relation négative entre les perceptions des managers quant à la rupture du contrat de l'employé et leurs évaluations de la performance et des comportements de citoyenneté organisationnelle de l'employé. En somme, les données empiriques soutiennent donc la vision selon laquelle la relation d'échange est, suivant la perspective de l'employeur, basée sur la réciprocité.

Quant à la notion de mutualité, peu d'attention lui a été accordée dans les travaux empiriques sur le contrat psychologique. Coyle-Shapiro et Kessler (2002) ont examiné la mutualité entre les managers, en tant que représentants organisationnels, et les employés. Leurs résultats indiquaient un accord de ces deux groupes quant aux obligations relevant de l'employeur. Ces deux groupes convergeaient aussi pour déclarer que l'employeur n'avait pas été à la hauteur de ses obligations, les employés étant néanmoins légèrement plus négatifs sur ce point. Enfin, ces deux groupes avaient aussi une vision partagée des contributions attendues de l'employé, même si les managers rapportaient des niveaux plus élevés d'attentes à ce sujet. Tekleab et Taylor (2003) ont étendu cette recherche en examinant les antécédents de l'accord au niveau dyadique, entre les supérieurs et les employés. Leurs résultats montrent que plus l'employé a travaillé longtemps sous la supervision de son supérieur, plus il y a un accord entre eux sur les obligations de l'employé mais pas sur les obligations de l'employeur. De plus, meilleure est la qualité de l'échange leader-membre, plus grande est la qualité de l'information partagée, ce qui accroît la probabilité d'accord entre les supérieurs et les employés tant sur les obligations de l'employé que sur celles de l'employeur.

Dabos et Rousseau (2004) ont pour leur part examiné la mutualité et la réciprocité parmi 80 dyades employé-employeur au sein de 16 équipes de recherche universitaires. Le choix d'un environnement de recherche permettait en effet de surmonter les limites des études antérieures relatives au représentant de l'employeur. En choisissant des unités de recherche autonomes se situant dans un environnement universitaire, le représentant clé de l'employeur est le directeur de recherche qui exerce un contrôle extensif sur le recrutement et le développement des chercheurs. Les auteurs ont trouvé que la mutualité et la réciprocité étaient bénéfiques tant pour les employés que pour les représentants de l'employeur, en termes de productivité de recherche, d'avancement de carrière, d'attentes rencontrées et d'intentions de rester dans l'organisation.

Deux études supplémentaires se centrant sur le contenu et le processus de formation du contrat psychologique ont inclus tant la perspective de l'employeur que celle de l'employé. Celle de Herriot, Manning et Kidd (1997) a utilisé la technique des incidents critiques, appliquée à un échantillon représentatif d'employés et de mana-

gers de Grande-Bretagne, pour examiner dans quelle mesure il y avait accord entre les managers, en tant que représentants organisationnels, et les employés à propos des obligations dont chaque partie est redevable. Les résultats suggèrent que, bien qu'il y ait accord sur le contenu des obligations, il y existe des différences sur la saillance qui leur est accordée. Les employés accordent une plus grande importance aux obligations transactionnelles de l'employeur tandis que les managers citent plus fréquemment les obligations relationnelles de l'employeur. Cette différence ressort également à propos des obligations de l'employé envers l'employeur : les employés accordent une plus grande importance aux obligations transactionnelles tandis les managers privilégient les obligations relationnelles.

L'étude de Purvis et Cropley (2003), quant à elle, s'est centrée sur les employeurs de gardiennes d'enfants, à savoir les parents, afin de surmonter le problème de l'agence. Utilisant des données issues d'entretiens, les auteurs ont constaté que la quantité de temps passée à discuter des attentes réciproques, soit implicitement soit explicitement, contribuait à une plus grande clarté de ces attentes. En outre, les discussions centrées sur les aspects relationnels étaient positivement associées à la confiance mutuelle. Enfin, plus il y avait de discussions implicites, meilleures étaient la compréhension mutuelle et la réciprocité perçue. Cette étude est nouvelle dans la mesure où elle rend compte de l'interaction entre les deux parties dans la formation du contrat psychologique.

Les résultats de ces études portant tant sur l'employé que sur l'employeur fournissent un point de départ pour les études futures et soulignent qu'il s'agit là d'une voie fertile de recherche en matière de contrat psychologique. Nous sommes convaincues que les études futures pourraient contribuer à une meilleure compréhension du contrat psychologique en se centrant sur l'interaction entre les deux parties plutôt qu'en envisageant une seule perspective dans la relation. Ce faisant, la recherche pourrait en effet apporter un nouvel éclairage sur la nature et le processus d'échange. Shore *et al.* (2004) soutiennent que les chercheurs ont négligé de considérer « ce qui était échangé » au-delà des catégories générales de ressources sociales et économiques. Ils suggèrent qu'une question importante pour les recherches futures sera de préciser la nature des ressources échangées et de traiter la question de la proportionnalité, à savoir celle de l'équivalence de l'échange et du jugement que les deux portent sur cette équivalence. Une autre question importante a trait au fonctionnement de ce processus d'échange. Quelle forme de réciprocité sous-tend la relation ? Comment se forme cette relation ? Dans quelle mesure est-elle dynamique et sujette au changement ? En s'intéressant à ces questions, la recherche pourrait faire progresser notre compréhension de l'interaction entre les deux parties impliquées dans l'échange.

5. Domaine conceptuel du contrat psychologique : relations avec d'autres construits

Le contrat psychologique est voisin de certains construits qui sont, eux aussi, basés sur la théorie de l'échange social. En particulier, le Support Organisationnel Perçu (SOP), l'Échange Leader-Membre (ELM) et la Justice Organisationnelle semblent parta-

ger des racines communes avec la théorie du contrat psychologique. Dans cette section, nous examinons les points communs et les différences entre le contrat psychologique et ces construits qui lui sont liés.

5.1 LE SUPPORT ORGANISATIONNEL PERÇU (SOP)

Le Support Organisationnel Perçu (SOP) est un concept développé par Eisenberger et ses collègues (1986) dans le but de rendre compte de la perception qu'a l'individu de la mesure dans laquelle l'organisation valorise ses contributions et se préoccupe de son bien-être. Selon la théorie du support organisationnel, quand les employés perçoivent un certain support en provenance de leur organisation, ils font preuve de réciprocité en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001).

Tout comme la théorie du contrat psychologique, le SOP prend ses racines dans l'échange social et se base sur la norme de la réciprocité comme mécanisme explicatif sous-tendant ses effets sur les attitudes et comportements des employés. Les mêmes variables conséquentes ont été investiguées dans les deux cadres conceptuels. La recherche sur le contrat psychologique a ainsi largement examiné les conséquences de la rupture et de l'accomplissement perçus du contrat sur les attitudes et le comportement des employés. Les résultats soutiennent fortement l'existence d'une relation positive entre la satisfaction du contrat psychologique et l'implication des employés envers l'organisation (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000), la confiance organisationnelle (Robinson, 1996), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Robinson & Morrison, 1995 ; Tekleab & Taylor, 2000) et celle d'une relation négative avec les intentions de quitter l'organisation (Turnley & Feldman, 1999). Concernant le Support Organisationnel Perçu, les études ont mis en évidence, conformément au principe de réciprocité, une relation positive avec l'implication organisationnelle (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990 ; Shore & Tetrick, 1991 ; Shore & Wayne, 1993), la performance au travail (Eisenberger *et al.*, 1986 ; 1990), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998 ; Shore & Wayne, 1993 ; Wayne, Shore, & Liden 1997) et une relation négative avec l'absentéisme (Eisenberger *et al.*, 1986).

Étant donné que les deux cadres conceptuels partagent les mêmes bases théoriques, il n'est guère surprenant qu'ils soient tous deux présentés comme deux voies possibles via lesquelles l'individu évalue sa relation d'échange avec l'organisation (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). Ces deux cadres conceptuels appréhendent une large gamme de ressources, tangibles et intangibles, qui sont échangées dans le cadre de la relation employé-organisation.

Bien que les deux construits présentent des similarités, ils se distinguent sur un certain nombre de points. Tout d'abord, le SOP a été développé pour rendre compte de la perception d'un employé quant à l'implication de l'organisation à son égard, alors que le contrat psychologique fait état d'obligations mutuelles perçues et de la mesure dans laquelle ces obligations ont été remplies. Une deuxième différence a trait aux parties impliquées dans l'échange. Le SOP considère l'échange exclusivement selon la perspective de l'employé. La théorie du contrat psychologique tente de rendre compte d'un échange bidirectionnel entre l'employé et son employeur si bien

qu'elle considère l'échange comme une série d'actions et de réactions entre les deux parties.

Enfin, les deux construits diffèrent sur la question du fonctionnement de la relation d'échange. La Théorie du Support Organisationnel (TSO) avance que plus grand est le SOP, plus grand sera le besoin ressenti de témoigner de réciprocité, et ce indépendamment du fait que ce support ait été ou non, implicitement ou explicitement, promis aux employés. Par conséquent, la relation d'échange est envisagée en termes de ressources octroyées aux employés par l'organisation. La théorie du contrat psychologique place la mutualité et la réciprocité au cœur du processus d'échange. L'acte de réciprocité dépend de la mesure dans laquelle chaque partie a honoré ses obligations plutôt que du traitement qu'elle reçoit. La mesure dans laquelle les deux parties s'accordent sur leurs obligations respectives, à savoir la mutualité, facilite quant à elle la satisfaction de ces obligations. Ainsi, la base sur laquelle les partenaires de l'échange font preuve de réciprocité et la mesure dans laquelle ils s'accordent sur leurs obligations respectives constituent des éléments distinctifs de la théorie du contrat psychologique.

Jusqu'à présent, quatre approches ont été adoptées pour rendre compte de la relation entre le contrat psychologique et le SOP. La première approche consiste à envisager le SOP comme faisant partie du contenu du contrat psychologique des employés. Dans leur étude sur les cadres expatriés, Guzzo, Noonan et Elron (1994) traitent le SOP comme un élément du contrat psychologique. La seconde approche considère le SOP comme une variable proxy ou un symbole du fait que le contrat psychologique a été rempli. Millward et Brewerton (2000) classent les mesures évaluatives en deux catégories : directes et indirectes. Les auteurs déclarent qu'« un exemple de mesure plus indirecte que le contrat a bien été rempli est le support organisationnel perçu » (p. 35). Selon eux, utiliser le SOP en tant que mesure de substitution à l'accomplissement du contrat présente certains mérites. Dans un esprit très proche, Rhoades, Eisenberger et Armeli (2001) suggèrent que de hauts niveaux de SOP signalent que l'organisation préfère avoir avec ses employés de forts contrats relationnels.

En ce qui concerne la troisième et la quatrième approches, les chercheurs ont examiné le SOP comme un antécédent ou comme une conséquence de la rupture ou de l'accomplissement perçus du contrat. Bien que les résultats de leur étude ne soutiennent pas cette idée, Tekleab et Taylor (2000) posent l'hypothèse que le SOP réduirait la perception de rupture du contrat. Coyle-Shapiro et Kessler (2000) soutiennent que l'accomplissement du contrat, plus précisément la mesure dans laquelle les employés ont le sentiment que leur employeur a rempli ses obligations envers eux, a pour conséquence des niveaux plus élevés de SOP. Leurs données issues d'une enquête transversale confirment cette hypothèse.

Plus récemment, Aselage et Eisenberger (2003) ont explicitement tenté d'établir et de clarifier comment le contrat psychologique et le SOP étaient liés (figure 1, p. 46). Selon eux, un traitement favorable de l'employeur augmenterait les perceptions de support organisationnel des employés. Plus spécifiquement, si l'employeur fournit un traitement discrétionnaire (c'est-à-dire des avantages qui ne sont pas perçus par les employés comme des obligations), alors la relation entre le traitement favorable et le SOP est plus forte. En d'autres termes, les obligations perçues modèrent la relation entre le traitement favorable et le SOP de sorte que cette relation est

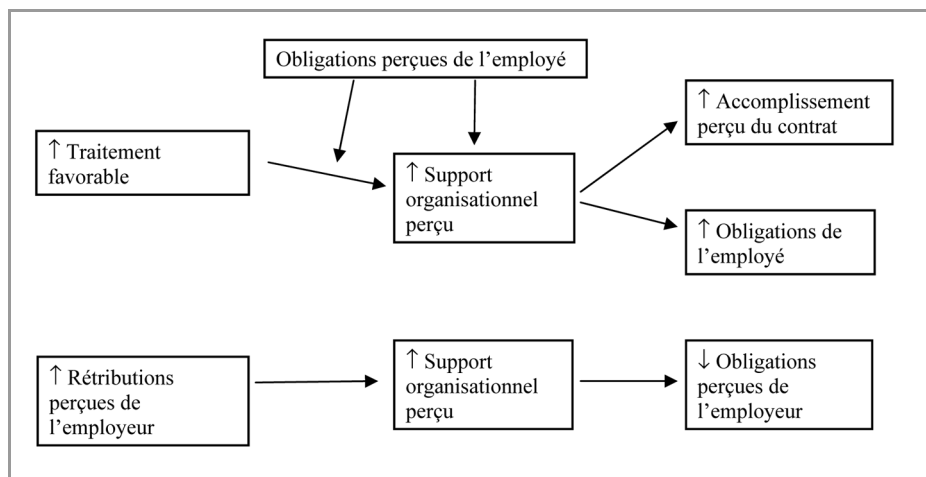


FIGURE 1 – Relations potentielles entre le contrat psychologique et le support organisationnel perçu

plus forte quand les obligations sont plus faibles. En outre, le caractère favorable des obligations perçues de l'employeur est susceptible d'augmenter le SOP. En ce qui concerne la manière dont le SOP influence le contrat psychologique, les auteurs postulent que le SOP affecte positivement les perceptions des employés quant à l'accomplissement du contrat mais influence également leurs propres obligations envers l'employeur. Ils expliquent cela par la norme de réciprocité selon laquelle les employés réagissent au SOP en augmentant ou en renforçant leurs propres obligations envers leur employeur. Le SOP pourrait également influencer positivement les perceptions des employés relatives à la satisfaction du contrat par l'employeur en créant un biais d'évaluation positive : les employés qui éprouvent un SOP élevé sont davantage susceptibles de penser que l'employeur est sensible à leurs intérêts, ce qui influencerait leur jugement quant à la mesure dans laquelle les obligations ont été honorées.

Coyle-Shapiro et Conway (2005) ont examiné d'un point de vue empirique la relation entre le contrat psychologique et le SOP et ont trouvé que cette relation entre les deux construits est plus claire lorsque l'on distingue les deux composantes de l'accomplissement du contrat, à savoir les obligations perçues de l'employeur et la satisfaction de ces obligations (*i.e.* l'octroi de récompenses). Le SOP agit à la fois comme un antécédent et comme une conséquence de ces deux composantes puisque les récompenses perçues provenant de l'employeur contribuent positivement au SOP, SOP auquel l'employé répond par une diminution du niveau des obligations perçues de l'employeur.

En résumé, le SOP et le contrat psychologique constituent des construits rendant compte de la relation d'emploi, qui sont certes distincts mais liés. Il existe néanmoins des perspectives divergentes quant à la relation qui les unit. Ainsi, il paraît clairement justifié de conduire de nouvelles recherches investiguant la relation entre les deux construits ainsi que leur contribution unique dans l'explication des attitudes et comportements qui en résultent.

5.2 L'ÉCHANGE LEADER-MEMBRE (ELM)

La relation entre un manager et un employé a été conceptualisée dans la littérature organisationnelle sous le terme d'« échange leader-membre » (Dienesch & Liden, 1986). La théorie de l'ELM et la recherche empirique sur le sujet sont fondées sur l'hypothèse que les leaders établissent des relations qualitativement différentes avec leurs différents subordonnés (Sparrowe & Liden, 1997). La théorie de l'ELM suggère que la relation entre les leaders et les employés varie de transactions strictement contractuelles à l'échange de bénéfices non spécifiés qui s'étendent au-delà de la description de fonction formelle (Liden & Graen, 1980).

Tout comme la théorie du contrat psychologique et du SOP, la théorie de l'ELM est fortement basée sur la théorie de l'échange social et sur la norme de réciprocité. Graen et Scandura (1987, p. 186) déclarent que l'ELM est basé sur un échange social dans lequel « chaque partie doit offrir quelque chose que l'autre partie considère comme étant de valeur et chaque partie doit considérer l'échange comme équitable ou juste ». En d'autres termes, quand un leader ou un employé fournit des avantages qui ont de la valeur pour l'autre partie, la réciprocité s'enclenche. Par conséquent, dans une relation leader-membre de qualité élevée, l'employé se sent obligé non seulement de réaliser son travail de manière adéquate, mais également de s'engager dans des comportements qui profitent au leader, au-delà des exigences formelles. De même, le leader se sent obligé de s'engager dans des comportements qui profitent à l'employé (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Il semble qu'une composante clé d'une relation leader-membre de qualité élevée soit la confiance interpersonnelle (Deluga 1994 ; Dienesch & Liden, 1986). Par conséquent, un ELM de qualité élevée peut être défini en termes d'échange social et de contrat psychologique relationnel, alors qu'un ELM de faible qualité est assimilable à un échange économique et à un contrat psychologique transactionnel.

Alors que la recherche sur le contrat psychologique a clairement établi le lien entre le fait que l'employeur honore le contrat psychologique et le fait que l'employé fasse preuve de réciprocité en s'impliquant envers son organisation (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000), en s'engageant dans des comportements de citoyenneté organisationnelle (Robinson & Wolfe Morrison, 1995) et étant performant au travail (Turnley *et al.*, 2003), il a été montré que les mêmes variables conséquentes étaient aussi liées à l'ELM. Ainsi, les données empiriques confirment qu'un ELM de qualité élevée mène les employés à s'engager dans des comportements qui profitent aux managers et à l'organisation, tels que des comportements de citoyenneté organisationnelle (Deluga 1994 ; Settoon *et al.*, 1996 ; Wayne *et al.*, 1997), la performance au travail et l'implication organisationnelle (Scandura & Graen, 1984 ; Dienesch & Liden, 1986 ; Wayne *et al.*, 2002).

Bien que le principe sous-jacent et les variables conséquentes du contrat psychologique et de l'ELM soient fort similaires, il y a plusieurs différences notables dans la conceptualisation et l'utilisation de ces construits. Premièrement, la question relative au représentant de l'employeur a constitué un défi pour les chercheurs sur le contrat psychologique (Guest, 1998). Au travers de leurs interactions avec divers agents organisationnels, les employés reçoivent des avantages et un soutien de la part de l'organisation et développent des obligations en vertu d'un principe de réciprocité. En

revanche, dans la théorie de l'ELM, c'est spécifiquement le supérieur immédiat qui représente l'agent organisationnel clé (Settoon *et al.*, 1986 ; Liden *et al.*, 2004). Par conséquent, alors que la recherche sur le contrat psychologique s'est principalement focalisée sur la perspective de l'employé sans spécifier le bénéficiaire des obligations de l'employé, la recherche sur l'ELM a été en mesure quant à elle de prendre en considération la perspective du leader et de spécifier la cible des efforts consentis par l'employé en vue de faire preuve de réciprocité (Settoon *et al.*, 1996 ; Liden *et al.*, 1993). Ainsi, les travaux comparant le SOP et l'ELM ont établi que les employés considèrent leurs échanges avec l'organisation et le leader comme séparés, et que la qualité de l'ELM est associée de manière distinctive aux efforts de l'employé pour faire preuve de réciprocité spécifiquement envers son supérieur immédiat (Settoon *et al.*, 1996 ; Wayne *et al.*, 1997 ; Wayne *et al.*, 2002).

La deuxième différence entre le contrat psychologique et l'ELM est liée à leurs antécédents. La recherche sur le contrat psychologique a suggéré que les politiques et pratiques organisationnelles jouent un rôle central pour façonner les obligations perçues comme constitutives du contrat psychologique (Guzzo & Noonan 1994 ; Guzzo, Noonan, & Elron, 1994 ; Guest & Conway, 2002). Alors que le contexte (par exemple, la taille du service) dans lequel les leaders et les membres travaillent peut contraindre ou faciliter les processus d'ELM (Green *et al.*, 1996), les antécédents de l'ELM semblent ne pas être fortement liés aux facteurs organisationnels mais bien à la relation interpersonnelle. Les données empiriques ont établi que le degré d'appréciation mutuelle joue un rôle critique dans le développement de l'ELM (Wayne *et al.*, 1997). En outre, plusieurs études indiquent que le développement de l'ELM est fortement lié à la mesure dans laquelle le manager et l'employé sont similaires (Bauer & Green 1996 ; Wayne *et al.*, 1997). Par exemple, l'étude de Green *et al.* (1996) montre que la différence de sexe entre le leader et l'employé est liée à des scores d'ELM plus faibles, et Bauer et Green (1996) démontrent qu'une similarité au niveau de l'affectivité donne un coup de pouce positif au développement de l'ELM.

Troisièmement, alors que la recherche sur le contrat psychologique s'est principalement focalisée sur des variables conséquentes bénéfiques à l'employeur (par exemple, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'implication organisationnelle, l'intention de quitter l'organisation et la performance au travail), la recherche sur l'ELM a également démontré les avantages d'une relation de qualité élevée pour l'employé. En effet, on a observé de manière consistante une relation positive entre la qualité de l'ELM et les évaluations des managers quant à la performance des employés, la fréquence des promotions, les opportunités à participer à la prise de décision, et le support reçu directement du manager (Liden *et al.*, 1997 ; Wayne & Ferris, 1990). Les résultats des recherches suggèrent même qu'un ELM de qualité élevée engendre un biais positif dans les jugements du manager à propos de la performance de l'employé (Liden *et al.*, 1997). En d'autres termes, les managers impliqués dans un ELM de qualité élevée évaluent l'employé plus positivement, indépendamment du niveau objectif de performance, et ce en raison de leur relation de proximité.

Enfin, la majorité des études sur le contrat psychologique a examiné les conséquences de l'accomplissement du contrat par l'employeur sur les attitudes et le comportement de l'employé. Par conséquent, l'échange pris en compte dans le contrat psychologique peut être décrit comme « un cycle répétitif et constant d'avantages

conférés qui, à leur tour, induisent une obligation de témoigner de réciprocité » (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002, p. 83). Ainsi, alors que l'ELM met l'accent sur la qualité de la relation entre le leader et l'employé et sur l'échange subséquent d'avantages, la théorie du contrat psychologique insiste sur le fait de remplir ou non des obligations et sur les ajustements attitudeux et comportementaux qui en résultent.

La relation entre le contrat psychologique et l'ELM a fait l'objet de moins de recherches que la relation entre le contrat psychologique et le SOP (Coyle-Shapiro & Conway, 2005 ; Aselage & Eisenberger, 2003). Ceci peut être partiellement attribué à l'accent distinctif de l'ELM sur la qualité de la relation interpersonnelle, tandis que le contrat psychologique et la théorie du SOP se concentrent sur l'échange entre l'employé et l'organisation. Cependant, la recherche actuelle (figure 2) suggère que la qualité de l'ELM peut contribuer à la formation et au développement du contrat psychologique et que, inversement, les perceptions d'accomplissement du contrat peuvent influencer la qualité de l'ELM. Cette idée d'une relation réciproque entre la qualité de l'ELM, d'une part, et des variables relatives à l'échange entre l'employé et l'organisation, d'autre part, est en accord avec la recherche de Wayne *et al.* (1997) qui met en évidence une telle relation réciproque entre l'ELM et le SOP, bien que la relation de l'ELM vers le SOP semble plus forte.

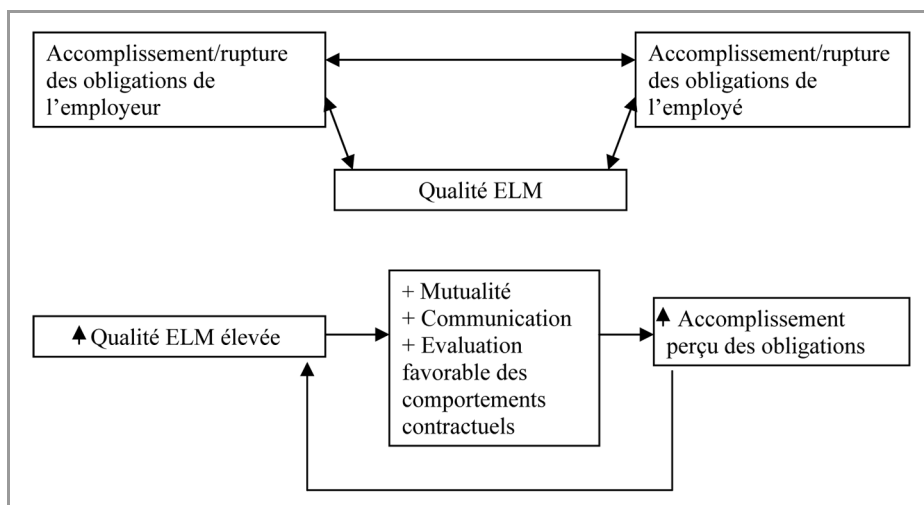


FIGURE 2 – Relations potentielles entre le contrat psychologique et l'échange leader-membre (ELM)

Liden *et al.* (2004) suggèrent eux aussi que la qualité de l'ELM peut jouer un rôle crucial dans la formation et la définition de la relation d'échange entre l'employé et l'organisation. Tekleab et Taylor (2003) ont en ce sens démontré que la qualité de l'ELM, telle que perçue par les managers, est associée un degré plus élevé de mutualité dans les obligations perçues du contrat psychologique, ce qui pourrait s'expliquer par une meilleure communication relative aux obligations de chaque partie. En outre, les résultats empiriques relatifs à la formation initiale de l'ELM durant les processus de recrutement et de socialisation tendent à montrer que la qualité de l'ELM influence

la clarté et la qualité de l'information que les leaders donnent aux nouvelles recrues (Liden *et al.*, 1993 ; Liden *et al.*, 2004). Par conséquent, les leaders développant un bon ELM avec leurs employés peuvent jouer un rôle crucial dans la communication d'une information pertinente pour la formation du contrat psychologique de ces employés privilégiés. Par ailleurs, selon une étude de Lewis et Taylor (2001), la façon dont les managers perçoivent et réagissent à l'échange influence tant la qualité que la longévité de la relation d'emploi. Par exemple, la réponse du manager à une rupture du contrat psychologique par l'employé peut dépendre de la qualité initiale de l'ELM et, ainsi, influencer le processus d'échange qui s'ensuivra. La qualité de l'ELM peut également biaiser les évaluations du degré d'accomplissement du contrat psychologique, un ELM de qualité pouvant conduire à une évaluation plus positive de la mesure dans laquelle l'employé a rempli ses obligations.

Parallèlement, certaines données empiriques suggèrent que les attentes des employés et des managers, ainsi que leur degré de satisfaction, jouent un rôle dans les processus d'ELM (Liden *et al.*, 1993). Maslyn et Uhl-Bien (2001) ont ainsi montré que lorsque les attentes relatives à la relation n'étaient pas satisfaites, l'ELM était de moindre qualité. Puisque le contrat psychologique prend en considération les obligations (ou les attentes) perçues, on peut avancer que les perceptions d'accomplissement de ce contrat influence le développement de l'ELM. Plus précisément, la perception de brèches dans le contrat serait néfaste à la qualité de l'ELM tandis que la satisfaction du contrat conduirait les employés à une évaluation plus positive de l'ELM. Enfin, on peut également supposer que le contexte organisationnel influence la relation entre l'ELM et le contrat psychologique. Ainsi, dans les organisations laissant à leurs managers plus de latitude discrétionnaire dans l'octroi de récompenses, l'ELM influencerait plus fortement les perceptions relatives au contrat psychologique.

En somme, bien que l'ELM et le contrat psychologique partagent des racines communes ancrées dans la théorie de l'échange social et dans la norme de réciprocité, ces deux concepts appréhendent des aspects distincts de la relation d'emploi. La théorie de l'ELM insiste sur la nécessité de préciser quelle est la partie organisationnelle du contrat psychologique et clarifie le rôle des différents agents organisationnels dans la formation et l'évaluation du contrat psychologique des employés.

5.3 LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Le concept de justice organisationnelle fait référence à l'ensemble de ces trois composantes : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Par essence, la justice organisationnelle a trait aux perceptions d'un individu quant à l'équité ou à l'impartialité en vigueur au sein de l'organisation, en termes de résultats octroyés (justice distributive), de procédures de prise de décision mises en oeuvre pour atteindre ces résultats (justice procédurale) et de traitement interpersonnel reçu durant la mise en oeuvre de ces procédures (justice interactionnelle).

Tout comme la théorie du contrat psychologique, les fondements théoriques de la justice organisationnelle remontent aux travaux de Blau (1964) sur l'échange social. Comme l'ont noté Cropanzano, Rupp, Mohler et Schmike (2001, p. 42), « dans une perspective de justice, un traitement juste (parmi d'autres causes possibles) est de nature à promouvoir des relations d'échange social plus proches et ouvertes. Ce

type de relations engendre l'obligation pour l'employé de s'acquitter de sa dette envers le supérieur ou l'organisation. Dès lors, une meilleure performance au travail, des comportements de citoyenneté organisationnelle, et ainsi de suite, sont susceptibles d'en découler ». Ici aussi, nous retrouvons la norme de réciprocité en vertu de laquelle les individus cherchent à réciproquer l'équité du traitement qu'ils ont reçu. Il n'est donc guère surprenant que les effets d'un traitement juste sur les réactions de l'employé soient similaires à ceux mis en évidence par les travaux sur la rupture du contrat psychologique. La justice organisationnelle perçue est positivement associée à la confiance dans l'organisation (Konovsky & Pugh, 1994), à l'implication organisationnelle (McFarlin & Sweeney, 1992 ; Sweeney & McFarlin, 1993), aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Konovsky & Pugh, 1994 ; Malatesta & Byrne, 1997 ; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000 ; Moorman, 1991 ; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998) et à la performance au travail (Cropanzano & Prehar, 1999 ; Gilliland, 1993).

Bien que le contrat psychologique et la justice organisationnelle partagent certaines racines théoriques puisées dans l'échange social et la norme de réciprocité, ils diffèrent eux aussi sur un certain nombre de points. Premièrement, la justice organisationnelle constitue un concept plus englobant que le contrat psychologique. Ce dernier se concentre essentiellement sur les résultats de la relation d'échange, tandis que la justice organisationnelle inclut non seulement ces résultats mais considère également les procédures adoptées pour atteindre ces résultats, le traitement interpersonnel reçu durant la mise en oeuvre de ces procédures et la justification donnée aux résultats obtenus. Deuxièmement, le champ d'application de la théorie de la justice organisationnelle est plus large puisqu'il inclut potentiellement n'importe quelle décision organisationnelle, qu'il s'agisse d'interdire de fumer ou de licencier du personnel. Pour sa part, le contrat psychologique se centre sur la perception des promesses faites dans le cadre de la relation d'emploi. Par conséquent, alors que la justice organisationnelle est plus englobante et a un champ d'application plus large, la théorie du contrat psychologique tente de rendre compte de la nature évolutive du processus d'échange entre les deux parties. En intégrant la perspective de l'employeur et en tentant de se focaliser sur la relation en soi, le contrat psychologique offre un point de vue distinct pour juger de la relation d'échange, qui contraste avec l'accent mis sur le bénéficiaire subjectif dominant dans la recherche sur la justice organisationnelle.

Troisièmement, dans la théorie du contrat psychologique, le centre d'intérêt principal des recherches a trait à la manière dont les employés réagissent à la rupture du contrat psychologique. Ici, le point de référence que les employés utilisent pour évaluer leur relation avec leur employeur repose sur une comparaison de ce qui a été promis et de ce qui a été reçu. Selon la théorie de l'équité (Folger & Cropanzano, 1998 ; 2001), la mesure dans laquelle un individu fait l'expérience d'une injustice et en tient pour responsable l'autorité dépend de la pensée contrefactuelle de l'individu (un processus mental consistant à annuler un événement en imaginant ce qu'il aurait pu / dû ou voulu ¹⁵ être). La théorie prédit qu'une autorité se verra faire le reproche d'une injustice lorsque la personne croit : (i) qu'ils *s'en seraient mieux sortis* si le résultat ou la procédure avait été différent, (ii) que l'autorité *aurait pu* se comporter

15 Traduction de l'expression anglophone « *could/should or would* ».

différemment en prenant d'autres mesures, et (iii) que l'autorité *aurait dû* se comporter différemment. La théorie du contrat psychologique est donc plus spécifique quant au point de référence que les individus prennent pour juger ensuite si ce qu'ils ont reçu est juste ou non. Il est possible qu'un individu fasse l'expérience d'un contrat rempli mais le juge pourtant en même temps injuste s'il adopte un autre référent que celui des promesses faites. Autrement dit, il peut se sentir traité de manière injuste lorsqu'il compare ce qu'il a donné dans le cadre de la relation avec l'employeur à ce qu'il a reçu en retour, et ce malgré la perception que l'employeur ait bien rempli ses obligations/promesses.

En ce qui concerne la relation entre la justice organisationnelle et le contrat psychologique, Cropanzano et Prehar (2001) soutiennent qu'il existe une relation réciproque entre la justice organisationnelle et le contrat psychologique (figure 3). Selon ces auteurs, le contrat psychologique et la justice organisationnelle adoptent des points de vue différents pour examiner le même phénomène. La théorie du contrat psychologique part des termes du contrat pour envisager si ces termes ont ensuite été remplis ou rompus, tandis que la recherche sur la justice part d'une rupture pour envisager les standards utilisés précédemment pour établir ce jugement. Suivant cette perspective, le contrat psychologique est un prédicteur de la justice et l'expérience d'une injustice prédirait ensuite à son tour le contenu du contrat psychologique d'un individu. Cependant, cette relation réciproque hypothétique n'a pas encore été testée sur le plan empirique.

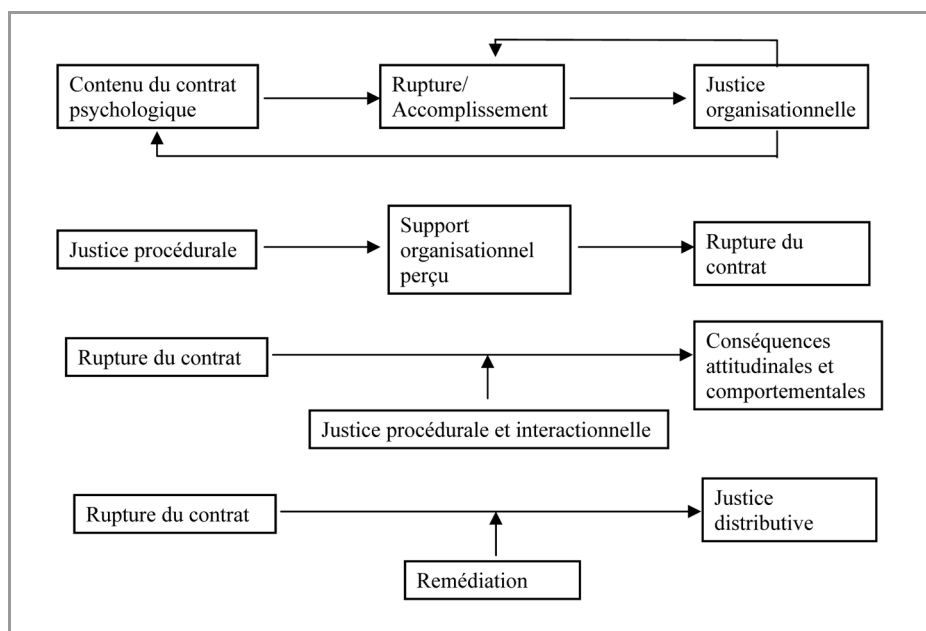


FIGURE 3 – Relations potentielles entre le contrat psychologique et la justice organisationnelle

D'un point de vue empirique, on a pu démontrer que la justice organisationnelle était un prédicteur de la rupture du contrat psychologique et un modérateur de

la relation entre la rupture du contrat et les attitudes et comportements de l'employé. Ainsi, dans l'étude de Tekleab, Takeuchi et Taylor (2005), la justice procédurale s'est révélée être un antécédent de la rupture du contrat psychologique : les perceptions de justice procédurale confèrent un sentiment plus important de support organisationnel, ce qui réduit ensuite les perceptions de brèche. Pour expliquer ces résultats, les auteurs formulent l'hypothèse que, lorsque l'employé se sent soutenu par son organisation, il surveille moins le déroulement de la relation d'emploi et a donc moins de chance de détecter une rupture quelconque. Une explication alternative, proposée par Coyle-Shapiro et Conway (2005), repose sur l'idée qu'il existe différentes formes de réciprocité dans lesquelles les employés peuvent s'engager, les principales formes étant attitudinales et comportementales. Certains chercheurs ont toutefois soutenu, soit implicitement, soit explicitement, que la réciprocité pouvait aussi se manifester sous une forme cognitive. Par exemple, Eisenberger *et al.* (2001) considèrent l'obligation ressentie comme une forme de réciprocité basée sur le SOP des employés. Appuyant cette idée de réciprocité cognitive, Coyle-Shapiro, Kessler et Purcell (2004) ainsi que Tepper, Lockhart et Hoobler (2001) ont montré empiriquement que les employés répondent à un traitement juste de la part de l'employeur en élargissant sur le plan cognitif leur rôle de sorte à y inclure des comportements de citoyenneté. Sur cette base, Coyle-Shapiro et Conway (2005) soutiennent que de hauts niveaux de SOP créent une obligation chez les employés de faire preuve de réciprocité, réciprocité qui peut prendre la forme d'une restructuration cognitive de la situation (Greenberg, 1980). Plus spécifiquement, cette restructuration peut se manifester au travers d'une réduction cognitive des obligations de l'employeur, qui à son tour réduit l'écart entre les obligations perçues de l'employeur et la satisfaction de celles-ci (c'est-à-dire, la rupture de contrat).

Concernant l'effet modérateur de la justice, Kickul, Lester et Finkl (2002) ont trouvé effectivement que la justice procédurale et la justice interactionnelle modéraient la relation entre la rupture du contrat et une série de variables conséquentes telles que la satisfaction professionnelle, l'intention de quitter l'organisation, la performance au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. De façon convergente, Turnley et Feldman (1999) ont montré que la justice procédurale modère la relation entre la rupture de contrat et le fait de quitter l'organisation, de sorte que les employés qui perçoivent une plus grande rupture dans le contrat et une faible justice procédurale sont plus enclins à quitter l'organisation. Ainsi, les résultats suggèrent que la justice procédurale et la justice interactionnelle exercent une influence importante sur la manière dont les employés répondent à une rupture perçue du contrat.

Rousseau et McLean Parks (1993) proposent pour leur part que la justice distributive puisse entrer en jeu après la perception d'une rupture du contrat. En d'autres termes, il serait possible pour les employeurs de remédier de manière juste à une rupture du contrat envers les employés et de faciliter ainsi la restauration de la confiance dans la relation et la réduction des réactions négatives. Autrement dit, alors que la perception d'une rupture de contrat peut conduire à des perceptions d'injustice distributive, cet effet peut être réduit si les employeurs prennent des mesures qui permettent de restaurer un sentiment de justice aux yeux des employés.

En résumé, bien que les théories du contrat psychologique et de la justice organisationnelle partagent des racines théoriques communes, elles diffèrent quant au standard évaluatif utilisé par les employés pour s'engager dans des comportements de réciprocité. La théorie du contrat psychologique prend en compte les promesses (qui, si elles sont honorées, peuvent être ou non jugées justes) tandis que le centre de l'attention de la justice organisationnelle est l'équité ou l'impartialité. Aussi loin que l'on puisse remonter dans la recherche sur la justice organisationnelle, l'accent a été mis sur la façon dont les individus évaluent cognitivement la notion d'équité et y répondent. En revanche, la théorie du contrat psychologique met (ou est en train de mettre) davantage l'accent sur l'interaction bidirectionnelle entre les deux parties impliquées dans l'échange, insistant davantage sur la notion d'accord ainsi que sur le type de réciprocité sous-tendant la relation.

Bien que le concept de contrat psychologique partage des fondements théoriques avec l'ELM, le SOP et la justice organisationnelle, chacun de ces construits se taille un créneau distinctif dans le champ de l'échange social. Il y a néanmoins des points de recouvrement dont, en particulier, la norme de réciprocité en tant que mécanisme explicatif utilisé pour expliquer un ensemble d'attitudes et de comportements très similaires. Les recherches futures pourraient examiner empiriquement la relation entre le contrat psychologique, l'ELM, le SOP et la justice organisationnelle en vue d'étudier si ces construits sont complémentaires et fournissent donc ensemble un tableau plus complet de la relation d'échange employé-employeur.

6. Les processus dans le contrat psychologique

Contrairement aux conséquences de la rupture de contrat, le processus même de contractualisation psychologique est relativement sous-étudié. Nous nous centrons ici sur deux aspects du processus contractuel : la formation et le maintien du contrat psychologique d'un individu.

6.1 LA FORMATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Rousseau (2001) s'est appuyée sur une approche cognitive pour expliquer le contrat psychologique, approche ancrée dans le concept de schéma. Un schéma est un modèle mental reprenant des éléments conceptuellement liés, qui se développe progressivement à partir de l'expérience et qui guide la manière dont une information nouvelle est organisée (Stein, 1992, p. 49). Les individus possèdent un schéma concernant la relation d'emploi, c'est-à-dire des croyances directrices quant à la nature d'une relation d'emploi typique. Ce schéma se construit tôt dans la vie, lorsque les individus développent des valeurs généralisées à propos de la réciprocité et de l'ardeur au travail. Ces valeurs sont influencées par la famille, l'école, les groupes de pairs et les interactions avec les autres travailleurs (Morrison & Robinson, 2004). Avant même d'entrer dans son premier emploi, un individu a développé des hypothèses à propos de ce qu'il devrait donner et recevoir dans le cadre d'une relation d'emploi et c'est ce schéma qui influence la manière dont il interprète les indices et signaux de l'organisation.

Selon Blancero et Kleiner (2001), la personne développe de manière anticipative un contrat psychologique avec l'organisation, pendant le processus de socialisation anticipatoire. Ces schémas aident les nouvelles recrues à « remplir les blancs » et à faire ainsi face à l'absence d'information détaillée concernant ce que l'échange pourrait inclure. Autrement dit, les individus utilisent leurs schémas pour formuler, sur base du peu d'information disponible avant leur engagement (offres d'emploi, procédures de sélection, etc.), tant leurs obligations vis-à-vis de leur employeur que celles de ce dernier à leur égard. À leur entrée dans l'organisation, ils disposent de contrats psychologiques incomplets et entament un processus leur permettant de donner sens à la situation en recherchant activement des informations complémentaires et en soumettant leur contrat psychologique au test de la réalité.

La période de socialisation semble être particulièrement intense en influences organisationnelles contribuant à façonner le contrat psychologique de la personne. Rousseau (2001) soutient que, dès que le schéma du contrat d'un individu est totalement formé et a passé le test de la réalité, il devient extrêmement résistant au changement. Ainsi, toutes choses étant égales par ailleurs, le schéma contractuel d'un individu est davantage susceptible de changer durant la période initiale de socialisation, quand les individus recherchent activement des informations pour compléter leur contrat psychologique et réduire ainsi l'incertitude associée au fait d'être un nouveau venu dans l'organisation. Selon Liden, Bauer et Erdogan (2004), le supérieur immédiat joue un rôle critique dans la socialisation des nouveaux employés puisqu'il constitue une source d'information particulièrement utile, facilitant le développement d'une compréhension réaliste des obligations respectives de l'employeur et de l'employé.

Hannah et Iverson (2004) explorent le rôle des pratiques de ressources humaines dans la formation du contrat psychologique. Plus précisément, la manière dont un individu interprète les pratiques et politiques de ressources humaines, suite à sa propre expérience ou à l'observation du traitement réservé à ses collègues, influence son contrat psychologique. À cet égard, le processus de recrutement et de sélection est critique dans la gestion des attentes de l'employé en vue de les ajuster à celles de l'employeur. En particulier, l'aperçu réaliste d'emploi est un moyen efficace pour les employeurs de communiquer une image précise de la nature de l'emploi et de ce qui est attendu du candidat dans sa relation avec l'organisation. De même, les pratiques de gestion des rémunérations et des performances envoient des signaux forts quant au type de relation que l'employeur poursuit avec un employé.

Il existe peu de données empiriques qui examinent l'effet des pratiques de ressources humaines sur la formation du contrat psychologique d'un individu. Cependant, le rôle de la socialisation a été examiné dans un certain nombre d'études. Tekleab (2003) a trouvé que de hauts niveaux de socialisation réduisent les obligations de l'employeur telles que perçues par l'employé durant les trois premiers mois de la relation d'emploi. Thomas et Anderson (1998) ont constaté que de nouvelles recrues de l'armée adaptent leur contrat psychologique tout au long d'une période de huit semaines, et que ce changement est le fruit d'une meilleure connaissance sociale, rapprochant leur contrat psychologique de celui de soldats expérimentés. Les résultats de DeVos, Buyens et Schalk (2003) suggèrent un processus de recherche de sens dans la formation du contrat psychologique durant la première année d'emploi.

En effet, ces auteurs ont trouvé, d'une part, que les nouveaux arrivants changent leur représentation des obligations de l'employeur sur base des récompenses qu'ils reçoivent et, d'autre part, qu'ils changent leurs perceptions de ce qu'ils ont promis sur base de leurs contributions passées.

Dans l'ensemble, ces études suggèrent que le contrat psychologique d'un individu est davantage sujet au changement durant sa période de formation puisque c'est à ce moment que les individus sont motivés à rechercher de l'information en vue de le compléter. Comme Rousseau (2001) le soutient, lorsque le contrat psychologique d'un individu est suffisamment complet, il devient relativement résistant au changement. Par conséquent, c'est probablement pendant les premiers stades de la relation d'un employé avec son employeur que les influences organisationnelles sont les plus puissantes. Les résultats de Coyle-Shapiro et Kessler (2000), qui ont examiné le changement du contrat au sein d'un échantillon d'employés expérimentés sur une période de deux ans et demi, soutiennent cette idée. Malgré les tentatives de l'organisation visant à améliorer le contrat psychologique des employés, celui-ci restait remarquablement stable à travers le temps.

Comme nous venons de le suggérer, les investigations empiriques sur la formation du contrat psychologique soulignent la malléabilité du contrat psychologique des nouveaux arrivants. On peut cependant déplorer l'absence de travaux empiriques sur la possibilité de modifier de manière délibérée le contrat psychologique des employés expérimentés. Rousseau (2001) note qu'on ne connaît pas grand-chose des effets d'une information divergente sur le changement de contrats psychologiques établis. Plus largement, il y a peu de recherches empiriques examinant les facteurs influençant la possibilité de gérer le contrat psychologique. Parmi les employés expérimentés, les schémas qui sont stables « suscitent une impression d'ordre, de structure, et de cohérence dans les stimuli sociaux qui, autrement, seraient complexes, imprévisibles et souvent écrasants » (Rousseau, 2001, p. 520). Dans le cadre du contrat psychologique, les individus accordent une attention plus importante aux communications qui sont consistantes avec leur schéma et ajustent les messages communiqués à leur schéma plutôt que d'altérer leur schéma (Robinson, 1996). En effet, en vertu de l'hypothèse selon laquelle les individus sont à la recherche d'un état de consistance cognitive, ils tendent à interpréter sélectivement l'information qui peut être modelée dans leur schéma préexistant. Ainsi, pour réussir à changer ce schéma, il est nécessaire que les individus soient motivés à fournir l'effort cognitif requis par un changement et, de la sorte, prêtent attention à et traitent aussi l'information qui est en décalage avec leur schéma existant.

Ceci ouvre un certain nombre de perspectives importantes pour les futures recherches relatives aux conditions facilitant la révision ou la transformation du schéma contractuel d'un individu. Dans quelle mesure une information peut-elle s'avérer efficace pour changer un schéma contractuel ? Dans quelle mesure une information tombe-t-elle dans la zone d'acceptation d'un individu et peut-elle de la sorte être plus facilement assimilée à son schéma ? Dans quelle mesure une communication cohérente et répétée peut-elle faciliter un changement dans le contrat psychologique d'un individu ? Pour parvenir à un changement radical de schéma, est-il suffisant d'utiliser l'information comme mécanisme clé de changement ? Celui-ci devrait-il être complété par des changements dans les pratiques de ressources humaines ? Certains

individus sont-ils prédisposés à accepter plus que d'autres des messages de changement ?

De manière similaire, il existe peu de données empiriques qui examinent les effets des différences individuelles sur la formation et la malléabilité du contrat psychologique. La sensibilité à l'équité peut être importante dans la formation du contrat psychologique d'un individu en influençant les indices et informations auxquels il prête attention. Huseman, Hatfield et Miles (1985, 1987) proposent de classer les individus en trois catégories en fonction de leur préférence pour l'équité : les « charitables », les « sensibles à l'équité », et les « ayants droit ». Les charitables sont plus tolérants à la sous-récompense, et ont une idéologie d'échange centrée sur la contribution. Ainsi, on peut s'attendre à ce que les charitables soient sensibles aux indices et signaux fournis par l'employeur quant aux contributions attendues des employés et à ce qu'ils sont censés donner. En revanche, les ayants droit ont une idéologie d'échange centrée sur le résultat et seraient ainsi enclins à chercher surtout de l'information relative à ce que l'employeur est disposé à donner. Puisque les sensibles à l'équité ont une idéologie d'échange centrée sur la réciprocité, ils sont quant à eux plus susceptibles d'être réceptifs à l'information liée à ce qu'eux-mêmes et à ce que leurs employeurs sont censés donner. Lorsqu'il s'agit de changer un schéma de contrat établi, les différences individuelles peuvent là aussi s'avérer importantes. Sur base de la littérature sur la résistance au changement, les chercheurs ont identifié les dispositions individuelles qui influencent la mesure dans laquelle les individus sont ouverts ou résistants au changement. Oreg (2003) suggère que les individus dogmatiques, qui sont rigides et fermés d'esprit, sont moins capables de s'ajuster au changement et moins disposés à le faire. Wanberg et Banas (2000), en se basant sur la théorie de l'adaptation cognitive, ont trouvé des éléments en faveur d'un lien entre la « personnalité résiliente » (estime de soi, optimisme, et contrôle perçu) et l'acceptation du changement. Les recherches futures pourraient s'inspirer de cette étude pour explorer les effets des différences individuelles sur l'acceptation de changements dans le contrat psychologique.

En conclusion, les recherches portant sur la malléabilité du contrat psychologique sont rares et le principal centre d'intérêt des quelques études en la matière a trait aux influences situationnelles sur la formation du contrat psychologique, négligeant ainsi les facteurs dispositionnels. Par conséquent, il est nécessaire que des recherches supplémentaires explorent les facteurs contextuels, situationnels et dispositionnels qui facilitent ou entravent le changement dans les contrats psychologiques établis.

6.2 LE DÉROULEMENT DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Le principal centre d'intérêt des recherches examinant le déroulement du contrat psychologique concerne la réciprocité en tant que mécanisme sous-jacent. Ce mécanisme suppose que les contributions faites par les employés sont fonction de ce que l'employeur fournit (*i.e.* satisfaction ou rupture du contrat). Plus grande est la perception de la satisfaction des obligations, plus importants seront les efforts de réciprocité fournis par les employés. Bien que ce que les employés reçoivent constitue une base importante pour la réciprocité, Coyle-Shapiro (2002) soutient que les employés peuvent également s'engager dans un rapport réciproque de façon proac-

tive, en anticipant les obligations qui seront honorées à l'avenir. Ainsi, les employés rendent les récompenses qu'ils reçoivent effectivement mais s'engagent également dans un rapport réciproque en vue de s'assurer que des récompenses futures leurs seront prochainement allouées. Dans l'ensemble, les données empiriques suggèrent fortement que la norme de réciprocité fournit une base au développement et à la conclusion de la relation d'échange.

Tout d'abord, il semble bien que les employés adaptent leurs perceptions des promesses faites par l'employeur en fonction de leur interprétation des actions de celui-ci. Ainsi, un employé qui perçoit que l'employeur est en train de lui donner plus que ce qui était promis peut adapter à la hausse sa perception du niveau de promesses de l'employeur. De Vos *et al.* (2003) qualifient d'« adaptation unilatérale » ce processus par lequel les employés ajustent les obligations perçues de l'employeur sur base de ce qu'ils ont reçu. Selon Coyle-Shapiro et Kessler (2002), cet ajustement des obligations perçues correspond à une forme cognitive de réciprocité. L'adaptation unilatérale peut être plus susceptible de survenir durant la formation du contrat psychologique, lorsque le schéma de contrat des employés n'est pas encore entièrement formé. Dans l'ensemble, la norme de réciprocité constitue donc la base dominante pour comprendre le cycle de l'allocation de récompenses créant, entre l'employé et l'employeur, une obligation de faire preuve de réciprocité. Ce que chaque partie doit à l'autre dépend de la façon dont une partie interprète les actions de l'autre partie. Néanmoins, il se peut que d'autres influences aussi viennent modeler les obligations de l'employé vis-à-vis de l'employeur, et vice-versa.

Van Dyne et Butler Ellis (2004) ont qualifié de glissement de fonction « la lente et subtile expansion des devoirs professionnels de l'employé qui ne sont pas officiellement reconnus par l'organisation » (p. 181). En utilisant la théorie de la réactance, les auteurs analysent comment le dépassement des obligations de l'employé envers l'employeur peut conduire à un glissement de fonction dans lequel les supérieurs et les pairs en arrivent à considérer les obligations relevant du dépassement comme des obligations liées à la fonction. En d'autres termes, les pairs et les supérieurs peuvent mettre un employé sous pression, l'incitant ainsi à dépasser continuellement ses obligations (c'est-à-dire à s'engager dans des comportements de citoyenneté organisationnelle), ce qui génère une attente de poursuite de ces comportements par l'employé. Par essence, les pairs et les supérieurs finissent par considérer ces comportements comme des obligations qui doivent être réalisées par l'employé. Bien qu'il n'y ait aucune donnée empirique attestant de l'élargissement des obligations des employés sous la pression du supérieur et des pairs, ceci suggère que la manière dont les employés perçoivent leurs obligations peut ne pas dépendre seulement de la façon dont ils se sentent traités par l'employeur mais être également influencée par le contexte groupal dans lequel ils travaillent.

Dans cette perspective, Shore, Tetrick, Coyle-Shapiro et Taylor (2004) suggèrent qu'il existe au sein de la relation d'emploi des influences multiples et mutuelles entre l'employé, d'une part, et les groupes dans lesquels il s'inscrit ainsi que l'organisation représentée par les cadres supérieurs, d'autre part. Comme nous l'avons déjà noté, le groupe de travail d'un individu peut exercer une influence sur la manière dont un individu interprète son contrat psychologique et, si cette influence est forte, elle peut conduire au développement d'un contrat normatif (c'est-à-dire un contrat psy-

chologique qui est partagé par un groupe d'employés). En outre, les employés appartenant à une catégorie ou à un groupe professionnel spécifique peuvent être influencés par les pratiques de ressources humaines dont ce groupe particulier est la cible, ce qui peut contribuer à façonner leur interprétation de l'échange. Les syndicats peuvent également exercer une influence importante sur la formation de la relation d'échange et sur la façon dont un individu interprète son contrat psychologique, sur base de ses communications et de ses interactions avec les représentants du syndicat. Enfin, un autre groupe qui a le pouvoir de modeler la relation d'échange est celui constitué des cadres supérieurs. Shore, Porter et Zahra (2004) soutiennent que les décisions prises par les cadres supérieurs à propos de la stratégie organisationnelle exercent une influence importante sur la relation d'échange avec les employés, en tant que groupe ou individuellement.

En complément des influences intraorganisationnelles, des influences externes liées à la culture, la société, la loi et l'économie (Shore *et al.*, 2004) peuvent contraindre la manière dont les employés doivent fonctionner. Par exemple, les dispositions juridiques et les changements légaux fournissent la toile de fond de l'échange et constituent le cadre dans lequel les employeurs doivent gérer la relation d'échange. De la même manière, la culture sociétale peut influencer la façon dont les individus forment, perçoivent et répondent à leur contrat psychologique (Thomas, Au, & Ravlin, 2003). Ces auteurs soutiennent que les mécanismes d'influence culturelle agissent via les cognitions sociales et via les mécanismes motivationnels. L'approche de la cognition sociale insiste sur l'existence de variations culturelles dans la perception et l'interprétation des signaux provenant de l'organisation et dans les scripts jugés appropriés pour guider les réponses des individus face à des situations organisationnelles spécifiques. L'approche motivationnelle se centre sur les différences culturelles relatives au concept de soi et à la manière dont celui-ci influence la désirabilité de certains résultats et les schémas de comportements individuels.

Dans l'ensemble, la théorie du contrat psychologique postule que l'individu est sujet à un certain nombre d'influences qui, ensemble, façonnent la manière dont il interprète son propre contrat psychologique et dont il répond aux signaux et événements survenant dans sa relation d'échange avec l'employeur. Considérer le contrat psychologique d'un individu sans prêter attention à cette série d'influences agissant à l'arrière-plan ne permet pas de refléter avec suffisamment d'acuité toute la complexité de la relation employé-employeur.

7. Approches méthodologiques du contrat psychologique

Jusqu'ici, nous nous sommes centrées sur des questions conceptuelles importantes pour la recherche sur le contrat psychologique, qui traitent de sa définition, des perspectives dans le cadre de la relation, de ses relations avec d'autres construits liés à l'échange social, et du processus contractuel. Pour compléter cela, nous allons maintenant passer en revue les approches méthodologiques que les chercheurs ont adoptées en vue d'opérationnaliser le contrat psychologique. Bien que l'approche méthodologique prédominante soit quantitative, il existe un certain nombre d'études qualitatives sur le contrat psychologique.

7.1 APPROCHES QUANTITATIVES

Les approches quantitatives permettant d'opérationnaliser le contrat psychologique appréhendent essentiellement soit un jugement évaluatif concernant l'« état » du contrat psychologique, soit le type de contrat psychologique sous-tendant l'échange. La première approche inclut les études qui ont opérationnalisé la satisfaction ou la rupture du contrat psychologique, alors que la seconde inclut les études rendant compte de l'équilibre dans le contrat psychologique et de ses caractéristiques.

7.1.1 *Satisfaction, rupture et violation du contrat psychologique*

À la lumière de la fréquence rapportée des ruptures de contrat, il n'est guère surprenant que les chercheurs se soient principalement, bien que non exclusivement, centrés sur l'opérationnalisation de la rupture perçue du contrat psychologique dans l'usage des méthodologies d'enquête. En revanche, moins d'attention empirique a été accordée à l'accomplissement du contrat, c'est-à-dire à la mesure dans laquelle un individu perçoit que l'employeur a satisfait à ses obligations, ainsi qu'à la distinction entre rupture et violation du contrat. Dans ce courant de recherche, les questions de mesure centrales ont trait à la spécificité des obligations et à la méthode utilisée pour refléter l'écart entre les obligations et la satisfaction de ces obligations. Concernant le choix des obligations mesurées, la majorité des chercheurs tentent d'appréhender des obligations spécifiques, construites pour coller aux spécificités des contextes organisationnels et culturels, la variabilité des items limitant toutefois la possibilité de procéder à des comparaisons entre les études. En ce qui concerne la rupture du contrat, le point litigieux est de savoir si elle peut être appréhendée au travers d'une mesure unique agglomérant les obligations et leur satisfaction (c'est-à-dire en demandant aux participants de rapporter la mesure dans laquelle certaines obligations ont été satisfaites) ou s'il est nécessaire de séparer les composantes de la rupture de contrat.

Afin de tenter d'étudier ces questions, Lambert *et al.* (2003) ont utilisé des régressions polynomiales pour examiner les effets de la rupture et de l'accomplissement du contrat psychologique sur les variables conséquentes. Ils ont trouvé que les effets de la rupture et de l'accomplissement différaient en fonction du fait que la rupture était due à une insuffisance ou à un excès, que les niveaux d'obligation étaient élevés ou faibles, et en fonction de l'élément spécifique du contrat psychologique considéré. Spécifiquement, en cas de déficience réduite (les récompenses sont proches des promesses), les employés évaluent de manière plus satisfaisante leur travail. Cependant, un effet différent a été trouvé en cas de récompenses excessives dans la mesure où celles-ci inhibent ou facilitent, selon les cas, la satisfaction des besoins des employés. Par exemple, un excès de reconnaissance accroît la satisfaction professionnelle alors qu'un surinvestissement en formation professionnelle réduit la satisfaction professionnelle. Concernant les niveaux d'obligation, les employés auxquels on avait promis de faibles niveaux de récompense et qui ont reçu de faibles niveaux de récompenses sont moins satisfaits que les employés auxquels on avait promis de hauts niveaux de récompense et qui ont reçu de hauts niveaux de récompense.

Un effet différentiel a également été mis en évidence selon les termes spécifiques du contrat psychologique. Pour le salaire et la reconnaissance, plus haut est le

niveau effectivement obtenu, plus grande est la satisfaction professionnelle rapportée par les employés, indépendamment du niveau auquel ces récompenses avaient été promises. Pour la formation professionnelle et le développement des compétences, le niveau auquel ces récompenses ont été promises module la satisfaction rapportée par les employés, un maximum de satisfaction étant atteint quand les récompenses octroyées excèdent les récompenses promises.

Les résultats de Lambert *et al.* (2003) suggèrent que les composantes de la rupture de contrat devraient être mesurées séparément en vue de révéler la complexité de la relation de chacune d'entre elles avec les variables conséquentes. Cette approche de mesure est supportée par les résultats d'une étude de Coyle-Shapiro (2002) qui montre que les obligations perçues et les récompenses octroyées ont un effet distinct sur les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. Les données empiriques récentes soulignent donc les avantages potentiels qu'il y a à appréhender séparément les composantes de la rupture de contrat et à utiliser des obligations spécifiques afin de mieux comprendre la manière dont les employés répondent à une sursatisfaction ou à une sous-satisfaction de leur contrat psychologique.

7.1.2 Équilibre et caractéristiques

Deux approches alternatives de l'opérationnalisation du contrat psychologique existent dans la recherche quantitative. La première se centre sur le degré d'équilibre entre les obligations de l'employeur et celles de l'employé. Shore et Barksdale (1998) adoptent cette approche fondée sur le postulat selon lequel l'équilibre est à la fois attendu et préféré. Utilisant le degré d'équilibre et le niveau des obligations, Shore et Barksdale dégagent quatre types de contrats psychologiques : (a) les obligations mutuelles de l'employeur et de l'employé sont élevées, (b) les obligations mutuelles de l'employeur et de l'employé sont faibles, (c) l'employé est redevable d'obligations, c'est-à-dire que l'employé ressent de plus grandes obligations que celles qu'il perçoit chez son employeur vis-à-vis de lui, (d) l'employé est le bénéficiaire d'obligations, c'est-à-dire que l'employé ressent de plus faibles obligations que celles qu'il perçoit chez son employeur vis-à-vis de lui. Les deux premiers types de contrat sont équilibrés alors que les deux derniers ne le sont pas. Les auteurs ont constaté que des obligations de l'employeur et de l'employé hautement équilibrées conduisent à un niveau plus élevé d'implication affective, ce qui suggère que l'équilibre et le niveau des obligations constituent d'importants déterminants des variables attitudeles.

La seconde approche, embryonnaire à ce jour, tente de mesurer les caractéristiques du contrat psychologique. O'Leary-Kelly et Schenk (2000) ont ainsi opérationnalisé les contrats relationnels et transactionnels selon quatre dimensions : le contenu ciblé, le cadre temporel, l'inclusion et la stabilité, et ce en utilisant une mesure comportant 15 items. Sels, Janssens et Van den Brande (2004) ont étendu le nombre de dimensions à six, en y incluant le caractère tangible (la mesure dans laquelle les termes du contrat psychologique sont explicitement spécifiés), l'étendue (la mesure dans laquelle la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle est perméable), la stabilité (la mesure dans laquelle le contrat psychologique est sujet au changement sans négociation), le cadre temporel (la durée perçue de la relation), la symétrie dans l'échange (la mesure dans laquelle la relation est inégale), et

le niveau de contrat (la mesure dans laquelle le contrat est régulé au niveau individuel ou collectif). Ces deux études montrent un lien entre les caractéristiques du contrat psychologique et les variables conséquentes. Selon les résultats de O'Leary-Kelly et Schenk (2000), les contrats relationnels sont négativement associés à l'intention de quitter l'organisation. Sels *et al.* (2004) n'ont pas catégorisé leurs six dimensions en contrats relationnels versus transactionnels, mais ont néanmoins trouvé que les contrats caractérisés par le long terme, une relation d'emploi inégale et régulés au niveau collectif étaient positivement associés à l'implication affective.

En conclusion, les approches basées sur l'équilibre et sur les caractéristiques du contrat mériteraient certainement une plus grande attention empirique puisqu'elles tentent de rendre compte du type de contrat psychologique, au contraire des approches centrées sur l'évaluation que l'individu fait de son contrat. Cependant, avant toute chose, il nous paraît nécessaire de développer davantage le cadre théorique permettant de comprendre pourquoi et comment les types de contrats psychologiques permettent de prédire les variables conséquentes de la relation d'échange.

7.2 APPROCHES QUALITATIVES

Quoique les travaux fondateurs d'Argyris (1960) et de Levinson *et al.* (1960) aient utilisé une approche qualitative de recueil et d'analyse des données, la recherche contemporaine est majoritairement basée sur des enquêtes. Plusieurs auteurs ont cependant reconnu récemment tout le potentiel des approches qualitatives pour appréhender la complexité des processus d'échange et examiner le rôle de l'interprétation dans ces processus (Rousseau & Tijoriwala 1998 ; Rousseau, 2001 ; Conway & Briner 2002 ; Coyle-Shapiro & Conway, 2004). Les quelques études publiées ont utilisé des techniques de collecte de données qualitatives (entretiens individuels, discussions de groupe et carnets de bord) en vue, soit (i) d'examiner le contenu du contrat psychologique, soit (ii) de découvrir le processus ou la nature de la relation d'échange inhérente au contrat psychologique. Cependant, bon nombre de ces études ont employé une méthode quantitative pour l'analyse des données.

7.2.1 Études centrées sur le contenu

En réaction aux définitions a priori du contenu du contrat psychologique utilisées dans les enquêtes, Herriot, Manning et Kidd (1997) ont, en utilisant la technique des incidents critiques, interviewé 184 employés et 184 représentants organisationnels en vue de dégager le contenu subjectif du contrat au sein d'un échantillon de travailleurs britanniques. Plus précisément, ils ont demandé à leurs répondants de rapporter des incidents dans lesquels les parties prenantes du contrat avaient excédé ou avaient été en dessous de ce qui était attendu d'elles. Ces incidents permettaient d'inférer les obligations perçues comme inhérentes au contrat psychologique, telles que les horaires de travail, l'honnêteté, la loyauté, la flexibilité, la formation, l'équité, la reconnaissance, un traitement humain, le salaire et la sécurité. Les données ainsi recueillies étaient traitées statistiquement, quelques citations étant utilisées pour illustrer les obligations inférées. Herriot *et al.* (1997) en ont conclu qu'il y avait en Grande-Bretagne un degré considérable d'accord sur ce en quoi le contrat psychologique consiste, même si les employés mettaient davantage l'accent sur les

aspects tangibles du contrat (par exemple, le salaire, les horaires de travail et la sécurité d'emploi), tandis que les représentants organisationnels mettaient l'accent sur des aspects moins tangibles (par exemple, la reconnaissance et l'humanité). En outre, ils ont noté, sur base des fréquences de citation des différentes catégories d'obligations, que les perceptions du contrat psychologique par les travailleurs de Grande-Bretagne reflétaient une vision très traditionnelle des valeurs au travail. Bien que ces résultats n'aient pas donné un éclairage radicalement différent sur le contrat psychologique, la méthode des incidents critiques, telle qu'utilisée dans cette étude, fournit des moyens pour accéder au contenu du contrat sans préjuger a priori de ce qu'il est.

Une étude de cas longitudinale réalisée par Martin, Staines *et al.* (1998) a quant à elle examiné en détail un des items du contrat psychologique de l'employeur, à savoir la formation, dans une compagnie de production de polypropylène de taille moyenne en Grande-Bretagne. À la suite d'une enquête révélant que les employés accordaient une importance croissante à la formation, les auteurs ont utilisé des entretiens individuels et de groupe pour examiner pourquoi les employés pensaient que la formation était devenue une obligation tellement importante de l'employeur. Les auteurs soulignent que les résultats issus de l'enquête et des entretiens différaient significativement, en particulier en ce qui concerne la relation entre la formation et les ambitions de carrière et de promotion. Ainsi, les résultats de l'enquête suggéraient que les employés essayaient d'améliorer leurs perspectives de carrière et de promotion au sein de l'organisation en cherchant à acquérir davantage de compétences. Cependant, les entretiens montraient que la demande accrue de formation était davantage liée aux tentatives de conserver son emploi actuel et d'améliorer son « employabilité » en période de licenciement. Si aucune méthode ne peut prétendre à la vérité, cette étude souligne le potentiel des perspectives complémentaires apportées par des approches méthodologiques différentes.

Enfin, citons l'étude de Inkson, Heising et Rousseau (2001) qui ont interviewé 50 managers intérimaires en vue d'examiner comment l'expérience subjective de la relation d'emploi se traduit dans les représentations des contrats psychologiques et des carrières. Les chercheurs ont exprimé leurs résultats en termes de métaphores (par exemple, le magasin, l'arme louée, et le solitaire) rendant compte des perceptions des contrats psychologiques. Les résultats suggèrent que les expériences professionnelles des managers intérimaires sont limitées par le contrat psychologique transactionnel résultant des arrangements formels de travail. Cependant, l'expérience subjective des managers intérimaires était loin d'être purement transactionnelle. Ainsi, pour ces managers intérimaires, le contrat psychologique relationnel faisait figure de norme à la lumière de laquelle ils jugeaient leur situation d'emploi. En outre, le contrat psychologique transactionnel tendait à se transformer en un contrat psychologique relationnel avec le temps. Enfin, des contrats psychologiques multiples de formes variables tendaient à se développer entre les managers intérimaires, d'une part, leur agence et les compagnies dans lesquelles ils étaient affectés, d'autre part. Alors que les métaphores aidaient à comprendre l'expérience professionnelle subjective des managers intérimaires, dans la perspective d'éclairer le contenu du contrat psychologique, l'étude mettait aussi en évidence le caractère évolutif du contrat psychologique qui est ouvert à une redéfinition continue.

7.2.2 *Études centrées sur le processus*

Selon Conway et Briner (2002), le contrat psychologique est par définition un processus d'échange consistant en des séquences d'événements liés qui sont interprétées par les parties de l'échange. En utilisant la méthode du carnet de bord, ils ont examiné les événements perçus comme des ruptures de contrat psychologique ainsi que l'humeur quotidienne et les émotions directement associées à l'occurrence de ces brèches. Vingt et un employés d'une firme du secteur financier complétaient journallement un carnet de bord incluant une échelle d'humeur et des questions spécifiques concernant les promesses non tenues, sur une période de 10 jours de travail consécutifs. Les données, analysées statistiquement, mettaient en évidence la nature dynamique du contrat psychologique et son utilité pour comprendre les fluctuations dans les émotions et humeurs quotidiennes. Les auteurs concluent en déclarant que le processus d'échange appréhendé par le contrat psychologique est un phénomène intra-individuel continu et évolutif, qui requiert des études plus détaillées et approfondies que les approches traditionnelles d'enquête.

Une autre étude se centrant sur le processus de contractualisation est celle de Millward-Purvis et Cropley (2003). Ces auteurs ont examiné le contrat dans le contexte d'entretiens conduits auprès de parents recherchant une nourrice à demeure pour leur enfant. Plus précisément, ils se sont attachés à découvrir la manière dont les attentes mutuelles étaient prises en compte durant l'entretien d'embauche en interviewant des parents et leur nourrice appartenant à deux échantillons différents : des paires de « nourrice débutante – employeur », et des paires de « nourrice expérimentée – employeur ». En plus de ces entretiens, les participants remplissaient des questionnaires après les entretiens. En vue de tester certaines hypothèses spécifiques, le matériel qualitatif était traité statistiquement. Les résultats démontrent que les employés plus expérimentés avaient des attentes plus claires (tant transactionnelles que relationnelles) qu'ils souhaitaient aborder avec leur employeur. En général, les attentes relationnelles étaient envisagées plus implicitement tandis que les attentes transactionnelles étaient discutées plus explicitement. En outre, l'étude indique le rôle positif de voies implicites de transmission des attentes dans le processus contractuel. Autrement dit, les discussions implicites paraissaient plus importantes pour forger la compréhension et la confiance mutuelles que les discussions explicites. Cette étude démontre à quel point les processus contractuels sont complexes et suivent des voies variées pour aboutir à une relation d'échange satisfaisante.

Hallier et James (1997), à leur tour, ont examiné les perceptions de rupture du contrat psychologique de 41 employés lors de changements forcés de fonction, en interviewant les employés à trois occasions sur une période de deux ans. Les entretiens portaient sur la manière dont les participants rendaient compte de leur expérience de la conduite et de la mise en oeuvre des changements, mettant à jour les termes contractuels et les perceptions de la relation d'emploi. L'étude montrait que les interprétations et les réactions des employés aux changements étaient hautement individuelles et variaient en fonction de l'évaluation subjective de la situation, de l'expérience d'incertitude, et des perceptions de victimisation. Avec le temps, deux patterns distincts ont émergé pour caractériser le développement de la rupture et les perceptions subséquentes du contrat psychologique, à savoir une acceptation calculée du changement de la relation et un sentiment durable de violation accompagné de

peur et d'insécurité. Les auteurs ont toutefois été frappés de constater à quel point des employés qui avaient fait l'expérience, parfois même à plusieurs reprises, d'une rupture continuaient à adhérer aux principes de réciprocité et de mutualité sous-tendant la relation établie. Ce n'était avec le temps que les employés semblaient finalement déterminer ce que les changements dans le pattern d'échanges signifiaient pour la relation dans son ensemble. Ainsi, cette étude, tout comme les études mentionnées précédemment, souligne la nature subjective et individuelle des contrats psychologiques. En outre, comme les auteurs le signalent, ce sont les actions managériales dans leur ensemble, comme corpus intégré de comportements contractuels, plutôt que des événements uniques qui ont la capacité de réorganiser fondamentalement les perceptions des employés quant à la relation d'emploi.

Tout comme Hallier et James (1997), Hubbard et Purcell (2001) se sont intéressés aux processus du contrat psychologique lors d'un changement organisationnel. Ainsi, ils ont interviewé 71 employés en vue d'examiner leurs attentes lors d'une acquisition et d'étudier comment ces attentes remodelaient les contrats psychologiques des employés. L'étude suivait l'approche de la théorie enracinée pour générer des propositions relatives à la gestion des attentes des employés durant des acquisitions. Les résultats de l'étude indiquent que les changements de contrats psychologiques dans un contexte d'acquisition sont complexes. Il est intéressant de noter que, tandis que les préoccupations immédiates de l'employé se concentraient sur l'insécurité d'emploi, la relation entre l'employé et l'employeur n'était pas le seul élément en jeu. Ainsi, les attentes de l'employé à propos du nouveau propriétaire, de l'adéquation entre les cultures et des nouveaux collègues avaient une influence sur les perceptions relatives au contrat psychologique, ce qui souligne l'importance potentielle des échanges indirects. En outre, les attentes et préoccupations de l'employé étaient influencées par sa position au sein de l'organisation.

En conclusion, les études qualitatives introduites ci-dessus soulignent le contenu subjectif et changeant du contrat psychologique et la nature complexe des processus d'échange pris en considération par le contrat. Alors que la recherche traditionnelle sur base d'enquêtes se centre sur les relations entre les variables indépendantes et dépendantes faisant l'hypothèse d'associations plutôt simplifiées ou de liens causaux dans des environnements statiques, la recherche qualitative sur le contrat psychologique a le potentiel nécessaire pour comprendre de façon plus approfondie les relations qui se développent au sein des organisations.

8. Conclusions et recherches futures

En conclusion, ce chapitre a passé en revue la littérature sur le contrat psychologique en abordant ses débuts théoriques, les développements conceptuels ultérieurs, ses racines dans la théorie de l'échange social, les parties impliquées dans l'échange, la relation entre le contrat psychologique et d'autres construits basés sur l'échange social, le maintien du contrat psychologique et les approches méthodologiques dans la recherche sur le contrat psychologique. Sur base de cette revue de questions, il existe un certain nombre de thèmes que les recherches futures pourraient investiguer,

thèmes issus de l'adoption d'une perspective relationnelle, de la théorie de l'échange social et de la question des influences non réciproques.

Les premiers travaux conceptuels sur le contrat psychologique mettaient l'accent sur la perspective de l'employeur et l'interaction entre l'employé et l'employeur dans l'échange. Quoique cet accent n'ait pas été poursuivi dans les travaux ultérieurs, il semble y avoir un regain d'intérêt pour la conceptualisation du contrat psychologique au niveau relationnel, donnant ainsi une plus grande importance à la perspective de l'employeur et à l'interaction qui survient entre l'employé et les représentants de l'employeur. En adoptant une perspective relationnelle, un certain nombre de défis surgissent dans la recherche sur le contrat psychologique. Premièrement, dans cette tentative d'appréhender le processus d'interaction entre les deux parties, il nous paraît nécessaire de se pencher sur le type de relation d'échange que chaque partie cherche à développer, type de relation qui pourrait refléter en partie ses intentions et motivations. Par conséquent, il nous semble important d'examiner comment les parties respectives signalent leurs intentions et motivations quant au type de relation désirée. Ces intentions et motivations peuvent être influencées par le schéma cognitif d'un individu concernant les relations d'échange, schéma qui en retour peut influencer la façon dont cet individu interprète les indices et signaux provenant de l'autre partie. Investiguer la formation de la relation d'échange peut fournir une base à la compréhension du maintien de cette relation. Le processus de construction de la relation semble en effet important pour prédire le type de relation qui se développe ensuite et la manière dont les deux parties répondent aux événements qui surviennent dans leur relation d'échange.

Une deuxième question est celle de savoir qui doit représenter l'employeur dans cette perspective relationnelle. À ce propos, il est probablement nécessaire pour tout employé d'établir un échange avec son supérieur. Bien que ce dernier n'ait pas nécessairement le pouvoir de former la relation d'échange, il est, en même temps, la personne avec laquelle l'employé est susceptible d'avoir le plus de contacts. Ce représentant de l'employeur serait par conséquent le plus pertinent pour examiner le développement de la relation d'échange. En outre, il a été avancé que le supérieur immédiat joue un rôle critique en tant qu'agent clé de l'organisation (Liden, Bauer, & Erdogan, 2004) et que les employés généralisent leur expérience avec leur supérieur immédiat à l'ensemble de l'organisation, via un effet Pygmalion. Bien qu'il soit probable que les supérieurs immédiats fonctionnent à l'intérieur des contraintes que leur imposent leurs propres supérieurs, les individus procèdent en effet à une série d'attributions pour rendre compte du comportement adopté par leur supérieur dans la relation d'échange. Bien saisir ces processus d'attribution constitue une question importante pour mieux comprendre la manière dont les relations employé-supérieur se développent.

Une troisième question qu'il est nécessaire d'investiguer concerne le type de méthodologie pertinente pour étudier les processus relationnels. Il est peu probable que la méthode des questionnaires, même si elle est longitudinale, puisse rendre compte du développement de la relation dans ses moindres détails. Les méthodes qualitatives qui se centrent sur la relation en elle-même et sur les interactions entre les deux parties (au travers de l'observation participante, par exemple) peuvent peut-

être avec le temps mieux saisir les enchevêtrements inhérents à la construction de la relation.

Un second thème général pour les recherches futures s'appuie sur une meilleure prise en considération de la théorie de l'échange social. La recherche sur le contrat psychologique considère l'échange comme une relation dyadique réciproque entre l'employé et l'employeur. Par conséquent, la théorie du contrat psychologique a négligé ou minimisé la complexité de l'échange mise en évidence par les théoriciens de l'échange social. La théorie du contrat psychologique considère les contributions de chaque partie dans la relation comme discrètes et indépendantes : chaque partie fournit à l'autre un avantage, qui lui est ensuite retourné.

Bien que cela puisse caractériser dans une certaine mesure la relation employé-employeur, cette vision fait abstraction de la possibilité que ce qui est échangé entre les deux parties peut être interdépendant et résulter d'une activité conjointe. Emerson (1981) a qualifié d'« échange productif » cet échange dans lequel le résultat ne peut être atteint à moins que les deux parties n'y contribuent conjointement. Une seconde piste digne d'intérêt pour les recherches futures est de reconnaître que la relation employé-employeur est intégrée dans un réseau d'échanges plus large, ce qui améliorerait notre connaissance du processus d'échange dans toute sa complexité. Plus spécifiquement, la théorie de l'échange social prend en considération les échanges indirects et les interdépendances dans un réseau de relations d'échanges. Les échanges indirects surviennent lorsque le donneur d'un avantage se voit gratifier d'une contrepartie issue d'une partie qui n'était pas le bénéficiaire de cet avantage. Par exemple, suite à l'aide apportée par un employé à un autre employé, c'est le supérieur plutôt que l'employé bénéficiaire de l'aide qui fait preuve de réciprocité. L'interdépendance dans la relation d'échange rend compte de situations où un individu ne peut pas retourner un avantage précédemment reçu avant qu'on ne lui ait retourné un autre avantage. En d'autres termes, la capacité d'un individu à témoigner de la réciprocité envers une autre partie peut être contingente du rythme des échanges de réciprocité intervenant dans une autre relation. En contexte organisationnel, l'interdépendance peut survenir lorsqu'un supérieur attend que ses propres supérieurs lui accordent un avantage de manière à pouvoir faire preuve de réciprocité envers ses employés. Bien que l'échange indirect et l'interdépendance dans les relations d'échange haussent le degré de complexité dans la compréhension de la relation employé-employeur, ces notions permettent en même temps de mieux refléter la réalité des processus d'échange au sein des organisations.

Une dernière perspective pour les recherches futures consiste à explorer les influences non réciproques sur la manière dont les individus interprètent et réagissent à leur contrat psychologique. En particulier, les effets d'appartenance groupale et les influences externes à l'organisation peuvent compléter la norme de réciprocité en vue d'expliquer comment les individus considèrent leur relation d'échange et comment ils répondent aux événements qui émaillent cette relation. Le défi auquel les chercheurs sur le contrat psychologique sont confrontés est de dépasser une vision de la relation d'emploi comme un échange simple, dyadique, réciproque, étudié selon la perspective exclusive de l'employé pour atteindre une vision qui reconnaît que la relation d'emploi est une *relation*, à part entière et dans toute sa complexité.

Chapitre 2. De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche

De Boeck Université | Méthodes & Recherches

2005/1

pages 69 à 109

ISSN

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/comportement-organisationnel--9782804149338-page-69.htm>

Pour citer cet article :

"Chapitre 2. De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche", *Méthodes & Recherches*, 2005/1 p. 69-109.

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Université.

© De Boeck Université. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Chapitre 2

De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche

Tanguy DULAC ¹⁶

Sommaire

1.	Le contrat psychologique en tant que modèle mental de la relation d'emploi	71
2.	La formation du contrat psychologique	77
3.	L'évaluation du contrat psychologique	88
4.	Les conséquences des brèches et violations du contrat psychologique	103
5.	Conclusion	109

Le contrat psychologique, en tant que perception individuelle des termes et des conditions liés à la relation d'emploi (Rousseau, 1989), est devenu un concept de plus en plus important dans le monde des organisations. Les récentes tendances, telles que l'externalisation, les restructurations ou les arrangements de travail alternatifs, ont donné naissance à de nouvelles formes de relations d'emploi. Au sein de la relation d'emploi contemporaine, les employés ne peuvent plus se rattacher à certaines croyances traditionnelles, telles que la garantie d'un emploi à vie. Au contraire, beaucoup d'employés deviennent de plus en plus responsables de leur développement de carrière et donc, de leur employabilité (Herriot & Pemberton, 1995).

Étant donné que les employés possèdent davantage de flexibilité et de mobilité (Anderson & Schalk, 1998), les organisations et plus particulièrement, les responsables des ressources humaines, doivent diriger leur attention vers un enjeu majeur, celui de l'attraction et de la rétention de leurs employés. Dans ce contexte, de nombreuses organisations commencent à prendre conscience de l'importance de gérer efficacement le contrat psychologique qu'elles établissent avec leurs employés. Pour y parvenir, il importe que celles-ci comprennent (a) la manière dont la relation d'emploi – et donc le contrat psychologique – se forme, se stabilise et dans une certaine mesure, change au cours du temps ; (b) les facteurs, les mécanismes et les processus impliqués lorsqu'un employé évalue sa relation d'emploi ; et (c) les répercussions de ces évaluations tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

Dans une première section, nous définirons le contrat psychologique en tant que modèle mental de la relation d'emploi. D'une part, nous montrerons que le contrat psychologique peut être envisagé selon plusieurs niveaux d'abstraction : les croyances liées la relation d'emploi, les significations associées à ces croyances et l'idéologie associée à la relation d'emploi. D'autre part, dans la mesure où le contrat psychologique se développe progressivement sur base d'expériences personnelles (Fiske & Taylor, 1984), nous présenterons certains « piliers fondateurs » qui s'avèrent déterminants dans la construction du contrat psychologique. Comme nous le constaterons au cours de cette section, la prise en considération d'un cadre socio-cognitif nous offre déjà certains éclairages sur la manière dont le contrat psychologique se forme, se stabilise et dans une certaine mesure, change durant le cours de la relation d'emploi.

Au cours de la deuxième section, nous nous pencherons sur la manière dont le contrat psychologique se forme dès l'entrée d'un employé dans une nouvelle organisation. Tout d'abord, nous présenterons les différentes phases temporelles qui caractérisent la construction du contrat psychologique durant la socialisation organisationnelle ainsi que les processus d'accommodation qui la sous-tendent. Ensuite, nous présenterons un modèle socio-cognitif de la formation du contrat psychologique, synthèse des travaux théoriques et empiriques consacrés à ce sujet.

Enfin, dans une dernière section, nous montrerons qu'un employé est fréquemment amené à considérer que son employeur n'a pas respecté certaines obligations à son égard, alors qu'elles avaient fait l'objet d'une promesse préalable. C'est pourquoi, dans une troisième section, nous aborderons la question de la brèche et de la violation au sein du contrat psychologique. Tout d'abord, nous montrerons que la brèche au sein du contrat psychologique est un phénomène fréquent et récurrent dans les organisations. Ensuite, partant du postulat que la violation du contrat psychologique

est la conséquence ultime d'une chaîne causale, nous présenterons un modèle de développement de la violation du contrat psychologique élaboré par Morrison et Robinson (1997). Ce modèle est particulièrement intéressant puisqu'il met en lumière un ensemble de conditions, de facteurs et de processus impliqués dans les perceptions de brèche et de violation. Enfin, nous présenterons un aperçu des recherches empiriques qui ont étudié les diverses conséquences de la brèche. Nous examinerons successivement son impact sur les attitudes et ensuite sur les comportements des employés.

L'objectif de ce chapitre est de fournir une vision globale et compréhensive de la formation du contrat psychologique, de son évaluation et de ses répercussions sur les employés et sur les organisations qui les emploient. Bien qu'une importante partie de ce chapitre soit consacrée à la présentation et à l'explicitation de modèles théoriques, nous nous efforcerons de les illustrer et de les affiner sur base des recherches empiriques qu'ils ont suscitées. En outre, nous soulignerons les contributions apportées par les travaux théoriques et empiriques et nous identifierons certaines voies de recherche qui nous paraissent prometteuses dans l'étude du contrat psychologique.

1. Le contrat psychologique en tant que modèle mental de la relation d'emploi

La conceptualisation du contrat psychologique s'inscrit dans les théories liées aux schémas et aux modèles mentaux. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous montrerons dans quelle mesure le contrat psychologique peut être envisagé comme un schéma ou un modèle mental que les personnes possèdent à propos de leur relation d'emploi (Rousseau, 1995, 2001). Ensuite, nous montrerons que le contrat psychologique peut être conceptualisé en fonction du niveau d'abstraction des éléments qui le composent. Enfin, dans une dernière section, nous présenterons certains travaux théoriques qui nous fournissent un premier aperçu des antécédents du contrat psychologique. En effet, dans la mesure où le contrat psychologique se développe progressivement sur base d'expériences personnelles (Fiske & Taylor, 1984), certains chercheurs se sont interrogés sur les « piliers fondateurs » qui peuvent s'avérer déterminants dans la construction du contrat psychologique.

1.1 DÉFINITION ET STRUCTURE DES SCHÉMAS

Un schéma se définit par une organisation cognitive ou un modèle mental composé d'éléments conceptuellement reliés (Beck, 1967 ; Horowitz, 1988 ; Stein, 1992). Autrement dit, un schéma peut être envisagé comme un cadre cognitif qui représente une connaissance organisée à propos d'un concept donné – une personne ou une situation – et qui influence la manière dont l'information est traitée (Fiske & Taylor, 1984). Ce schéma se développe progressivement sur base d'expériences diverses et variées. Une fois formé, celui-ci guide la manière dont les personnes perçoivent des informations, s'en souviennent et les interprètent. Ainsi, le schéma simplifie le processus individuel qui consiste à donner sens aux événements et aux situations (Fiske & Taylor, 1984).

En tant qu'abstraction prototypique de la relation d'emploi, le contrat psychologique peut être envisagé comme un schéma mental que possèdent les employés à propos de leur relation d'emploi (Rousseau, 1995, 2001). Ce type particulier de schéma représente donc une structure cognitive de croyances relatives aux obligations réciproques inhérentes à la relation d'emploi : il comprend notamment des croyances relatives à ce que l'organisation attend d'un employé et ce que ce dernier peut recevoir en échange (Rousseau, 1995, 2001 ; Shore & Tetrick, 1994). Le contrat psychologique – en tant que schéma mental de la relation d'emploi – aide alors les employés à définir le contenu et les caractéristiques de leur relation d'emploi. Celui-ci influence également la manière dont les employés interprètent et se souviennent des obligations et des promesses qui définissent leur relation d'emploi. Dans cette perspective, le contrat psychologique agit comme un filtre au travers duquel la relation d'emploi est perçue, interprétée et vécue par l'employé.

Rousseau (2001) considère que les schémas peuvent varier en fonction de leur complexité (*i.e.* le nombre de croyances cognitives qui composent le schéma), du niveau d'abstraction des croyances cognitives qui les composent et des interrelations qui existent entre elles. Afin d'affiner la conceptualisation de la relation d'emploi, Rousseau (2001) retient deux dimensions : la dimension verticale qui définit le degré d'abstraction des croyances cognitives et la dimension horizontale qui reflète le degré de différenciation entre ces dernières.

Au départ, le schéma mental de la relation d'emploi d'un employé tend à être relativement simple : il se compose d'un nombre limité d'éléments et d'interrelations entre eux. À mesure que le schéma mental de l'employé se développe, il gagne en complexité et en abstraction de telle sorte que la signification attribuée à un élément s'enchaîne dans un niveau de signification plus élevé. Rousseau (2001) distingue trois niveaux de signification liés à la relation d'emploi : (1) le niveau des croyances (*i.e.* les promesses et les obligations qui composent la relation d'emploi) ; (2) le niveau des significations associées aux croyances (p. ex. économiques, socio-émotionnelles et/ou idéologiques) ; et (3) le niveau de signification associé à la relation d'emploi (*i.e.* l'idéologie et les normes associées à la relation d'emploi) (figure 4).

Niveau d'abstraction élevé par rapport à la relation d'emploi	
Idéologie	Normes
Significations associées Transactionnel/Relationnel Économique/Socio-émotionnel	
Croyances élémentaires Promesses/Obligations	

FIGURE 4 – Le contrat psychologique en tant que schéma (Rousseau, 2001)

1.1.1 *Les croyances liées à la relation d'emploi*

Le premier niveau d'abstraction est celui des croyances relatives aux termes et aux conditions de la relation d'emploi. Précisément, ces croyances concernent les obligations réciproques qui lient une personne à son organisation. Découlant de promesses explicites ou implicites, ces croyances sont au cœur de la relation employeur/employé puisqu'elles définissent les obligations que possède chaque partie contractuelle à l'égard de l'autre. D'une part, les croyances sont relatives aux obligations de l'employeur. Ainsi, dès les phases de recrutement et de sélection, les agents organisationnels peuvent véhiculer des promesses qui amènent l'employé à considérer que son organisation a un certain nombre d'obligations à son égard : le salaire et les avantages extra-légaux, les opportunités de formation, le contenu du travail, etc. D'autre part, le contrat psychologique comporte également des croyances relatives aux obligations personnelles de l'employé vis-à-vis de son organisation. En effet, dès l'entrée organisationnelle, les employés peuvent émettre des promesses en termes de performance, de flexibilité ou encore en termes de loyauté.

1.1.2 *La signification attribuée aux croyances*

Les chercheurs sur le contrat psychologique s'accordent à dire que le contenu des obligations perçues influence la nature du contrat psychologique. Rousseau et McLean Parks (1993) ont consacré une partie de leurs travaux à caractériser la nature de la relation d'emploi. Ces chercheurs ont extrait cinq dimensions générales qui caractérisent toute relation d'emploi : (1) l'orientation de la relation d'emploi (« économique » *versus* « socio-émotionnelle »), (2) la durée (« à court terme » *versus* « à long terme ») et la précision de l'horizon temporel (« durée spécifiée » *versus* « non spécifiée »), (3) la stabilité (« statique » *versus* « dynamique »), (4) l'étendue (« limitée » *versus* « englobante ») et (5) la tangibilité (« observable publiquement » *versus* « compris subjectivement »). Ces dimensions du contrat psychologique doivent être considérées comme des caractéristiques générales de la relation d'emploi qui sous-tendent les obligations qui composent le contrat psychologique (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

En se reposant sur les travaux de McNeil (1985), les chercheurs ont souvent adopté la distinction transactionnel/relationnel afin de qualifier la nature du contrat psychologique. Un contrat psychologique transactionnel reflète un échange économique au sein duquel l'organisation fournit une rémunération adéquate, un environnement de travail sûr et des garanties d'emploi à court terme. En échange, l'employé remplit un ensemble de responsabilités et d'obligations clairement définies et limitées. Dans la mesure où l'employé ne se soucie que de lui-même puisqu'il se considère comme étant le principal bénéficiaire de l'échange, un contrat psychologique de type transactionnel repose sur un modèle instrumental régi par une réciprocité contrôlée et équilibrée. En revanche, un contrat psychologique relationnel inclut une forte composante socio-émotionnelle. Au sein de ce type d'échange, l'organisation fournit à ses employés des opportunités de formation et de développement professionnels ainsi qu'une sécurité d'emploi à plus long terme. En échange, les employés remplissent un ensemble d'obligations plus larges et plus diffuses : ceux-ci démontrent de l'implication et de l'engagement envers l'organisation – notamment via des comportements de

citoyenneté organisationnelle (Robinson & Morrison, 1995) – avec la croyance que l'organisation leur fournira de la loyauté, un sentiment d'appartenance à une communauté et des opportunités de croissance professionnelle. Un contrat de type relationnel repose donc sur un modèle non instrumental régi par une réciprocité altruiste et généralisée.

La littérature sur le contrat psychologique a fréquemment eu recours à la distinction transactionnel/relationnel tant dans les travaux théoriques (Guzzo & Noonan, 1994 ; Herriot & Pemberton, 1996 ; McLean Parks & Kidder, 1994 ; Morrison & Robinson, 1997 ; Rousseau, 1995 ; Rousseau & Wade Benzoni, 1995) que dans les études empiriques (Cavanaugh & Noe, 1999 ; Millward & Hopkins, 1998 ; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994 ; Rousseau, 1990).

Outre les composantes économiques et socio-émotionnelles du contrat psychologique, Thompson et Bunderson (2003) considèrent qu'il existe une troisième catégorie de signification associée au contrat psychologique, celle de l'idéologie. En s'inspirant des travaux de Blau (1964) sur les « récompenses idéologiques », Thompson et Bunderson (2003) soutiennent que les contrats psychologiques peuvent comprendre des obligations de type idéologique. Ces chercheurs définissent alors un contrat psychologique idéologique comme un engagement crédible envers une cause ou un principe valorisé faisant l'objet d'un échange explicite au cœur de la relation employeur-employé. Ainsi, pour qu'un contrat psychologique de ce type existe, il faut d'une part que (a) les employés croient que l'organisation possède l'obligation de s'engager de manière crédible envers une cause ou un principe valorisé, et d'autre part que (b) les employés ressentent l'obligation de remplir leur rôle et leurs responsabilités afin de permettre à l'organisation de poursuivre la cause ou le principe idéologique poursuivi.

En ce qui concerne les obligations liées aux employés, ces derniers doivent fournir des contributions qui permettent de développer ou de maintenir la capacité de l'organisation à poursuivre la cause ou le principe idéologique poursuivi (Thompson & Bunderson, 2003). Ces contributions peuvent se refléter, par exemple, dans des comportements de soutien ou de prise d'initiatives qui s'inscrivent dans la poursuite de la mission idéologique de l'organisation. Au niveau des obligations liées à l'employeur, ce dernier doit poursuivre une cause valorisée et ce faisant, légitimer la participation des employés envers cette cause (Thompson & Bunderson, 2003). Ces contributions peuvent se traduire par l'allocation de ressources (financières, physiques, etc.) envers l'idéologie ou par la mise en place de pratiques et de politiques internes qui dirigent l'attention des employés envers les objectifs idéologiques de l'organisation.

1.1.3 *La signification attribuée à la relation d'emploi*

Outre les croyances du contrat psychologique et les significations qui y sont associées, Rousseau (2001) identifie un niveau ultime d'abstraction de la relation d'emploi : l'idéologie et les normes associées à la relation d'emploi

Comme le souligne Rousseau (2001), une relation d'emploi peut exister au sein d'un contexte idéologique. Cette idéologie prend notamment naissance dans des schémas « préemplois » que possède une personne avant d'entrer dans une nouvelle

organisation¹⁷. Lorsque cette personne entre dans une nouvelle organisation, elle l'aborde avec un schéma préexistant de la relation d'emploi au travers duquel vont être filtrées les expériences liées à la relation d'emploi et les obligations réciproques qui y sont associées. Parmi ces schémas préexistants, certains chercheurs considèrent que les normes et les idéologies associées à la profession jouent un rôle clé dans la manière dont un individu perçoit sa relation d'emploi et l'évalue (Bunderson, 2001 ; Rousseau, 2001).

À titre d'illustration, Bunderson (2001) a étudié le rôle joué par les normes et les idéologies associées aux professions issues du secteur de soins de santé. Selon Bunderson (2001), les idéologies professionnelles sont susceptibles d'influencer la manière dont les employés perçoivent leur contrat psychologique et réagissent en cas de brèche idéologique. À partir d'un échantillon composé de personnel soignant, Bunderson (2001) a mis en évidence deux idéologies distinctes : l'une orientée vers la profession (*i.e.* le secteur des soins de santé représente avant tout une communauté) et l'autre orientée vers le marché (*i.e.* le secteur des soins de santé s'inscrit dans une logique marchande). Bunderson (2001) a montré que d'une part, ces idéologies influencent le contenu des obligations qui composent le contrat psychologique et que d'autre part, ces idéologies influencent la manière dont les employés répondent à une brèche. Ainsi, il apparaît qu'une brèche par rapport aux obligations administratives engendre surtout des sentiments d'insatisfaction, l'intention de quitter l'organisation et du turnover, tandis qu'une brèche par rapport aux obligations professionnelles est surtout associée à une diminution d'engagement envers l'organisation et une diminution de la performance.

1.2 LES PILIERS FONDATEURS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Étant donné qu'un schéma cognitif – et donc, par définition le contrat psychologique – se développe progressivement sur base d'expériences (Fiske & Taylor, 1984), certains chercheurs se sont penchés sur les piliers fondateurs du contrat psychologique. Dans leurs travaux, Morrison et Robinson (1997 ; 2004) identifient ainsi plusieurs facteurs liés à l'expérience qui peuvent affecter la construction du contrat psychologique d'une personne. Ces facteurs peuvent intervenir avant, pendant ou après l'entrée dans une nouvelle organisation.

– *La socialisation durant l'enfance et l'adolescence.* Durant cette période, les personnes développent des valeurs – notamment par rapport à la justice, au travail et à la réciprocité – qui vont affecter leurs présupposés par rapport au monde du travail et aux obligations qui font partie d'une relation d'emploi typique (Morrison & Robinson, 2004).

– *La culture nationale.* La culture, c'est-à-dire l'ensemble de croyances, de présupposés et de valeurs dans lesquels baigne une personne affecte inévitablement la manière dont celle-ci perçoit, interprète et se souvient des différentes promesses et obligations qui composent la relation d'emploi (Morrison & Robinson, 1997 ; Thomas, Au, & Ravlin, 2003). Dans cette perspective, Morrison et Robinson (2004) suggèrent

17 Comme nous le verrons ultérieurement au cours de ce chapitre, ces schémas sont acquis via diverses expériences de socialisation personnelle, professionnelle et sociale.

que les valeurs culturelles nationales – telles que l'individualisme, la distance au pouvoir, l'évitement de l'incertitude ou la masculinité (Hofstede, 1980) – peuvent amener les personnes à développer des attentes spécifiques par rapport aux obligations liées à l'emploi.

– *Les expériences antérieures de travail.* La plupart des personnes travaillent généralement pour plusieurs organisations tout au long de leur carrière. Au cours d'un parcours professionnel classique, il n'est pas fréquent que les personnes changent radicalement de fonctions ou de secteurs d'activité. Néanmoins, lorsque ce changement se produit, les personnes abordent leur nouvelle relation avec un ensemble d'attentes et de présupposés qui vont colorer la manière dont ils perçoivent et interprètent leur nouvelle expérience de travail (Morrison & Robinson, 2004). S'intéressant à la nature du nouveau contrat psychologique, Cavanaugh et Noe (1999) ont étudié le rôle joué par les expériences antérieures de travail (la perte d'un emploi suite à une réduction de personnel ou à une restructuration, l'expérience d'un changement organisationnel et/ou le changement volontaire d'emploi) sur la manière dont les employés perçoivent les caractéristiques du nouveau contrat psychologique (*i.e.* la participation dans des activités liées au développement de carrière, l'insécurité liée à l'emploi et l'engagement envers le travail). Cette étude démontre très clairement que les employés qui ont rencontré un ou plusieurs de ces phénomènes au cours de leurs expériences antérieures de travail développent des perceptions différentes par rapport aux trois facettes du nouveau contrat psychologique.

– *La culture organisationnelle.* Les valeurs culturelles existant au sein d'une organisation peuvent également affecter la manière dont un employé perçoit et interprète les obligations réciproques qui composent la relation d'emploi (Dulac, Delobbe, & Gries, 2003). Ainsi, en véhiculant certaines valeurs – telles que la flexibilité, la performance, la loyauté ou encore l'innovation, une organisation peut influencer la manière dont une personne perçoit les contributions qui sont attendues d'elle par l'organisation et les rétributions qu'elle peut recevoir en échange. Sur base du modèle des valeurs concurrentes élaboré par Quinn (1988), Dulac, Delobbe et Gries (2003) ont effectivement montré que les valeurs véhiculées par l'organisation (le soutien, l'innovation, les règles ou encore les buts) exercent un impact sur la perception qu'a un employé des contributions et des rétributions inhérentes à la relation d'emploi.

– *La socialisation organisationnelle et professionnelle.* Les phases de socialisation organisationnelle et professionnelle affectent également la manière dont les employés perçoivent, interprètent et se souviennent des obligations réciproques et de leur accomplissement (p. ex. Bunderson, 2001 ; Robinson & Morrison, 2000 ; Rousseau, 2001).

– *Les signaux sociaux et les interactions quotidiennes.* Sur base de ces signaux et au fil des interactions quotidiennes avec d'autres employés, les personnes reçoivent des informations spécifiques par rapport aux contributions et aux rétributions auxquelles elles doivent s'attendre dans une relation d'emploi typique (Morrison & Robinson, 2004 ; Rousseau, 1995).

– *Le rôle au sein de la relation d'emploi et les motivations, les buts et les besoins qui y sont associés.* En fonction de son rôle, qu'il soit subordonné, superviseur ou membre du top management, chaque employé possède des objectifs, des buts et

des motivations différents par rapport à sa relation d'emploi. Ces motivations, ces besoins et ces buts influencent (a) la manière dont une personne perçoit et interprète les informations, principalement lorsqu'elle est confrontée à une situation ambiguë et (b) la manière dont elle comble les informations en cas d'insuffisance (Griffin & Ross, 1991). Ainsi, par rapport à un même ensemble d'informations, deux personnes (p. ex. une nouvelle recrue et un supérieur hiérarchique) peuvent développer un contrat psychologique différent¹⁸.

Dans ses travaux, Rousseau (2001) identifie également des piliers fondateurs du contrat psychologique. Tout comme Morrison et Robinson (1997 ; 2004), Rousseau (2001) considère aussi que les expériences antérieures de travail et les pratiques de socialisation affectent le modèle mental qu'une personne possède à l'égard de sa relation d'emploi. Outre les expériences antérieures de travail et les pratiques de socialisation, Rousseau (2001) met également l'accent sur le rôle joué par les pratiques de recrutement et de sélection dans la construction du contrat psychologique.

2. La formation du contrat psychologique

Étant donné le pouvoir explicatif du contrat psychologique sur les attitudes et les comportements des employés, de nombreuses recherches se sont centrées sur l'étude des conséquences de la brèche au sein du contrat psychologique, c'est-à-dire sur les conséquences de l'évaluation cognitive liée à la « non-réalisation » des obligations liées à l'employeur. Dès lors, en se centrant quasi-exclusivement sur les répercussions de la brèche, la littérature sur le contrat psychologique n'a accordé que très peu d'attention à la manière dont le contrat psychologique se construit. Ce n'est que depuis peu que certains chercheurs (p. ex. Rousseau, 2001 ; Taylor & Tekleab, 2004) reconnaissent l'importance, tant au niveau scientifique que managérial, d'étudier la manière dont le contrat psychologique se forme dès l'entrée dans une nouvelle organisation.

Bien que peu de travaux aient été consacrés à cette thématique, nous allons accorder, au cours de cette section, une importance toute particulière à la manière dont le contrat psychologique se forme, se stabilise et, dans une certaine mesure, change au cours du temps. Tout d'abord, nous présenterons brièvement les différentes phases temporelles qui caractérisent la formation du contrat psychologique durant la période de socialisation organisationnelle. Par la suite, nous développerons deux mécanismes distincts – l'adaptation unilatérale et l'adaptation réciproque – qui sous-tendent le processus d'accommodation du contrat psychologique. Enfin, partant du postulat que le contrat psychologique est un modèle mental de la relation d'emploi, nous présenterons un modèle socio-cognitif de formation du contrat psychologique. Afin de structurer notre propos, nous prendrons comme fil conducteur le modèle de formation du contrat psychologique élaboré par Rousseau (1995).

18 Il s'agit alors d'une situation d'incongruence entre les schémas contractuels. Cette question sera amplement abordée lorsque nous exposerons les principales causes de la brèche au sein du contrat psychologique.

2.1 LES ÉTAPES DE LA FORMATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

La littérature sur le contrat psychologique identifie plusieurs phases dans le développement du contrat psychologique (Anderson & Thomas, 1996 ; Nelson, Quick, & Joplin, 1991).

Tout d'abord, durant la phase de socialisation *anticipatoire* – c'est-à-dire avant même de rentrer au sein d'une nouvelle organisation, un employé possède un « contrat psychologique anticipatoire » (Anderson & Thomas, 1996 ; Blancero & Kleiner, 2001) qui repose sur des croyances et des présupposés issus d'expériences antérieures à l'entrée organisationnelle. Comme nous l'avons expliqué en abordant les piliers fondateurs de la relation d'emploi, ce contrat psychologique anticipatoire – ou schéma préexistant de la relation d'emploi – est façonné par diverses expériences de socialisation familiale, professionnelle ou encore sociétale. Ce contrat psychologique anticipatoire peut être envisagé comme un schéma naïf et imparfait qu'une personne possède à propos d'une future relation d'emploi qu'il est susceptible d'avoir. Ce contrat anticipatoire comporte notamment les obligations réciproques telles que perçues par la future nouvelle recrue. C'est également au cours de cette étape que ces nouvelles recrues potentielles peuvent entrer en interaction avec des agents organisationnels responsables du recrutement et de la sélection. L'échange d'informations qui en découle est susceptible de générer chez la nouvelle recrue des attentes anticipatoires au niveau des obligations et des promesses comprises dans le contrat psychologique.

Ensuite vient la phase de *rencontre* qui commence dès l'entrée organisationnelle et qui s'étend sur les premiers mois de la relation d'emploi. Au cours de cette phase, l'employé développe un schéma de la relation d'emploi plus durable qui va être testé par rapport à la réalité organisationnelle (Nelson *et al.*, 1991). Comme nous le verrons ultérieurement, il s'agit d'une phase au cours de laquelle les interactions et les échanges d'informations avec divers agents organisationnels (p. ex. les collègues ou le superviseur) influencent la manière dont les nouvelles recrues perçoivent et interprètent leur environnement de travail et donc leur relation d'emploi. Sur base de leurs diverses expériences vécues durant la phase de rencontre, les nouvelles recrues (ré)évaluent leurs attentes, leurs croyances et leurs présupposés par rapport à la relation d'emploi. Progressivement, le schéma contractuel de la nouvelle recrue se modifie et s'affine de telle sorte que le contrat psychologique anticipatoire est remplacé par un schéma contractuel plus stable.

Enfin, durant la phase de *changement* et d'*acquisition*, le schéma mental s'ajuste progressivement – notamment à partir des informations environnementales – jusqu'à atteindre un niveau de complétude suffisant pour qu'il y ait une certaine constance entre les expériences organisationnelles et les croyances individuelles par rapport à la relation d'emploi (Rousseau, 2001). Une fois que le schéma de la relation d'emploi est complètement formé et qu'il a été jugé comme consistant par rapport à la réalité organisationnelle, celui-ci devient alors extrêmement résistant au changement (Fiske & Taylor, 1984 ; Horowitz, 1988 ; Stein, 1992). Néanmoins, comme le souligne Schalk (2004), les contrats psychologiques ne sont jamais formés une fois pour toutes ; ils évoluent et font fréquemment l'objet de révisions sur base des expériences faites après l'entrée organisationnelle. Dans la même optique, Anderson et Thomas (1996) suggèrent que le contrat psychologique se développe progressivement

à travers un processus continu d'accommodation entre les employés et les agents organisationnels.

En ce qui concerne le processus d'accommodation continu qui sous-tend le développement de la relation d'emploi, la littérature sur le contrat psychologique met en évidence deux mécanismes distincts : l'adaptation unilatérale (basée sur la perception de la réalité) et l'adaptation réciproque (basée sur la norme de réciprocité) (figure 5).

– *Le mécanisme d'adaptation unilatérale.* L'adaptation unilatérale se produit lorsqu'un employé modifie sa perception des promesses faites par une des deux parties contractuelles (lui-même ou son employeur) sur base de son interprétation des contributions apportées par cette dernière (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003). Ainsi, dans leur étude empirique, De Vos, Buyens et Schalk (2003) ont effectivement montré que (a) les nouvelles recrues modifient leurs perceptions des obligations liées à l'employeur sur base de leurs perceptions des rétributions reçues par ce dernier auparavant, et que (b) les nouvelles recrues modifient leurs perceptions de leurs obligations à l'égard de leur employeur sur base de leurs perceptions des contributions réelles qu'ils lui ont fourni auparavant. Autrement dit, cette recherche suggère que les nouvelles recrues utilisent leurs expériences au sein de l'organisation comme source d'informations afin de déterminer leurs perceptions des contributions et des rétributions qui composent la relation d'emploi. Le mécanisme d'adaptation unilatérale confirme l'importance des processus d'interprétation et de signification associés à l'entrée organisationnelle (Rousseau, 1995, 2001 ; Shore & Tetrick, 1994).

– *Le mécanisme d'adaptation réciproque.* L'adaptation réciproque se produit lorsqu'un employé modifie sa perception des promesses faites par une des parties contractuelles (lui-même ou son employeur) sur base de son interprétation des contributions fournies par l'autre partie (De Vos *et al.*, 2003). À nouveau, De Vos, Buyens et Schalk (2003) ont démontré de manière empirique que les nouvelles recrues modifient leurs perceptions des obligations qu'ils ont à l'égard de leur organisation sur base des rétributions fournies par cette dernière auparavant. Cette étude illustre parfaitement le rôle joué par la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) dans la construction et l'évolution du contrat psychologique au cours du temps¹⁹. D'autres études empiriques ont également confirmé l'impact de la norme de réciprocité sur les attitudes et les comportements qui découlent de la perception des obligations réciproques et de leur accomplissement (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000b ; Robinson, 1996 ; Robinson & Morrison, 1995 ; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003). À titre d'illustration, dans une autre étude, Coyle-Shapiro et Kessler (2000b) ont aussi montré que lorsque les employés estiment que l'organisation a rempli ses obligations, ceux-ci augmentent leurs obligations personnelles à l'égard de l'organisation mais ceux-ci sont également plus enclins à accomplir ces dernières. En d'autres termes, les employés adaptent leurs promesses et leurs contributions sur base de ce qu'ils ont reçu de la part de l'organisation.

19 Pour une discussion détaillée du rôle joué par la réciprocité, et plus largement par les théories de l'échange social, nous invitons le lecteur à consulter les travaux de Coyle-Shapiro & Conway (2004).

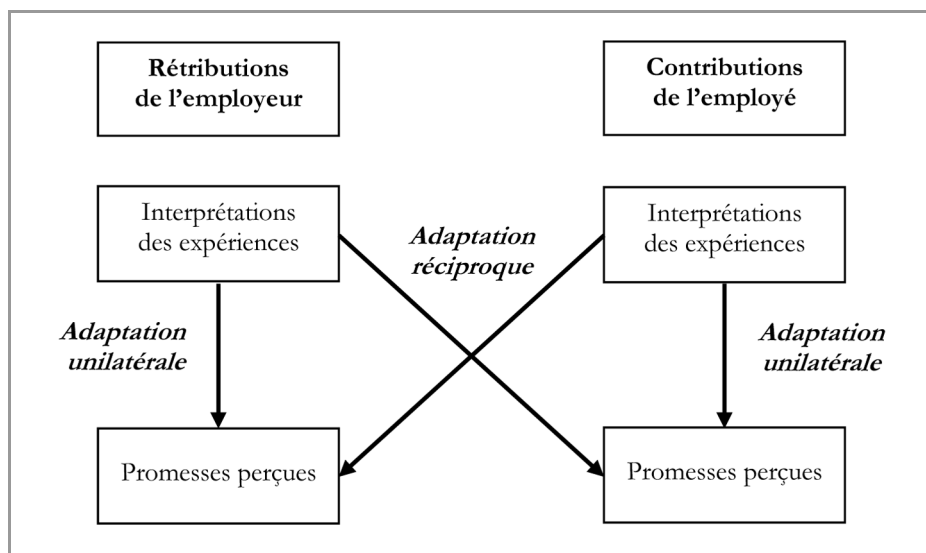


FIGURE 5 – Les mécanismes d'adaptation unilatérale et d'adaptation réciproque selon De Vos, Buyens et Schalk (2003)

2.2 UNE APPROCHE SOCIO-COGNITIVE DE LA FORMATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Considérant que les antécédents et les fondements du contrat psychologique n'ont reçu que très peu d'attention dans la littérature, Rousseau (1995 ; 2001) a consacré une partie de ses travaux à la manière dont le contrat psychologique d'une nouvelle recrue se forme suite à l'entrée dans une organisation. En s'inspirant notamment des théories liées aux modèles et aux schémas mentaux, Rousseau (1995 ; 2001) envisage la formation du contrat psychologique selon une approche socio-cognitive. Ainsi, Rousseau (1995 ; 2001) définit le contrat psychologique comme un schéma ou un modèle mental que les employés possèdent à propos de leur relation d'emploi.

Comme point de départ de son modèle (figure 6), Rousseau (1995) nous rappelle qu'une relation d'emploi typique se compose de deux parties : l'employé et l'organisation qui l'emploie. Gardant cette distinction dans son modèle, Rousseau (1995) met en lumière une série de processus individuels et organisationnels qui interviennent dans la formation du contrat psychologique. Ainsi, Rousseau (1995) distingue deux grandes catégories de facteurs qui jouent un rôle-clé dans la formation du contrat psychologique : (a) les messages externes et les signaux sociaux émis par l'organisation et (b) les interprétations, les prédispositions et les constructions individuelles.

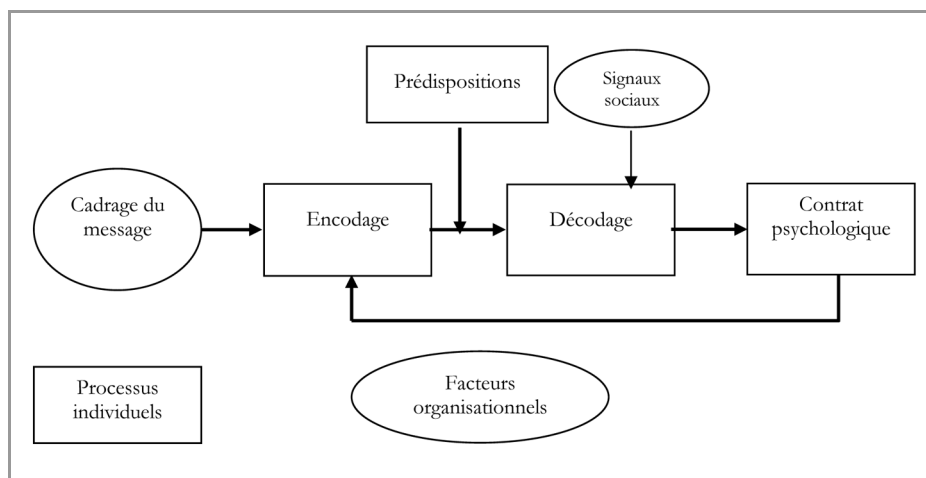


FIGURE 6 – Le développement du contrat psychologique selon Roussseau (1995)

2.2.1 Les facteurs externes

Parmi les facteurs organisationnels qui interviennent dans la formation du contrat psychologique, Roussseau (1995) distingue deux catégories de facteurs externes : (a) les messages et les événements émis par l'organisation et qui véhiculent des engagements, et (b) les signaux sociaux émanant de l'environnement de la nouvelle recrue.

Tout d'abord, les organisations peuvent s'engager vis-à-vis de leurs employés à travers des messages ou des événements qui peuvent signaler de manière plus ou moins explicite des intentions pour le futur. Ainsi, lorsqu'une organisation informe ses employés d'actions, de pratiques ou de plans – qu'ils soient passés, présents ou futurs –, celle-ci peut véhiculer des engagements potentiels ou réels de sa part aux employés. Selon Roussseau (1995), ces événements se produisent surtout durant les activités et les processus de gestion des ressources humaines (p. ex. le recrutement, la sélection et la socialisation des nouvelles recrues, le processus de promotion, les activités de formation et de développement) mais également durant les phases de changement organisationnel.

Dans ses travaux, Roussseau (1995) identifie quatre types d'événements susceptibles d'entraîner la communication de promesses :

1) *Les énoncés ouverts* sont de puissants outils dans la communication des promesses et des garanties. Ces derniers sont cruciaux dans la formation du contrat psychologique. En outre, ils permettent aux organisations de gérer activement la signification que les personnes attribuent aux actions ou aux intentions exprimées par l'organisation (Roussseau, 1995).

2) *L'observation du traitement reçu par les autres* peut également être un véhicule de promesses. Dans certaines situations, les organisations peuvent envoyer des messages de manière proactive, notamment lorsqu'elles mettent en place délibérément des pratiques, des processus ou des procédures qui nécessitent une interprétation de la part des employés. Dans d'autres cas, les organisations peuvent envoyer des

messages de manière plus passive. Par exemple, lorsqu'un employé a besoin d'informations par rapport à sa relation d'emploi, celui-ci peut observer la manière dont les autres sont traités ou ont été traités. En fonction du type d'informations recherchées, l'employé va orienter ses observations vers des « autres référents », c'est-à-dire des personnes qui possèdent des caractéristiques personnelles (p. ex. le sexe, l'âge) ou professionnelles (p. ex. la fonction, l'ancienneté) similaires. Sur base de ses observations, l'employé peut alors extraire certaines informations pertinentes par rapport à sa relation d'emploi.

3) *La manifestation des politiques organisationnelles* peut également être une source de communication de promesses. Parmi ces manifestations, Rousseau (1995) souligne principalement l'importance des documents organisationnels (p. ex. les manuels, les règlements de travail), des systèmes (p. ex. les pratiques de rémunération et de promotion) et des titres utilisés au sein de l'organisation.

4) *Les constructions sociales*, en tant que références à la réputation ou à l'histoire de l'organisation, peuvent également communiquer des promesses.

Outre les messages et les événements organisationnels, Rousseau (1995) considère les signaux sociaux issus de l'environnement de l'employé comme une deuxième catégorie de facteurs externes. Selon Rousseau (1995), ces signaux sociaux représentent les informations acquises par un employé dans son environnement de travail. Ces signaux sociaux jouent trois rôles dans le processus de formation du contrat psychologique. Tout d'abord, les signaux sociaux représentent pour l'employé une importante source d'informations par rapport au contenu et aux caractéristiques de son contrat psychologique. Ensuite, les signaux sociaux peuvent engendrer une certaine pression sociale de telle sorte que l'employé se sente obligé de se conformer à la compréhension collective (p. ex. du groupe ou du département) des obligations réciproques qui constituent le contrat psychologique collectif (i.e. le contrat normatif). Enfin, les signaux sociaux façonnent également la manière dont un employé perçoit et interprète les manifestations organisationnelles.

2.2.2 L'encodage

Comme nous venons de l'expliquer, l'employé est confronté à de nombreux messages, événements et signaux sociaux qui peuvent véhiculer des promesses. Néanmoins, pour que ces derniers soient interprétés comme des promesses, il est nécessaire que ceux-ci soient traités au cours d'une phase d'encodage. Celle-ci reflète les processus individuels impliqués dans l'interprétation des manifestations organisationnelles (Rousseau, 1995). En outre, la probabilité d'émettre, de percevoir et d'interpréter des expressions organisationnelles comme des promesses dépend de la capacité de l'organisation et de l'employé à communiquer de manière efficace (Rousseau, 2001). Rousseau (1995) énonce trois conditions nécessaires pour qu'un employé interprète une expression organisationnelle comme une promesse crédible, qu'elle soit potentielle ou réelle :

1) Premièrement, *l'énonciateur de la promesse doit être perçu comme un agent ayant le pouvoir, l'autorité ou la capacité de réaliser les engagements de l'organisation*. Outre ces conditions, l'énonciateur de la promesse doit également être considéré comme une source d'information crédible – la crédibilité dépendant notamment de sa

légitimité, de son statut et de son influence au sein de l'organisation. Dans ses travaux plus récents, Rousseau (2001) mentionne également l'importance de la compétence conversationnelle, c'est-à-dire la capacité à communiquer efficacement – notamment la capacité de l'employé et de l'organisation à véhiculer et à comprendre des promesses.

2) Ensuite, *l'énonciateur de la promesse doit agir dans un contexte approprié au signalement d'engagements de la part de l'organisation*. Ainsi, un message organisationnel sera d'autant plus interprété comme une promesse faite par l'organisation lorsque cette dernière émet son message dans des conditions qui signalent explicitement et clairement aux employés la nécessité d'engagements mutuels futurs. Parmi les conditions les plus propices à l'énonciation de promesses, Rousseau (1995 ; 2001) souligne particulièrement les activités liées aux ressources humaines (les activités de recrutement, de sélection et de socialisation) ainsi que certaines interactions formelles répétées (p. ex. l'entretien d'évaluation de la performance). Comme le mentionne Rousseau (2001), ces activités organisationnelles représentent des situations propices à l'échange de promesses.

3) Enfin, *l'énonciateur de la promesse doit se comporter de manière consistante avec les engagements exprimés au préalable*. La consistance des messages faciliterait alors la compréhension et la crédibilité des intentions liées à la promesse.

2.2.3 Les prédispositions individuelles

Puisque le contrat psychologique est idiosyncrasique – c'est-à-dire qu'il est propre à la personne qui le détient (Rousseau, 1989, 1995), les prédispositions individuelles influencent inévitablement la manière dont celui-ci se forme dès l'entrée organisationnelle. À ce titre, Rousseau (1995) soutient que les prédispositions individuelles affectent essentiellement la manière dont les informations liées au contrat psychologique sont encodées.

Parmi les travaux existants au sein de la littérature sur le contrat psychologique, nous relevons trois catégories de prédispositions individuelles susceptibles d'influencer le développement du contrat psychologique : (i) les biais cognitifs, (ii) les buts, les motivations et les objectifs liés à l'emploi, et (iii) la personnalité.

Tout d'abord, il apparaît que les biais cognitifs peuvent intervenir dans la construction et dans l'interprétation des promesses. Selon Rousseau (1995), il s'agit principalement des biais impliqués dans le traitement des informations relatives aux intérêts personnels, tels que la perception irréallement positive de soi, l'illusion de contrôle ou encore l'optimisme comparatif²⁰. Ces biais affectent le contrat psychologique de plusieurs manières. Par exemple, les employés peuvent avoir l'impression qu'ils ont mieux rempli leur part du contrat que leur employeur, les employés ne se rappellent que des promesses ou des contributions qui ont eu des répercussions positives, etc.

Les buts, les motivations et les objectifs liés à l'emploi que possèdent les nouvelles recrues affectent également la manière dont celles-ci perçoivent et interprètent

20 Pour une discussion détaillée des biais impliqués dans le traitement de l'information, nous invitons le lecteur à consulter les travaux de Taylor & Brown (1988).

leur contrat psychologique (Rousseau, 1995, 2001 ; Shore & Tetrick, 1994). À cause de leurs motivations et de leurs objectifs, les nouvelles recrues sont prédisposées à percevoir et à interpréter certains types d'informations ou certaines catégories d'obligations. Autrement dit, ces prédispositions filtrent les informations issues de l'environnement dans lequel évolue la nouvelle recrue.

L'étude empirique menée par Rousseau (1990) indique effectivement que les motivations liées à la relation d'emploi influencent le contrat psychologique. Rousseau (1990) a étudié le rôle joué par le carriérisme dans la formation du contrat psychologique. Conformément aux hypothèses avancées, les résultats indiquent que les employés carriéristes – c'est-à-dire ceux qui considèrent que leur emploi actuel n'est qu'un tremplin vers de meilleures perspectives d'emploi – ont tendance à adopter une approche plus transactionnelle de leur relation d'emploi (p. ex. le salaire, les opportunités d'avancement). En revanche, les employés peu carriéristes – c'est-à-dire ceux qui désirent rester dans leur organisation actuelle – accordent plus d'importance à la dimension relationnelle de la relation d'emploi (p. ex. la sécurité d'emploi, l'engagement à long terme). En d'autres termes, cette étude indique que les motivations liées à la relation d'emploi déterminent la nature des obligations à laquelle les employés accordent de l'importance. Dans une autre étude empirique plus récente, Dulac et ses collègues (Dulac *et al.*, 2003) ont montré que les valeurs personnelles affectent la manière dont un employé perçoit et interprète les obligations réciproques qui composent la relation d'emploi. Ainsi, en fonction de leurs préférences – par rapport au soutien, à l'innovation, aux buts et aux règles –, les employés sont plus ou moins enclins à estimer que certaines contributions (p. ex. la loyauté) et que certaines rétributions (p. ex. les opportunités de développement professionnel) font partie de leur contrat psychologique.

Enfin, partant de l'idée que la formation du contrat psychologique est influencée par les prédispositions individuelles, certains chercheurs ont étudié le rôle joué par certaines variables de personnalité sur le contenu des obligations qui constituent le contrat psychologique. Ainsi, il apparaît que les employés névrotiques et peu extravertis sont davantage enclins à développer des contrats psychologiques transactionnels (Raja, Johns, & Ntalianis, 2004). Les employés qui manifestent un degré élevé de conscience (Orvis & Dudley, 2002 ; Raja *et al.*, 2004), d'agréabilité (Orvis & Dudley, 2002) et d'estime d'eux-mêmes (Raja *et al.*, 2004) possèdent plus d'obligations relationnelles dans leur contrat psychologique que les employés peu caractérisés par ces variables de personnalité. Enfin, les termes relationnels sont surtout caractéristiques des employés à faible degré de névrosisme, de sensibilité à l'équité et de lieu de contrôle externe (Raja *et al.*, 2004).

Dans une étude récente, Coyle-Shapiro et Neuman (2004) ont étudié l'impact joué par des variables de personnalité liées à l'échange sur les obligations du contrat psychologique. Les résultats obtenus suggèrent que certaines catégories d'employés – ceux qui ont une faible idéologie de l'échange et ceux qui ont une idéologie de crédit élevée – sont prédisposés à fournir davantage de contributions dans leur relation d'emploi et à répondre différemment à certains facteurs situationnels, tels que les obligations de l'employeur et l'accomplissement de ces dernières.

2.2.4 Les comportements de recherche d'informations

Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'employé est confronté à de nombreux messages, événements et signaux sociaux qui peuvent véhiculer des promesses ou des engagements de la part de l'organisation. Néanmoins, il est important de garder à l'esprit que l'employé ne se limite pas à un rôle passif qui consisterait à simplement percevoir et interpréter les signaux sociaux émanant de l'environnement. Bien au contraire, la nouvelle recrue doit être considérée comme un agent actif qui recherche et qui traite l'information pertinente relative à son nouvel environnement de travail (p. ex. Ashford, 1986 ; Ashford & Tsui, 1991 ; Louis, 1980 ; Miller & Jablin, 1991 ; Salancik & Pfeffer, 1978 ; Shah, 1998) mais également par rapport à son contrat psychologique (De Vos, Buyens, & Schalk, 2005 ; Shore & Tetrick, 1994). Cette recherche d'informations permet à la nouvelle recrue de réduire le sentiment d'incertitude associé à son entrée dans une nouvelle organisation et dès lors, lui permet de comprendre et d'avoir prise sur son nouvel environnement.

Dans le contexte du contrat psychologique, certains chercheurs soulignent l'importance de tels comportements dans la formation du contrat psychologique (De Vos *et al.*, 2005 ; Shore & Tetrick, 1994). Ainsi, lorsqu'une personne entre dans une nouvelle organisation, elle élabore un contrat psychologique rudimentaire à partir de la réalité organisationnelle. En s'engageant dans des comportements de recherche, les nouvelles recrues vont obtenir des informations qui vont leur permettre de mieux appréhender leur contrat psychologique et plus particulièrement, les obligations réciproques qui y sont associées (Shore & Tetrick, 1994). Sur base de la littérature sur les comportements de recherche d'informations, il apparaît que les nouvelles recrues adaptent l'utilisation des tactiques et des sources en fonction du type d'informations qu'elles essaient d'acquérir (Morrison, 1993a ; Ostroff & Kozlowski, 1992).

La littérature sur la socialisation distingue deux modes principaux de comportements de recherche d'informations : le contrôle (« monitoring ») et la demande (« inquiry ») (Morrison, 1993a, 1993b). Les recherches empiriques suggèrent que les nouvelles recrues utilisent principalement l'observation (*i.e.* le contrôle) au détriment des tactiques de recherche d'informations plus directes (*i.e.* la demande) (Morrison, 1993a ; Ostroff et Kozlowski, 1992). Dans leur modèle théorique, Shore et Tetrick (1994) posent l'hypothèse que les nouvelles recrues utilisent davantage (i) les tactiques de recherche d'informations directes – la demande et la négociation – lorsqu'elles désirent obtenir des informations relatives au contenu transactionnel de leur contrat psychologique (p. ex. le salaire et les avantages extra-légaux), et (ii) les tactiques de recherche d'informations indirectes – l'observation – lorsqu'elles désirent obtenir des informations relatives au contenu relationnel de leur contrat psychologique (p. ex. les possibilités de formation).

Ensuite, la nouvelle recrue peut s'adresser à diverses sources afin de collecter des informations. La littérature sur le contrat psychologique identifie principalement trois catégories d'agents organisationnels susceptibles de jouer un rôle-clé dans la construction du contrat psychologique : les responsables du recrutement et de la sélection, les collègues et le superviseur. Ces agents organisationnels peuvent alors fournir à la nouvelle recrue des informations par rapport à son contrat psychologique,

c'est-à-dire par rapport aux obligations réciproques qui définissent la relation d'emploi.

1) *Les responsables du recrutement et de la sélection.* Durant les phases de recrutement et de sélection, les futurs employés interagissent avec un représentant des ressources humaines responsable du recrutement ou de la sélection. Ce dernier peut jouer un rôle important dans la construction du contrat psychologique des nouvelles recrues puisqu'il peut véhiculer des promesses qui donnent naissance à des attentes vis-à-vis de la relation d'emploi (Guzzo & Noonan, 1994 ; Shore & Tetrick, 1994).

2) *Les collègues.* Ceux-ci jouent également un rôle-clé dans la construction du contrat psychologique des employés puisqu'ils représentent une importante source d'informations dans le contexte organisationnel (Miller & Jablin, 1991 ; Shore & Tetrick, 1994). À ce titre, les collègues jouent un double rôle. D'une part, ils peuvent communiquer de manière plus ou moins informelle des informations par rapport à la fonction, au superviseur ou à l'organisation. D'autre part, les collègues – partageant un certain nombre de caractéristiques similaires avec la nouvelle recrue – peuvent servir de point de comparaison lorsque celle-ci désire obtenir des informations par rapport à ce qu'ils ont reçu de l'organisation ou la manière dont ils ont été traités par elle (Ho, 1999).

3) *Le superviseur.* La nouvelle recrue peut enfin se référer à son supérieur hiérarchique afin de collecter des informations liées au contrat psychologique. Certains chercheurs soulignent le rôle-clé joué par le superviseur dans la construction et le maintien de la relation d'emploi (p. ex. Liden, Bauer, & Erdogan, 2004 ; Shore & Tetrick, 1994).

Toutes ces informations sociales collectées auprès des divers agents organisationnels sont susceptibles d'influencer la manière dont les employés perçoivent et interprètent leur fonction et leur organisation (Salancik & Pfeffer, 1978) mais également leur contrat psychologique.

2.2.5 Le décodage

Dans ses travaux, Rousseau (1995) nous rappelle que le contrat – et donc le contrat psychologique – est une source d'autocontrôle puisque celui-ci incite les parties de la relation d'emploi à respecter leurs engagements et leurs promesses. Néanmoins, pour que chacune des parties puisse respecter ses engagements, il est nécessaire que ces dernières créent des standards comportementaux et y adhèrent.

Selon Rousseau (1995), c'est durant la phase de décodage que les promesses peuvent se transformer en standards comportementaux. Le contrat psychologique agit alors comme un standard autogénéré, interne et personnel qui détermine le comportement requis pour respecter un engagement (Rousseau, 1995). En tant que standard comportemental, le contrat psychologique devient alors un but envers lequel la personne s'engage.

2.3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE SUR LA FORMATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Une importante contribution des travaux de Rousseau (1995, 2001) réside dans le choix d'une approche socio-cognitive de la formation du contrat psychologique. En s'appuyant sur de solides travaux issus du traitement de l'information sociale et des schémas mentaux, Rousseau (1995, 2001) apporte un cadre conceptuel qui permet de mieux comprendre la manière dont le contrat psychologique se développe, se stabilise et éventuellement change au cours du temps. Shore et Tetrick (1994) ont également développé un modèle sur la formation du contrat psychologique. Plutôt que de fournir un cadre conceptuel qui sous-tend la formation du contrat psychologique, Shore et Tetrick (1994) identifient des variables individuelles et organisationnelles centrales dans la construction de la relation d'emploi. Ces auteurs formulent également des hypothèses de recherche directement testables. C'est pourquoi, une première voie de recherche prometteuse repose sur la validation de ces modèles ou du moins, sur certaines parties de ces modèles.

Ensuite, il nous semble également important de développer un modèle global et compréhensif de la formation du contrat psychologique en tenant compte des aspects suivants. Premièrement, nous encourageons les chercheurs à ne pas se limiter à une dichotomie qui consisterait à identifier les facteurs liés à l'individu et à l'organisation qui influencent le contrat psychologique. Au contraire, puisque le contrat psychologique d'un employé est à la fois influencé par divers individus (p. ex. le superviseur, les collègues) et par de multiples entités (p. ex. le groupe de travail, le département des ressources humaines), il est important de tenir compte des différents niveaux hiérarchiques et de la complexité sociale dans laquelle s'inscrit la relation d'emploi. Dès lors, il est nécessaire de développer un modèle multiniveaux de la formation du contrat psychologique. Un tel modèle pourrait intégrer les influences jouées par l'individu lui-même (p. ex. sa personnalité, ses comportements), les autres agents organisationnels (p. ex. les collègues, le superviseur, les responsables RH), le groupe (p. ex. le contrat normatif existant au sein du groupe), l'organisation (p. ex. les valeurs organisationnelles, les stratégies adoptées par les ressources humaines). L'adoption d'une approche multiniveaux permettrait ainsi d'améliorer notre compréhension globale d'un phénomène complexe imbriqué dans différents niveaux (Kozlowski & Klein, 2000).

Avec un objectif de compréhension, nous encourageons également les chercheurs à adopter une approche moins statique et mécanique de la relation d'emploi. Bien qu'il soit important d'identifier les variables qui influencent le contrat psychologique, il importe aussi de mettre en évidence les dynamiques qui sous-tendent sa construction, sa stabilisation et son évolution au cours du temps. À ce titre, l'étude menée par De Vos et de ses collègues (2003) sur les mécanismes d'adaptation unilatérale et réciproque à l'œuvre dans la construction du contrat psychologique nous paraît être un premier pas dans cette direction.

D'autres voies de recherche nous paraissent également prometteuses. Puisque le contrat psychologique est idiosyncrasique – c'est-à-dire qu'il est propre à la personne qui le détient (Rousseau, 1989, 1995) –, il nous semble crucial d'étudier le rôle joué par les prédispositions individuelles sur la manière dont le contrat psychologique

se construit, se stabilise et évolue au cours du temps. Dans cette thématique, trois grandes catégories de prédispositions peuvent être envisagées : (1) les biais cognitifs, (2) les buts, les motivations et les objectifs liés à l'emploi, et (3) la personnalité.

Enfin, comme nous l'avons expliqué précédemment, la nouvelle recrue ne se limite pas à un rôle passif qui consisterait à simplement percevoir et interpréter les signaux sociaux émanant de son environnement. Bien au contraire, au cours de cette section, nous avons considéré la nouvelle recrue comme un agent (pro)actif qui recherche, traite et interprète les informations relatives à sa relation d'emploi. Dans la lignée de l'étude menée par De Vos, Buyens et Schalk (2005), il nous paraît important d'étudier l'impact des comportements de recherche d'informations sur la manière dont le contrat psychologique se forme, se stabilise et change. Ainsi, nous suggérons de tenir compte du type d'informations recherchées par la nouvelle recrue (p. ex. transactionnelle ou relationnelle), de la source d'informations à laquelle elle s'adresse (p. ex. les collègues, le superviseur, le responsable du recrutement), du mode de recherche d'informations qu'elle utilise (p. ex. le contrôle ou la demande) mais également de la fréquence des comportements de recherche d'informations en fonction des différentes phases de construction du contrat psychologique.

3. L'évaluation du contrat psychologique

Dans de nombreux cas, un employé peut être amené à percevoir que son organisation n'a pas rempli certaines obligations à son égard, alors que celles-ci avaient fait l'objet d'une promesse préalable. Les concepts de brèche et de violation permettent de rendre compte de ce phénomène dans le contexte organisationnel. La brèche du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations ayant fait l'objet d'une promesse préalable (Morrison & Robinson, 1997). Ces perceptions peuvent, dans certains cas, entraîner de fortes réactions émotionnelles, telles que la colère, l'anxiété ou la trahison. La violation du contrat psychologique reflète ces réponses émotionnelles et affectives conséquentes à l'interprétation de brèche.

Étant donné la prévalence et l'incidence de ces phénomènes au sein du contexte organisationnel, leur étude et leur compréhension nous paraissent fondamentales tant pour les chercheurs que pour les managers. D'un point de vue scientifique, l'étude de la violation du contrat psychologique nous éclaire sur les facteurs et les processus à l'œuvre dans l'évolution du contrat psychologique et plus particulièrement, sur ceux qui sont impliqués dans les perceptions de brèche et de violation. En outre, cette littérature met particulièrement en lumière la subjectivité inhérente à toute relation d'emploi. Ces travaux nous paraissent également pertinents d'un point de vue managérial. Puisque les perceptions de brèche et de violation entraînent des tensions et des conflits pouvant de se répercuter sur les attitudes et les comportements des employés, il est important que les managers comprennent les facteurs, les variables et les mécanismes qui influencent les perceptions de brèche et de violation. En ayant connaissance de ces derniers, les managers peuvent identifier certains leviers afin de gérer au mieux la relation d'emploi contemporaine.

Dans un premier temps, nous montrerons que le phénomène de brèche (*i.e.* la perception que l'organisation a échoué dans l'accomplissement des obligations contractuelles) est fréquent dans les organisations. Ensuite, nous détaillerons le processus de violation du contrat psychologique, c'est-à-dire les facteurs et les processus impliqués dans les perceptions de brèche et de violation. Pour y parvenir, nous nous reposerons essentiellement sur les travaux de Morrison et Robinson (1997, 2004). Enfin, dans une dernière section, nous passerons en revue les résultats des nombreuses recherches empiriques qui ont étudié les conséquences de la brèche, notamment sur les attitudes et les comportements des employés.

3.1 LA PRÉVALENCE DES PHÉNOMÈNES DE BRÈCHE AU SEIN DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

De nombreuses recherches soulignent le caractère fréquent des perceptions de brèche au sein du contrat psychologique. Ainsi, dans une des toutes premières recherches sur le contrat psychologique, Robinson et Rousseau (1994) montrent qu'environ 55% des étudiants MBA de leur échantillon considéraient que leur contrat psychologique avait fait l'objet d'une brèche au cours de leur deux premières années d'emploi. Dans une autre étude, Turnley et Feldman (2000) ont montré qu'environ 52% de personnes interrogées rapportaient un degré de brèche global. En outre, 81% des employés considéraient qu'au moins un aspect de leur relation d'emploi avait fait l'objet d'une brèche. Enfin, dans une autre étude ayant adopté une méthodologie par journal de bord, Conway et Briner (2002) ont montré que 69% de leur échantillon considéraient qu'au moins une promesse n'avait pas été tenue au cours de la période de 10 jours.

En conclusion, il apparaît clairement que les phénomènes de brèche sont fréquents dans les organisations. Ainsi, parmi les études citées, entre 52 et 81% des employés interrogés considèrent que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche au moins par rapport à des obligations liées à l'employeur (Conway & Briner, 2002 ; Robinson & Rousseau, 1994 ; Turnley & Feldman, 1999b). D'ailleurs, il apparaît que la brèche est un phénomène récurrent d'autant plus probable durant les périodes marquées par le changement organisationnel et l'incertitude (Morrison & Robinson, 1997 ; Turnley & Feldman, 1998). Dès lors, dans la mesure où la relation d'emploi reste exposée aux phénomènes de réductions de personnel, de restructurations et de changements organisationnels, il semble que l'occurrence et l'intensité des phénomènes de brèche au sein du contrat ne vont cesser de prendre de l'importance dans le futur (Robinson & Brown, 2004).

3.2 LE DÉVELOPPEMENT DE LA BRÈCHE ET DE LA VIOLATION

Étant donné la prévalence des phénomènes de brèche au sein des organisations, certains chercheurs se sont penchés sur les facteurs et les processus à l'œuvre dans les perceptions de brèche et de violation (Morrison & Robinson, 1997 ; Rousseau, 1995 ; Turnley & Feldman, 1999b). Suite au modèle de violation proposé par Rousseau (1995)²¹, Morrison et Robinson (1997) ont développé leur propre modèle de violation du contrat psychologique. Tout comme Rousseau (1995), Morrison et Robinson (1997) soutiennent que la violation du contrat psychologique est la conséquence ultime

d'une chaîne d'événements qui démarre par la perception que l'autre partie n'a pas tenu un certain nombre de promesses (figure 7).

Morrison et Robinson (1997) identifient deux causes principales pouvant donner naissance à la perception de brèche et qu'elles nomment la renonciation et l'incongruence. La renonciation se produit lorsqu'un agent de l'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté (Morrison & Robinson, 1997). Par exemple, un recruteur promet des opportunités de formation à une nouvelle recrue mais malheureusement, l'organisation n'offre pas les formations promises. L'incongruence, quant à elle, se produit lorsque l'employé et l'agent organisationnel ont des compréhensions différentes du contrat psychologique (Morrison & Robinson, 1997). Par exemple, un recruteur souligne le caractère généralement rapide des promotions. L'incongruence réside alors dans la divergence des perceptions : la nouvelle recrue considère la promotion rapide comme une promesse alors que le recruteur estime qu'il n'a fait qu'évoquer une caractéristique de l'organisation.

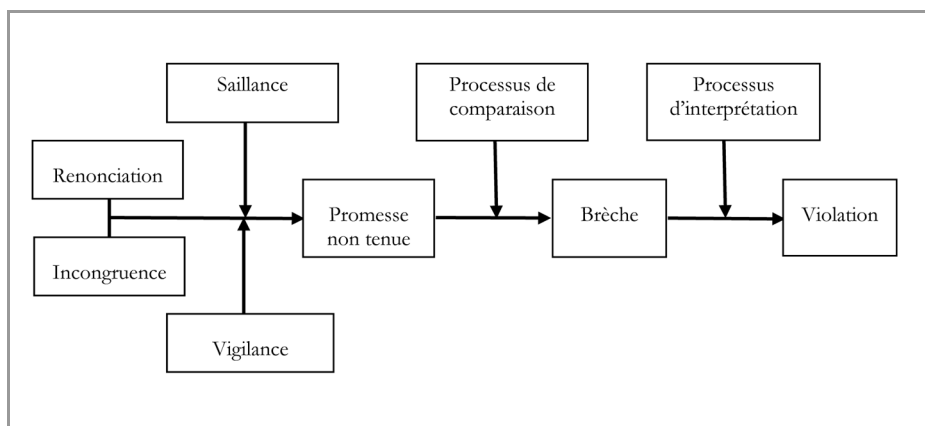


FIGURE 7 – Le processus de violation selon Morrison et Robinson (1997)

L'incongruence et la renonciation peuvent alors entraîner la perception d'une promesse non tenue, c'est-à-dire la perception individuelle d'un écart entre ce qui a été promis et ce qui a été reçu. Cette perception est susceptible d'enclencher chez l'employé un processus de comparaison qui consiste à évaluer la manière dont chaque partie de la relation d'emploi a respecté ses promesses à l'égard de l'autre. Si l'employé considère qu'il a respecté sa part du contrat et que ses contributions à l'égard de l'organisation n'ont pas fait l'objet d'une « réciprocation », l'employé risque alors de considérer que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Ensuite, sur base d'un processus d'interprétation de la brèche, cette dernière peut donner naissance ou non à un sentiment de violation.

21 Rousseau (1995) a également développé son propre modèle de la violation du contrat psychologique. Étant donné que Morrison et Robinson (1997) intègrent les divers éléments du modèle de Rousseau (1995), nous ne développerons pas ce dernier au cours de cette section.

3.2.1 *La renonciation*

La renonciation se produit lorsqu'un agent de l'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté (Morrison & Robinson, 1997). Nous allons dès à présent exposer ces deux types de renonciation.

La renonciation par incapacité reflète une situation dans laquelle les agents organisationnels se voient dans l'impossibilité de tenir les promesses qu'ils ont faites auparavant. Cette incapacité à tenir les engagements peut être la conséquence de la survenance de changements inattendus dans l'environnement interne (p. ex. une restructuration) ou externe (p. ex. une concurrence féroce) de l'organisation. Ainsi, il est fréquent qu'un recruteur promette aux nouvelles recrues des opportunités d'avancement rapide. Néanmoins, lorsque l'organisation est amenée à promouvoir ses employés, celle-ci prend conscience qu'elle ne peut pas promouvoir la totalité des nouvelles recrues auxquelles une promesse de promotion a été faite. Les employés non promus peuvent alors être amenés à considérer que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. D'un point de vue empirique, Robinson et Morrison (2000) ont étudié l'impact joué par l'environnement de l'organisation sur la probabilité de percevoir une brèche. Ces chercheurs ont posé l'hypothèse que la renonciation par incapacité est d'autant plus probable que l'organisation se trouve dans une mauvaise posture financière – soit une mauvaise performance, soit une diminution par rapport aux performances antérieures. Leur recherche montre effectivement que lorsque la performance de l'organisation est faible, les employés sont plus enclins de considérer que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche.

En cas de renonciation par manque de volonté, les agents organisationnels ne remplissent pas les termes du contrat psychologique non pas parce qu'ils ne peuvent pas, mais parce qu'ils ne veulent pas. Se présentent alors deux cas de figure : soit les agents organisationnels renoncent à une promesse sans jamais avoir eu l'intention de la remplir, soit ils y renoncent alors qu'ils avaient réellement l'intention de la tenir (Morrison & Robinson, 1997). Morrison et Robinson (1997) expliquent ce comportement de rétraction de la part de l'organisation de la manière suivante : puisque les parties contractuelles adoptent souvent des comportements opportunistes (McLean Parks & Smith, 1998), l'organisation aura tendance à ne pas respecter ses engagements à l'égard d'un employé lorsque les agents organisationnels considèrent que les bénéfices liés à la renonciation sont supérieurs aux coûts qu'elle occasionne. Morrison et Robinson (1997) identifient alors trois facteurs susceptibles d'affecter les coûts et les bénéfices associés à un comportement de rétraction : l'asymétrie de pouvoir, le comportement de l'employé et le type de relation d'échange.

Tout d'abord, Morrison et Robinson (1997) nous rappellent que dans une relation d'emploi typique, le pouvoir est généralement réparti de manière inégale. L'employé, étant souvent la partie la plus dépendante, est généralement celle qui a le moins de pouvoir. Lorsque l'employé est la partie qui détient le moins de pouvoir, celui-ci aura d'importantes barrières à la sortie s'il met un terme à sa relation d'emploi (McLean Parks & Kidder, 1994). Dès lors, le comportement de rétraction de la part de l'organisation sera peu coûteux. En revanche, lorsque l'employé est la partie qui détient le plus de pouvoir, la rétraction est surtout coûteuse pour l'organisation.

En conclusion, Morrison et Robinson (1997) posent l'hypothèse que la rétraction de la part de l'organisation est d'autant plus probable que les employés possèdent peu de pouvoir dans la relation d'emploi.

Ensuite, les coûts et les bénéfices liés au comportement de rétraction sont également affectés par la manière dont les agents organisationnels perçoivent le comportement de l'employé, et plus particulièrement, la manière dont ce dernier s'est acquitté de ses obligations à l'égard de l'organisation (Morrison & Robinson, 1997). Ainsi, lorsque les agents organisationnels estiment qu'un employé n'a pas respecté sa part du contrat, ceux-ci peuvent considérer que l'organisation n'a plus à s'acquitter de certaines obligations vis-à-vis de l'employé. Selon Robinson et Brown (2004), ce comportement de rétraction peut être considéré comme une expression de revanche (Bies & Tripp, 1998) ou comme une restauration de l'équité (Adams, 1963). Cette hypothèse a été testée empiriquement dans la recherche de Robinson et Morrison (2000). Ces chercheurs ont effectivement montré que la probabilité d'occurrence de la brèche au sein du contrat psychologique est d'autant plus élevée que la performance de l'employé a été faible.

Enfin, Morrison et Robinson (1997) considèrent également la nature de la relation d'échange, à savoir transactionnelle ou relationnelle. Puisque le contrat transactionnel se limite à un échange purement économique et que le contrat relationnel implique des composantes socio-émotionnelles, le comportement de rétraction s'avèrera surtout coûteux lorsqu'il concerne des contrats psychologiques relationnels.

3.2.2 *L'incongruence*

La deuxième cause de brèche identifiée par Morrison et Robinson (1997) est l'incongruence. Celle-ci se produit lorsque les parties contractuelles ont des perceptions différentes à propos d'une obligation ou d'un ensemble d'obligations qui composent la relation d'emploi (Morrison & Robinson, 1997). Cette incongruence peut alors porter sur le contenu des obligations incluses dans le contrat psychologique ou sur leur accomplissement (Morrison et Robinson, 1997, 2004). L'incongruence par rapport aux obligations traduit la mesure dans laquelle l'employé et l'employeur – c'est-à-dire les agents organisationnels – ont des perceptions différentes des obligations réciproques qu'ils ont l'un envers l'autre, c'est-à-dire des contributions et des rétributions qui devraient être échangées entre les deux parties.

Morrison et Robinson (1997 ; 2004) identifient trois raisons interreliées qui permettent d'expliquer pourquoi les employés et les employeurs peuvent posséder des perceptions différentes des obligations constitutives de la relation d'emploi : la divergence des schémas, la complexité et l'ambiguïté des obligations, et l'insuffisance de communication.

Un premier facteur explicatif a trait à la divergence des schémas. Les employés et les employeurs (ou les représentants de l'organisation) se trouvent dans une relation d'emploi par rapport à laquelle ils possèdent un schéma. Celui-ci les aide à définir le contenu et les caractéristiques d'une relation d'emploi typique, à interpréter les événements et à se souvenir des promesses mutuelles. En outre, comme nous l'avons mentionné précédemment, ces schémas se développent progressivement sur base des expériences personnelles antérieures et présentes (Fiske & Taylor, 1984). Par ailleurs,

nous avons effectivement montré que les schémas sont façonnés par divers facteurs tels que la socialisation durant l'enfance et l'adolescence, la socialisation organisationnelle et professionnelle, les antécédents culturels ou encore les expériences antérieures de travail.

Dès lors, lorsque les employés et les employeurs possèdent des antécédents personnels et professionnels différents, proviennent d'industries et/ou de cultures différentes, il est fort probable que ceux-ci possèdent des schémas de la relation d'emploi idiosyncrasiques. Si tel est le cas, ces schémas vont influencer la manière dont les personnes perçoivent, interprètent et se souviennent des obligations inhérentes à la relation d'emploi. Dans la mesure où ces modèles mentaux diffèrent, la probabilité d'incongruence est élevée puisque les perceptions, les interprétations et les souvenirs des promesses détenues par les parties contractantes sont différents.

Partant de l'idée que la socialisation organisationnelle affecte la manière dont les personnes perçoivent, interprètent et se souviennent des obligations réciproques et de leur accomplissement, Dulac, Delobbe et Saffery (2005) ont étudié l'influence exercée par le degré d'institutionnalisation du processus de socialisation des nouvelles recrues sur les perceptions subséquentes de brèche et de violation. Ces chercheurs montrent que plus le processus de socialisation est institutionnalisé au sein des organisations, moins les nouvelles recrues considèrent que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Cette recherche suggère également qu'un processus de socialisation institutionnalisé permet de minimiser la perception de violation, c'est-à-dire l'expérience affective et émotionnelle consécutive à la brèche. L'explication de ces résultats réside dans le fait qu'un processus de socialisation institutionnalisé favorise le développement d'un ensemble de croyances et de présupposés (*i.e.* un modèle mental de la relation d'emploi) plus congruents entre les nouvelles recrues et les agents organisationnels.

Outre la divergence des schémas, l'incongruence dépend également de la nature des obligations qui les composent. La complexité et l'ambiguïté des stimuli perçus représentent également une seconde source d'incongruence pour deux raisons. Comme le souligne la littérature sur le contrat psychologique, une relation d'emploi donnée se compose souvent d'un ensemble d'obligations nombreuses et complexes (Morrison & Robinson, 1997 ; Rousseau, 1995). En outre, les recherches menées par Griffin et Ross (1991) indiquent que lorsque des individus doivent percevoir, interpréter et stocker des stimuli nombreux et variés, il est très fréquent que certains de ces stimuli ne soient pas perçus, soient sous-estimés, voire oubliés. En transposant ces résultats au contrat psychologique, il est fort probable que lorsqu'un employé et un agent organisationnel sont confrontés aux mêmes informations relatives au contrat psychologique, ceux-ci sont susceptibles de percevoir, de stocker et de se souvenir de promesses sensiblement différentes.

La littérature sur le contrat psychologique souligne également que les promesses et les obligations liées à la relation d'emploi sont souvent vagues, ambiguës et incomplètes. À nouveau, il apparaît que lorsque des personnes sont confrontées à des informations ambiguës ou manquant de clarté, elles s'engagent dans un processus de construction cognitive au cours duquel elles comblent les informations manquantes à partir de signaux contextuels et d'informations antérieures (Griffin & Ross, 1991). Puisque ce processus de construction cognitive est subjectif et imparfait, il est fort

probable que deux personnes aboutissent à une perception différente de la relation d'emploi bien qu'elles aient été confrontées au même ensemble d'informations.

Le dernier facteur qui affecte l'incongruence est l'insuffisance de communication entre un employé et les agents organisationnels responsables de la communication et de la réalisation des promesses. Morrison et Robinson (1997) soulignent particulièrement l'importance de la communication avec le recruteur et le superviseur. Étant donné que les termes du contrat psychologique prennent naissance durant les phases de recrutement et de sélection (Rousseau & Greller, 1994 ; Shore & Tetrick, 1994), la communication avec le recruteur y est cruciale. Dans cette perspective, Dulac, Delobbe et Saffery (2005) ont testé l'hypothèse selon laquelle la communication avec le recruteur exerce un impact sur la manière dont la nouvelle recrue évalue son contrat psychologique. Conformément aux hypothèses formulées, cette recherche montre que lorsque la nouvelle recrue a l'opportunité de discuter avec le recruteur des termes et des conditions de la relation d'emploi (*i.e.* les obligations réciproques qui composent le contrat psychologique), elle est moins encline à considérer que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Cette recherche suggère également qu'une communication de qualité durant les phases de recrutement et de sélection permet de minimiser la perception de violation.

Néanmoins, comme le soulignent Morrison et Robinson (1997), la communication ne doit pas se limiter aux seules phases de recrutement et de sélection pour deux raisons au moins. Tout d'abord, les agents organisationnels qui émettent les promesses (p. ex. le recruteur) ne sont pas nécessairement ceux qui sont responsables de leur réalisation (p. ex. le superviseur). Ensuite, étant donné que le contrat psychologique repose sur un processus de construction cognitive, la probabilité d'incongruence augmente inévitablement avec le temps.

À titre d'illustration, Lewis-McLear et Taylor (1997 ; 1998) ont mené deux études à propos du rôle joué par la qualité de la relation entre un employé et son superviseur sur la manière dont l'employé évalue son contrat psychologique. Leurs résultats indiquent que lorsque les employés estiment qu'ils ont une relation de qualité avec leur superviseur, ils sont moins enclins à considérer que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Dans une autre étude, Tekleab et Taylor (2003) ont notamment étudié l'impact exercé par la qualité de la relation entre un employé et son superviseur sur le degré d'accord qu'ils ont à propos des obligations réciproques. Cette étude suggère que la qualité de la relation entre l'employé et son superviseur (telle que perçue par le superviseur) prédit de manière significative le degré d'accord par rapport aux obligations réciproques. Enfin, Robinson et Morrison (2000) ont montré que la perception de brèche d'un employé est minimisée lorsque celui-ci a eu l'opportunité de discuter et d'interagir avec des agents organisationnels.

3.2.3 *La saillance et la vigilance*

L'incongruence et la renonciation peuvent alors entraîner la perception, chez l'employé, qu'une promesse n'a pas été tenue. En d'autres termes, l'employé est amené à percevoir un écart entre ce qui lui a été promis et ce qu'il a reçu réellement. Cependant, tant que l'employé ne s'engage pas dans ce processus de comparaison, il risque de ne pas percevoir cet écart. Morrison et Robinson (1997) proposent alors que

la probabilité de détecter un écart entre ce qui a été promis et ce qui a été reçu dépend de deux facteurs : la saillance et la vigilance.

La saillance est le premier facteur qui affecte la probabilité qu'un employé juge qu'il existe un écart entre ce qui a été reçu par rapport ce qui a été promis. De manière générale, la saillance reflète le degré avec lequel un stimulus se démarque de son contexte immédiat (Fiske & Taylor, 1984). Selon Morrison et Robinson (1997), la saillance dépend de la taille de l'écart entre ce qui a été promis et ce qui a été reçu, de l'importance de la promesse aux yeux de l'employé et de la vivacité de cette dernière dans l'esprit de l'employé.

La perception d'un écart dépend également de la vigilance de l'employé, c'est-à-dire de l'intensité avec laquelle il contrôle activement son contrat psychologique et plus particulièrement, la manière dont l'organisation a rempli les obligations et les promesses faites à son égard (Morrison & Robinson, 1997). Selon Morrison et Robinson (1997), quatre facteurs affectent la vigilance : l'incertitude, la nature de la relation d'emploi, la confiance et la perception des bénéfices et des coûts associés à la découverte d'une promesse non tenue.

Il existe de nombreuses situations dans lesquelles les employés sont confrontés à de l'incertitude, notamment lors de l'entrée dans une organisation ou lors de changements organisationnels (Robinson & Brown, 2004). Étant donné que l'incertitude est source d'anxiété, les employés vont tenter de réduire cette dernière, notamment en recherchant et en contrôlant des informations qui leur paraissent pertinentes. Dès lors, lorsqu'un employé est en situation d'incertitude par rapport au respect des obligations incluses dans le contrat psychologique, sa vigilance par rapport aux écarts entre ce qui a été promis et ce qui a été reçu sera particulièrement intense.

Morrison et Robinson (1997) suggèrent que la vigilance dépend également de la nature de la relation d'emploi. Dans le cas d'une relation transactionnelle, les obligations et les promesses qui composent le contrat psychologique sont clairement définies et les parties contractuelles s'attendent à des rétributions directes et immédiates en échange de leurs contributions. Étant donné que l'équilibre et la rétribution immédiate sont centraux au sein des échanges transactionnels, les employés développant ce type de contrat psychologique sont plus vigilants par rapport à un éventuel écart entre ce qui leur a été promis et ce qu'ils ont reçu.

Comme le proposent Morrison et Robinson (1997), la vigilance serait également affectée par le degré de confiance au sein de la relation d'emploi. La confiance reflète les attentes ou les croyances d'un individu par rapport à la probabilité que les actions futures de l'autre partie lui seront favorables, ou du moins non défavorables (Barber, 1983 ; Gambetta, 1988). Adapté au contexte organisationnel, lorsque un employé est méfiant vis-à-vis de son employeur, il le sera également par rapport aux promesses qui lui ont été faites et à leur réalisation. Afin d'empêcher une éventuelle renonciation ou d'y réagir si celle-ci se produit, l'employé devient vigilant par rapport à l'accomplissement des obligations liées à l'employeur.

Enfin, la perception des coûts et des bénéfices associés à la découverte d'une promesse non tenue affecte aussi la vigilance. Morrison et Robinson (1997) avancent que, dans certaines situations, la découverte d'une brèche par un employé peut être dérangeante, voire menaçante pour lui. Dans ce cas de figure, l'employé est alors

moins vigilant dans le contrôle de l'accomplissement du contrat psychologique et donc, moins à même de percevoir une brèche. C'est pourquoi, Morrison et Robinson (1997) posent l'hypothèse que la vigilance de l'employé sera moins forte lorsque les coûts associés à la découverte d'une promesse non tenue sont supérieurs aux bénéfices qui y sont associés.

3.2.4 *Le processus de comparaison : de la promesse non tenue à la brèche*

Lorsqu'un employé perçoit qu'une promesse n'a pas été tenue, celui-ci ne va pas nécessairement considérer que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Pour qu'il y ait perception de brèche, Morrison et Robinson (1997) identifient deux conditions : (1) l'employé doit percevoir qu'une ou plusieurs promesses n'ont pas été tenues, et (2) l'employé doit considérer qu'il a tenu ses promesses vis-à-vis de son organisation et que les contributions qui en découlent n'ont pas été adéquatement « récompensées » par l'organisation.

C'est pourquoi, Morrison et Robinson (1997) proposent que la relation entre la perception d'une promesse non tenue et la perception de brèche est modérée par un processus de comparaison qui repose sur la perception des obligations réciproques et de leur accomplissement. Ainsi, l'employé serait amené à comparer les ratios suivants : (a) ce qu'il a reçu par rapport à ce qui a été promis (ratio 1) et (b) ce qu'il a fourni par rapport à ce qu'il a promis (ratio 2). Par la suite, l'employé comparerait le ratio 1 au ratio 2 ; lorsque le premier est inférieur au second, celui-ci serait alors plus enclin à considérer que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche.

En outre, Morrison et Robinson (1997) avancent que deux facteurs affectent ce processus de comparaison : le biais d'autocomplaisance et l'effet de seuil. Dans le cas de la formation du contrat psychologique, nous avons expliqué la manière dont les biais cognitifs interviennent dans le processus de perception et d'interprétation des obligations et des promesses liées au contrat psychologique. À nouveau, lorsque ces personnes doivent juger la manière dont les obligations réciproques ont été respectées, certains biais cognitifs – tels que le biais d'autocomplaisance (Taylor & Brown, 1988) – peuvent affecter le processus de comparaison qui existe entre la perception d'une promesse non tenue et la brèche. Le biais d'autocomplaisance pourrait avoir comme effet que l'employé surestime ses contributions et sous-estime les rétributions reçues de l'organisation. Le processus de comparaison peut également être affecté par les effets de seuil. Ainsi, chaque employé possède un seuil afin de déterminer si une brèche s'est produite. Ces effets de seuil sont affectés par la sensibilité à l'équité et le type de relation d'échange.

La sensibilité à l'équité reflète la préférence individuelle pour des situations équitables ou inéquitables (Huseman, Hatfield, & Miles, 1987). Ainsi, certaines personnes – celles qui ont une faible sensibilité à l'équité – préfèrent les situations de déséquilibre qui sont en leur défaveur tandis que d'autres – celles qui ont une sensibilité à l'équité élevée – préfèrent les situations de déséquilibre en leur faveur. Par conséquent, les employés qui ont une sensibilité à l'équité élevée sont plus enclins à considérer le moindre écart en leur défaveur comme une brèche (1997).

La nature de la relation d'échange (transactionnelle ou relationnelle) affecte également le seuil de détermination de la brèche. Selon Morrison et Robinson (1997), les employés qui ont un contrat psychologique transactionnel, c'est-à-dire ceux qui s'attendent à des rétributions directes et immédiates en échange de leurs contributions, pourraient avoir un seuil de détection de la brèche plus bas que ceux qui ont un contrat relationnel.

3.2.5 *Le processus d'interprétation : de la brèche à la violation*

Une importante contribution des travaux de Morrison et Robinson (1997) réside dans la distinction conceptuelle entre la brèche et la violation. La brèche du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations ayant fait l'objet d'une promesse préalable (Morrison & Robinson, 1997). La brèche représente donc une évaluation cognitive du degré avec lequel l'employeur a fourni ce qu'il a promis. Cette évaluation peut, dans certains cas, entraîner de fortes réactions émotionnelles, telles que la colère, l'anxiété ou la trahison. La violation du contrat psychologique reflète l'expérience affective et émotionnelle qui résulte de la croyance que l'organisation a échoué dans le maintien du contrat psychologique.

Étant donné que les individus sont plus enclins à rechercher des informations lorsqu'ils sont confrontés à des événements inattendus et négatifs (Wong & Weiner, 1981), Morrison et Robinson (1997) suggèrent que la perception de brèche – en tant qu'événement inattendu et négatif – stimule un processus cognitif d'interprétation. Il s'agit d'un processus au cours duquel l'employé tente de donner du sens ou d'associer une signification à l'événement qui s'est produit. Ce processus d'interprétation peut alors déboucher ou non sur une violation du contrat psychologique. Morrison et Robinson (1997) considèrent que ce processus d'interprétation est affecté par quatre facteurs : l'évaluation des résultats, le processus d'attribution des causes de la brèche, les jugements de justice et le contrat social.

Le premier facteur qui affecte le processus d'interprétation d'un employé est la manière dont il évalue ses résultats. Cette évaluation dépend d'abord de la magnitude de la brèche, c'est-à-dire la taille de l'écart existant entre les contributions respectives. Ainsi, lorsque l'employé estime qu'il y a un déséquilibre ou un écart important entre les contributions respectives, la relation entre la brèche et la violation sera d'autant plus forte. Cette évaluation dépend également des conséquences de la brèche, notamment au niveau de la valence. Ainsi, la relation entre la brèche et la violation sera plus forte lorsque la brèche entraîne l'apparition de résultats dont la valence est négative ou la disparition de résultats dont la valence est positive.

Le deuxième facteur qui affecte le processus d'interprétation est le processus d'attribution par rapport aux causes de la brèche. Lorsqu'un individu est confronté à un événement inattendu et négatif, celui-ci va rechercher des informations et des explications afin de déterminer les causes de cet événement (Wong & Weiner, 1981). Ce processus d'attribution va à son tour exercer un effet direct sur l'intensité des émotions ressenties par l'individu (Frijda, 1988 ; Ortony, Clore, & Collins, 1988). Dans le contexte de brèche, Robinson et Morrison (1997 ; 2000) proposent que la relation entre la brèche et des réactions affectives et émotionnelles négatives (*i.e.* la viola-

tion) est plus forte lorsque les employés estiment que la brèche est liée à une renonciation de la part de l'organisation. Selon certains chercheurs, l'assignation de la responsabilité repose sur l'analyse des facteurs suivants : la causalité, le contrôle, la prévisibilité et l'intentionnalité (Bell & Tetlock, 1989 ; Heider, 1958). Tout d'abord, l'employé doit évaluer si la brèche est la conséquence ou non des actions de l'organisation. Ensuite, l'employé peut être amené à juger du degré de prévisibilité et/ou de contrôle des agents organisationnels sur les facteurs qui ont entraîné la brèche. Enfin, l'employé peut également tenir compte de l'intentionnalité de l'organisation (ou des agents organisationnels) lorsqu'il attribue la responsabilité de la brèche. En conclusion, la probabilité que la brèche entraîne une violation est d'autant plus élevée que l'employé estime que (i) l'organisation est responsable de la brèche, et que (ii) les agents organisationnels en avaient conscience et auraient pu le prévoir, ou l'éviter.

Le processus d'attribution dépend également de la confiance. Comme nous l'avons défini précédemment, la confiance reflète les attentes ou les croyances d'un individu par rapport à la probabilité que les actions futures d'autrui lui seront favorables, ou du moins non défavorables par rapport à ses intérêts (Barber, 1983 ; Gambetta, 1988). Ainsi, lorsqu'un employé a un degré de confiance élevé envers son organisation, celui-ci s'attend à ce que cette dernière n'agisse pas au détriment de ses intérêts. Dès lors, lorsqu'un employé a confiance envers son organisation et qu'il perçoit une brèche, il aura tendance à lui attribuer des circonstances atténuantes (Robinson, 1996).

Enfin, le processus d'attribution est également affecté par les explications sociales, c'est-à-dire les justifications ou les excuses fournies par les agents organisationnels. Sur base des explications sociales, les agents organisationnels peuvent influencer le processus d'attribution des employés puisque ces explications altèrent leurs perceptions de causalité, de contrôle, de prévisibilité et d'intentionnalité (Bies, 1987). Dans cette perspective, Turnley et Feldman (1999a) ont étudié l'impact joué par les justifications sur le processus de violation et ses conséquences. Leur étude suggère que les justifications fournies par l'organisation modèrent la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de recherche d'un autre emploi. En d'autres termes, les employés s'engagent d'autant plus dans des comportements de sortie lorsque leur perception de violation est élevée et qu'ils considèrent que l'organisation n'a pas fourni suffisamment de justifications afin d'expliquer les raisons de la violation.

Un troisième facteur affectant le processus d'interprétation d'une brèche a trait aux perceptions de justice. Selon Morrison et Robinson (1997), l'intensité des réactions émotionnelles et comportementales successives à la brèche peut être modérée par la manière dont l'employé évalue le contexte dans lequel la brèche s'est produite, notamment en termes de justice et d'éthique. Les jugements de justice procédurale portent sur la consistance des procédures et l'impartialité des décisions (Lind & Tyler, 1988), tandis que les jugements de justice interactionnelle reflètent le degré de respect et d'honnêteté avec lequel l'employé a été traité (Bies & Shapiro, 1987). Dans cette perspective, Morrison et Robinson (1997) suggèrent que les employés répondent à une brèche de manière plus négative lorsqu'ils considèrent que leur organisation les a traités injustement.

De nombreuses recherches se sont intéressées au rôle joué par la justice dans le processus de violation du contrat psychologique et de ses répercussions sur les attitudes et les comportements des employés (p. ex. Kickul, 2001b ; Kickul, Lester, & Finkl, 2002 ; Robinson & Morrison, 2000 ; Takeuchi, Tekleab, & Taylor, 2000 ; Turnley & Feldman, 1998, 1999a). Par exemple, l'étude menée par Robinson et Morrison (2000) suggère une triple interaction entre la perception de brèche, les perceptions de justice et les attributions liées à la brèche. Autrement dit, les employés rapportent un sentiment de violation plus élevé suite à une brèche lorsqu'ils estiment qu'ils ont été traités de manière injuste par leur organisation et que cette dernière est la principale responsable de la brèche. Dans une autre étude, Takeuchi, Tekleab et Taylor (2000) ont montré que les interventions organisationnelles destinées à améliorer les perceptions de justice procédurale entraînent une diminution significative des perceptions de violation. Enfin, Kickul et ses collègues (Kickul *et al.*, 2002) ont étudié l'impact exercé par la brèche sur les attitudes et les comportements en distinguant deux formes de justice (procédurale et interactionnelle) mais également deux types de brèche (extrinsèque et intrinsèque). Cette étude suggère qu'il existe une double interaction entre le type de brèche et la facette de la justice considérée. Ainsi, la justice procédurale exerce surtout un impact sur les attitudes et les comportements des employés lorsque la brèche porte sur des résultats extrinsèques, tandis que la justice interactionnelle agit surtout sur les attitudes et les comportements des employés lorsque la brèche est de nature intrinsèque.

Enfin, les évaluations liées au contrat psychologique, en particulier les processus d'interprétation des brèches, prennent place dans un contexte plus large au sein duquel intervient le contrat social. Le contrat social reflète les présupposés, les croyances et les normes à propos du comportement approprié au sein d'une unité sociale particulière (Gough, 1963 ; Homans, 1961). Dans le contexte du contrat psychologique, le contrat social englobe des croyances et des présupposés relatifs à l'échange, à la réciprocité, à l'équité et à la justice. En d'autres termes, le contrat social reflète les termes et les conditions qui sous-tendent la relation d'emploi et plus particulièrement, le contrat psychologique. Dans le contexte du contrat social, le contrat psychologique ne comporte donc pas uniquement les promesses et les obligations liées à la relation d'emploi ; celui-ci contient également la promesse implicite que cet échange sera conforme à un ensemble de valeurs, de croyances et de normes.

Le contrat social est particulièrement pertinent dans l'expérience de la violation puisque celui-ci peut être envisagé comme une toile de fond à partir de laquelle les employés interprètent la brèche. Étant donné que chaque contexte possède un contrat social qui lui est propre, un comportement considéré comme inapproprié dans un contexte ne le sera pas nécessairement dans un autre (Clark & Waddell, 1985). Ainsi, lorsqu'un individu considère la magnitude de la brèche, ses implications, ses causes, son processus et ses moyens, il l'envisage sur base du contrat social. Si la brèche et ses éléments associés vont à l'encontre du contrat social prédominant, le sentiment de violation qui en résulte sera alors d'autant plus fort.

Les contrats sociaux peuvent varier au travers des organisations de telle sorte qu'une même brèche dans une organisation ne provoque pas nécessairement les mêmes sentiments que si elle s'était produite dans une autre organisation. Morrison

et Robinson (1997) s'attendent à ce que plus la ligne de base est élevée dans un contexte, moins intense sera la violation qui suit la brèche.

Morrison et Robinson (1997) s'attendent également à ce que l'expérience de violation dépende de la nature de la relation d'emploi, à savoir transactionnelle ou relationnelle. Comme le suggèrent Rousseau (1995) et Morrison et Robinson (1997), l'expérience de violation devrait être plus intense lorsque la relation d'emploi est relationnelle plutôt que transactionnelle. En effet, dans la mesure où le contrat psychologique relationnel reflète un échange non instrumental régi par des normes allant à l'encontre de l'intérêt personnel et de l'opportunisme (McLean Parks & Smith, 1998), sa brèche risque de causer davantage de conséquences négatives. Confirmant cette hypothèse, Robinson et Rousseau (1994) ont montré que la violation a plus d'impact sur la confiance envers l'employeur chez des employés peu carriéristes (valorisant davantage un échange relationnel) que chez les carriéristes (accordant plus d'importance aux obligations transactionnelles).

À ce stade, il est intéressant de souligner que la nature de la relation d'emploi exerce des effets très différents dans le processus de violation du contrat psychologique. Ainsi, les employés dont l'échange est relationnel sont moins enclins à y percevoir une brèche parce que ce type d'échange décourage la renonciation, diminue la vigilance de l'employé et est associé à un seuil plus élevé de détection de brèche. En revanche, lorsqu'une brèche est perçue dans ce type d'échange, l'expérience de violation sera beaucoup plus forte car celle-ci est hautement inconsistante avec le contrat social qui le gouverne.

3.3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE SUR L'ÉVALUATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

En proposant leur modèle sur le processus de violation du contrat psychologique, Morrison et Robinson (1997) ont apporté des contributions significatives à la littérature sur le contrat psychologique. Tout d'abord, les concepts de « brèche » et de « violation » ont souvent été utilisés de manière interchangeable dans la littérature sur le contrat psychologique antérieure à 1997. Par exemple, de nombreuses recherches ont étudié la violation en mesurant la brèche. Grâce à leur modèle, Morrison et Robinson (1997) ont apporté davantage de clarté quant à la distinction conceptuelle entre la brèche et la violation. La brèche du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations qui ont fait l'objet d'une promesse préalable. La violation du contrat psychologique reflète les réponses émotionnelles et affectives conséquentes à l'interprétation de brèche.

Ensuite, en identifiant les deux principales causes potentielles de brèche (la renonciation et l'incongruence), Morrison et Robinson (1997, 2004) ont mis en lumière le fait que l'organisation n'est pas toujours seule responsable de la brèche. En effet, la brèche résulte souvent de l'incongruence entre les schémas. Un autre aspect intéressant du modèle de Robinson et Morrison (1997) est le processus de comparaison qui précède la perception de brèche ; celui-ci illustre parfaitement l'importance de l'équité et de la réciprocité dans le processus de violation. Ainsi, pour qu'il y ait perception de brèche, l'employé doit non seulement déterminer qu'une promesse n'a

pas été tenue, mais aussi qu'il a apporté des contributions en échange de cette promesse, et que ces contributions n'ont pas été adéquatement « réciprocquées » par l'organisation.

Une dernière contribution du modèle de Morrison et Robinson (1997) repose sur le processus interprétatif situé entre la brèche et la violation. Cette partie du modèle est importante puisqu'elle permet de comprendre les raisons pour lesquelles la brèche mène ou non à des réactions affectives et émotionnelles. Parmi celles-ci, il est intéressant de constater que le processus d'interprétation est notamment ancré dans des perceptions de justice mais également dans le contrat social qui sous-tend la relation d'emploi.

Sur base de ces multiples contributions, nous identifions plusieurs pistes pertinentes dans l'étude de l'évaluation du contrat psychologique. Tout d'abord, le modèle théorique proposé par Morrison et Robinson (1997) identifie de nombreuses variables et processus susceptibles d'intervenir dans la perception que le contrat psychologique d'un employé a fait l'objet d'une brèche ou d'une violation. Dans la mesure où de nombreuses hypothèses de recherche découlent directement de ce modèle, il nous paraît important de valider certaines parties de ce modèle.

De manière similaire à l'étude de la formation du contrat psychologique, il nous paraît également important d'adopter une approche multiniveaux. Une telle approche permettrait de mieux saisir la complexité des phénomènes de brèche et de violation. Dans cette entreprise, il est important de tenir compte des influences jouées par l'individu lui-même (p. ex. sa personnalité, ses comportements d'anticipation et/ou de remédiation), par les autres agents organisationnels (p. ex. les collègues, le superviseur, les responsables RH), par le groupe (p. ex. le contrat normatif existant au sein du groupe), ou encore par l'organisation (p. ex. l'idéologie véhiculée au sein de l'organisation ou le contrat social régissant la relation d'emploi).

Étant donné la subjectivité et l'idiosyncrasie des perceptions de brèche et de violation, nous pensons qu'il est crucial de considérer le rôle joué par les variables individuelles en distinguant les variables liées à la personnalité, à l'expérience, aux attitudes et aux comportements. À l'heure actuelle, certaines recherches empiriques ont déjà montré que le processus de violation du contrat psychologique est affecté par diverses variables liées la personnalité de l'employé – son degré de neuroticisme, de conscience ou de lieu de contrôle (Raja *et al.*, 2004) – ou encore par ses expériences antérieures et présentes – sa performance, ses expériences antérieures de brèche et ses alternatives d'emploi à l'embauche (Robinson & Morrison, 2000).

Jusqu'à présent, les modèles existants sur le processus violation du contrat psychologique (*i.e.* Morrison & Robinson, 1997 ; Rousseau, 1995) n'incluent pas explicitement la manière dont l'environnement social d'un employé affecte sa perception de l'évaluation du contrat psychologique. En suivant le raisonnement tenu par Ho (2005), nous pensons également que les évaluations d'accomplissement du contrat psychologique s'inscrivent dans un contexte social. Comme le soutient Ho (2005), l'évaluation du contrat psychologique est susceptible d'être affectée par l'information sociale obtenue par les « autres référents », c'est-à-dire surtout par les autres personnes qui possèdent un contrat psychologique similaire (*i.e.* un contrat normatif) à

celui de l'employé²². Dans son étude empirique, Ho (1999) montre effectivement qu'en fonction du type d'informations (liées aux caractéristiques du travail, à la dimension relationnelle ou à la dimension transactionnelle du contrat psychologique) faisant l'objet d'une évaluation, les employés choisissent des bases de comparaison différentes. Il apparaît que les employés peuvent comparer ce qu'ils ont reçu par rapport à leurs propres attentes normatives, aux promesses qui leur ont été faites par l'employeur ou encore par rapport à ce que les autres ont reçu. Étant donné les arguments théoriques avancés par Ho (2005) et les résultats empiriques préliminaires obtenus (Ho, 1999, 2005 ; Ho & Levesque, 2002), il nous paraît prometteur de continuer dans cette voie de recherche.

En outre, de nombreux chercheurs soulignent l'importance du contexte au niveau de la compréhension de la relation employeur/employé (p. ex. Cappelli & Sherer, 1991 ; Hannah & Iverson, 2004 ; Johns, 2001 ; Rousseau & Fried, 2001). Dès lors, nous pensons qu'il est important de tenir compte du contexte dans lequel s'inscrivent les perceptions de brèche et de violation. Plus spécifiquement, il paraît pertinent d'étudier le rôle joué par le contexte social (p. ex. le contrat social), économique (p. ex. le marché de l'emploi), culturel (p. ex. la culture nationale), juridique (p. ex. la législation relative à l'emploi) ou idéologique (p. ex. l'idéologie liée à la profession). Par rapport à ce dernier point, certains travaux théoriques (Thompson & Bunderson, 2003) et empiriques (Bunderson, 2001 ; Edwards, Rust, McKinley, & Moon, 2003) ont poursuivi dans cette voie en montrant comment le contexte idéologique est susceptible d'affecter la manière dont un employé évalue son contrat psychologique. En incorporant la dimension idéologique au sein du contrat psychologique, Thompson & Bunderson (2003) rajoute une dimension supplémentaire dans la compréhension des phénomènes de brèche et de violation. Une telle approche permet notamment de comprendre les raisons pour lesquelles un employé reste loyal envers son organisation alors que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche sur des éléments économiques et/ou socio-émotionnels. Dans ce cas de figure, la brèche peut être la conséquence d'actions ou de discours issus de l'organisation et qui vont à l'encontre de la cause ou du principe idéologique véhiculé.

Enfin, comme le soulignent Morrison et Robinson (1997), la brèche et la violation sont des phénomènes distincts, la brèche n'entraînant pas nécessairement la violation. C'est pourquoi il nous paraît nécessaire de considérer les facteurs qui facilitent ou qui inhibent la relation entre la brèche et la violation. À l'heure actuelle, aucune recherche empirique n'a considéré les facteurs et les processus qui interviennent entre la perception de brèche et l'expérience émotionnelle et affective intense qui peut en résulter. Nous encourageons donc les chercheurs à se centrer sur le processus cognitif d'interprétation, en investiguant notamment le rôle joué par les processus d'attribution causale et les perceptions de justice.

22 Pour une discussion détaillée du rôle joué par l'influence sociale dans l'évaluation du contrat psychologique, il convient de se référer notamment aux travaux menés par Ho (2005).

4. Les conséquences des brèches et violations du contrat psychologique

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, la brèche et la violation sont des phénomènes très fréquents dans les organisations. Les diverses recherches empiriques rapportent qu'entre 50 et 81% des employés perçoivent au moins une brèche par rapport à des obligations spécifiques (Conway & Briner, 2002 ; Robinson & Rousseau, 1994 ; Turnley & Feldman, 1999b). En outre, selon Robinson et Brown (2004), l'occurrence et l'importance de ces phénomènes ne vont faire que croître à mesure que les organisations sont confrontées aux réductions de personnel, aux restructurations et aux changements organisationnels.

Étant donné l'incidence de ces phénomènes au sein des organisations, de nombreuses recherches se sont centrées sur leurs conséquences, notamment au niveau des attitudes et des comportements des travailleurs. Ces nombreuses recherches démontrent très clairement les effets de la brèche sur les attitudes et les comportements de employés.

4.1 L'IMPACT DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE SUR LES ATTITUDES

4.1.1 *La satisfaction*

De nombreuses recherches ont investigué la relation entre la brèche et la satisfaction. Par exemple, sur base d'une étude longitudinale sur des étudiants MBA, Robinson et Rousseau (1994) ont montré que la perception de brèche était reliée de manière négative à la satisfaction vis-à-vis de l'emploi. De manière générale, toutes les recherches empiriques confirment la relation négative qui existe entre la brèche et la satisfaction au travail (p. ex. Gakovic & Tetrick, 2003 ; Guest & Conway, 1997, 1998 ; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003 ; Kickul & Lester, 2001 ; Porter, Pearce, Tripoli, & Lewis, 1998 ; Raja *et al.*, 2004 ; Sutton & Griffin, 2004 ; Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005) ainsi que la satisfaction générale (p. ex. Kickul & Lester, 2001 ; Robinson *et al.*, 1994).

4.1.2 *L'engagement*

Dans leur étude, Turnley et Feldman (1998) ont étudié la perception de brèche durant une restructuration d'entreprise en utilisant le cadre conceptuel développé par Hirschman (1970). Ainsi, les employés qui rapportaient le plus grand nombre de brèches étaient également ceux qui manifestaient le moins d'engagement affectif à l'égard de leur organisation. Dans une autre étude récente, Lester et ses collègues (2002) ont étudié la manière dont les employés et leurs superviseurs perçoivent les brèches et les attribuent dans une certaine mesure à l'organisation. Ces chercheurs montrent effectivement que le degré d'engagement envers l'organisation est d'autant plus faible que les subordonnés perçoivent un degré élevé de brèche au sein de leur contrat psychologique. Enfin, dans une étude récente, Turnley et ses collègues (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2004) ont étudié la relation entre la perception de brèche et l'engagement envers les syndicats. Conformément aux hypothèses formulées,

cette recherche montre que la perception de brèche est reliée de manière positive à l'engagement envers les syndicats. En conclusion, de nombreuses recherches confirment que la brèche au sein du contrat psychologique – c'est-à-dire les croyances individuelles par rapport au fait que l'organisation n'a pas rempli ses obligations contractuelles – est associée à une diminution de l'engagement affectif et normatif envers l'organisation (p. ex. Bunderson, 2001 ; Coyle-Shapiro & Kessler, 1998, 2000a ; Guzzo, Noonan, & Elron, 1994 ; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003 ; Kickul, 2001a, 2001b ; Lester *et al.*, 2002 ; Raja *et al.*, 2004 ; Robinson, 1996 ; Robinson & Rousseau, 1994) et à une augmentation de l'engagement envers les syndicats (Turnley *et al.*, 2004).

4.1.3 *La confiance*

Dans leur étude longitudinale sur des étudiants MBA, Robinson et Rousseau (1994) ont montré que la perception de brèche est corrélée de manière négative avec la confiance envers l'employeur. À l'heure actuelle, peu de recherches se sont intéressées à l'impact de l'évaluation du contrat psychologique sur la confiance. Néanmoins, les recherches confirment que la brèche au sein du contrat psychologique, c'est-à-dire la perception individuelle du non-accomplissement des obligations, est associée à une diminution de la confiance envers l'employeur (p. ex. Robinson, 1996 ; Robinson & Morrison, 1995).

4.1.4 *L'intention de rester ou de quitter l'organisation*

Dans une étude déjà citée précédemment, les résultats obtenus par Robinson et Rousseau (1994) indiquent que la perception de brèche est reliée de manière négative à l'intention de rester au sein de l'entreprise. Dans une autre étude, Turney et Feldman (1999a) ont étudié diverses réponses – dont le comportement de sortie – conséquences à la brèche. Cette recherche montre notamment que les employés qui estiment que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche sont plus enclins à s'engager dans des comportements de recherche d'un autre emploi. Toutes les recherches qui ont étudié la relation entre l'évaluation du contrat psychologique et l'intention de rester/quitter l'entreprise rapportent de manière consistante que la perception de brèche prédit de manière significative l'intention de rester au sein de l'organisation ou de la quitter (p. ex. Guest & Conway, 1997 ; Guest & Conway, 1998 ; Guzzo *et al.*, 1994 ; Kickul, 2001a ; Kickul *et al.*, 2002 ; Tekleab & Taylor, 2003 ; Turnley & Feldman, 2000)

4.1.5 *Les autres attitudes*

Outre les variables dépendantes classiques que nous venons de passer en revue, certaines recherches empiriques plus récentes ont inclus d'autres indicateurs liés au travail.

Étudiant l'impact du contrat psychologique sur plusieurs variables liées au bien-être, Guest et Conway (2002) ont montré qu'il existe une association positive entre l'état du contrat psychologique et la satisfaction générale par rapport à la vie, cette variable étant opérationnalisée à partir d'évaluations subjectives liées à la santé et à l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Dans une autre étude,

Conway et Briner (2002) se sont intéressés aux émotions et à l'humeur qui peuvent suivre la perception de brèche. Utilisant la technique du journal de bord afin d'appréhender les réponses affectives conséquentes à la brèche, ces chercheurs ont montré que la brèche est un phénomène fréquent qui se produit dans quasiment toutes les dimensions du travail. D'autre part, cette recherche indique également que le fait que la promesse soit tenue ou non affecte les réactions émotionnelles des employés qui les subissent.

Certains chercheurs ont suggéré que la brèche pouvait être un déterminant important du cynisme que les employés développent à l'égard de leur organisation (Andersson, 1996 ; Robinson & Brown, 2004). Dans leur récente étude, Johnson et O'Leary-Kelly (2003) ont effectivement montré que la brèche au sein du contrat psychologique est un prédicteur significatif du cynisme affectif et cognitif des employés.

Deux études se sont intéressées à l'impact exercé par l'accomplissement ou le non accomplissement des obligations liées à l'employeur sur le sentiment de fatigue émotionnelle. Ainsi, l'étude de Gakovic et Tetrick (2003) montre que l'accomplissement des obligations organisationnelles prédit de manière négative le sentiment de fatigue émotionnelle. Contrairement à la recherche de Gackovic et Tetrick (2003), Johnson et O'Leary-Kelly (2003) suggèrent qu'il n'existe pas de relation directe entre la brèche et la fatigue émotionnelle mais que la brèche exerce un effet indirect sur la fatigue émotionnelle via le cynisme. Johnson et O'Leary-Kelly (2003) ont effectivement confirmé l'hypothèse selon laquelle le cynisme affectif et cognitif joue le rôle de médiateur dans la relation entre la brèche et la fatigue émotionnelle.

Enfin, certaines recherches empiriques ont également montré que la perception de brèche est associée à une faible perception du soutien de la part de l'organisation (Coyle-Shapiro & Kessler, 1998) ainsi qu'à des perceptions d'injustice (Cropanzano & Prehar, 2001 ; Lia-Troth, 1999).

4.2 L'IMPACT DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE SUR LES COMPORTEMENTS

4.2.1 La performance intra-rôle

Plusieurs recherches ont montré que la brèche au sein du contrat psychologique était reliée de manière négative à la performance au travail. Robinson (1996) a montré que la brèche au sein du contrat psychologique est reliée de manière négative à la performance par rapport à la tâche, indicateur de la performance intra-rôle de l'employé. Dans une autre recherche, les résultats obtenus par Turnley et Feldman (1999a) indiquent que la perception de brèche entraîne une certaine négligence des responsabilités inhérentes au travail de la part des employés. Dans une étude plus récente, Lester et ses collègues (Lester *et al.*, 2002) ont montré que lorsque les employés considèrent qu'il existe un degré élevé de brèche, ceux-ci sont moins performants – la performance étant évaluée dans cette recherche par le superviseur direct. En conclusion, ces recherches confirment clairement que la perception de brèche est associée à un déclin de la performance, qu'elle soit évaluée par l'employé lui-même (p. ex. Kickul *et al.*, 2002) ou par son superviseur (p. ex. Johnson & O'Leary-Kelly, 2003 ; Lewis-McLear & Taylor, 1997, 1998 ; Turnley *et al.*, 2003).

4.2.2 *La performance extra-rôle*

De très nombreuses recherches ont étudié l'impact du contrat psychologique sur les différentes facettes de la performance extra-rôle (les comportements de citoyenneté organisationnelle). Dans leur étude longitudinale, Robinson et Morrison (1995) ont montré que la perception de brèche prédit de manière négative les comportements de vertu civique des employés. Dans une autre étude, Kickul et ses collègues (Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001) ont mis en évidence une relation positive significative entre la brèche telle que perçue par un employé et ses comportements d'anti-citoyenneté organisationnelle tels qu'évalués par le superviseur. Enfin, les résultats obtenus par Turnley et ses collègues (Turnley *et al.*, 2003) indiquent que l'accomplissement du contrat psychologique prédit de manière significative les comportements de citoyenneté des employés, tant ceux qui sont dirigés vers l'organisation que vers les collègues. De manière générale, les recherches empiriques concluent très clairement à l'impact du contrat psychologique sur diverses facettes de la performance extra-rôle (p. ex. Coyle-Shapiro, 2002 ; Coyle-Shapiro & Kessler, 1998, 2000a, 2000b ; Lewis-McLear & Taylor, 1997, 1998).

4.2.3 *Le turnover*

Alors que de nombreuses recherches se sont penchées sur la relation entre le contrat psychologique et l'intention de rester/quitte l'organisation, peu d'entre elles ont étudié la relation entre la brèche et le turnover, c'est-à-dire le départ réel de l'entreprise. Malgré le nombre restreint de recherches empiriques ayant testé cette hypothèse, chacune d'entre elles rapporte une relation positive et significative entre les perceptions de brèche et le turnover réel (p. ex. Bunderson, 2001 ; Guzzo *et al.*, 1994 ; Turnley & Feldman, 1999a).

4.2.4 *La perception des obligations réciproques et de leur accomplissement*

Reposant sur l'idée de la norme de réciprocité, certains chercheurs ont étudié l'impact de la brèche sur les perceptions subséquentes du contrat psychologique, c'est-à-dire sur la perception des obligations réciproques et de leur accomplissement.

Dans une première étude longitudinale, Robinson, Kraatz et Rousseau (1994) ont testé les prédictions avancées par Rousseau et McLean Parks (1993) quant à l'impact de la brèche sur les perceptions subséquentes d'obligations. Conformément aux hypothèses formulées, cette étude indique que la brèche au sein du contrat psychologique entraîne une diminution du sentiment personnel d'obligation à l'égard de l'organisation. Autrement dit, lorsqu'un employé estime que son organisation n'a pas rempli les promesses faites à son égard, celui-ci rétablit la situation en ajustant cognitivement ses obligations à l'égard de l'organisation.

Dans une autre étude longitudinale, Coyle-Shapiro et Kessler (2002a) ont examiné les relations entre (a) la perception des obligations liées à l'employeur, (b) la perception de l'accomplissement des obligations liées à l'employeur, (c) la perception des obligations liées à l'employé, et (d) la perception de l'accomplissement des obligations liées à l'employé. Ces chercheurs ont trouvé que (i) la perception des obliga-

tions liées à l'employeur au temps 1 prédit de manière positive l'accomplissement des obligations liées à l'employé au temps 2, (ii) l'accomplissement des obligations liées à l'employeur au temps 1 prédit la perception des obligations personnelles et leur accomplissement au temps 2, et (iii) la perception de l'accomplissement des obligations liées à l'employé au temps 1 est associée de manière positive à la perception des obligations liées à l'employeur au temps 2. En d'autres termes, sur base de leurs perceptions des obligations liées à l'employeur et de leur accomplissement, les employés ajustent leur niveau d'obligations et de contributions à l'égard de l'organisation.

Enfin, dans une dernière étude, Coyle-Shapiro (2002) a montré que la perception des obligations liées à l'employeur et la perception de leur accomplissement prédisent de manière significative et indépendante les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés. Ainsi, sur base de la perception qu'ils ont de leur employeur, les employés peuvent « réciproquer » en s'engageant dans des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ceux-ci font preuve de réciprocation « réactive » envers l'organisation lorsqu'ils évaluent les rétributions présentes ou de réciprocation « proactive » lorsqu'ils anticipent les rétributions futures (Coyle-Shapiro, 2002).

4.2.5 *Les autres comportements*

Outre les variables dépendantes que nous venons de présenter, certaines recherches ont intégré d'autres variables comportementales comme conséquence des perceptions de brèche.

Certains chercheurs suggèrent que les sentiments d'injustice et de menace provoqués par la perception de brèche peuvent engendrer des comportements de frustration, d'agression (Felson, 1982) et de revanche (Bies & Tripp, 1998). Dans cette perspective, Kickul (2001b) a notamment montré que la perception de brèche au sein du contrat psychologique d'un employé peut donner naissance à des comportements déviants chez ce dernier.

4.3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE SUR LES CONSÉQUENCES DES BRÈCHES ET VIOLATIONS

Au cours de cette section, nous avons dressé un aperçu des recherches empiriques qui ont étudié l'impact de la brèche sur le contrat psychologique. Celles-ci indiquent clairement que les perceptions de brèche sont associées à une large palette des conséquences négatives, quel que soit le type d'échantillon considéré. En outre, parmi toutes ces recherches, certaines d'entre elles montrent également que les effets négatifs de la brèche subsistent longtemps après que la brèche se soit produite. Ainsi, dans l'étude de Robinson (1996), la brèche est un prédicteur significatif du turnover, de la performance intra-rôle et de la performance extra-rôle – ces variables dépendantes étant mesurées 18 mois après la survenance de la brèche. En outre, l'effet de la brèche subsiste malgré le contrôle statistique de divers facteurs tels que le nombre de promotions, le niveau de salaire et le nombre d'augmentations salariales. Dans la même perspective, Bunderson (2001) a montré que la brèche au sein du contrat psy-

chologique prédit de manière significative le turnover lorsqu'il est mesuré quelques années plus tard.

En ce qui concerne l'étude des conséquences de l'évaluation du contrat psychologique, nous identifions plusieurs axes de recherche. Tout d'abord, les recherches sur le contrat psychologique – et plus largement la littérature sur le comportement organisationnel – ont trop souvent intégré des variables dépendantes classiques afin de démontrer la validité prédictive d'un construit sur les attitudes et les comportements au travail. Nous pensons qu'il est temps d'élargir l'ensemble des variables dépendantes pour mieux cerner les implications de la brèche et de la violation sur les attitudes et les comportements au travail. Dans cette perspective, deux points nous paraissent importants.

Premièrement, sur base des recommandations émises par Shore et ses collègues (Shore *et al.*, 2004), nous encourageons les chercheurs à faire preuve de créativité dans le choix des variables dépendantes, notamment en évitant de se centrer uniquement sur les conséquences négatives de l'évaluation du contrat psychologique. À ce titre, Tetrick (2003) identifie divers indicateurs positifs, tant au niveau individuel (p. ex. l'espoir, la créativité) qu'organisationnel (p. ex. l'adaptabilité, la flexibilité).

Deuxièmement, nous encourageons les chercheurs à faire preuve de davantage de rigueur et de réflexion dans la sélection des variables dépendantes. Jusqu'à présent, la majorité des recherches sur le contrat psychologique ont intégré des variables dépendantes classiques (p. ex. l'engagement envers l'organisation ou la satisfaction au travail) afin de démontrer l'impact de l'évaluation du contrat psychologique sur les attitudes et les comportements des employés. Les études menées par Turnley et Feldman (1999a) et par Pugh, Skarlicki et Passel (2003) représentent une première étape dans le choix et la justification des variables dépendantes conséquentes à la perception de brèche. Par exemple, Turnley et Feldman (1999a) se sont inspirés du cadre conceptuel « *Exit-Voice-Loyalty-Neglect* » développé par Hirschman (1970) afin de classer les différents types de réponses pouvant découler de la brèche. Ce type de démarche nous paraît pertinent dans la mesure où elle force le chercheur à justifier de manière théorique et conceptuelle les raisons pour lesquelles la brèche est (ou n'est pas) reliée à une variable conséquente.

Enfin, toutes les recherches empiriques abordées au cours de cette section se sont centrées sur les conséquences de la brèche, c'est-à-dire sur les conséquences de l'évaluation cognitive du degré d'accomplissement du contrat psychologique. À l'exception de l'étude menée par Pugh, Skarlicki et Passel (2003), aucune recherche ne s'est centrée sur les conséquences de la violation – c'est-à-dire sur les conséquences des réponses émotionnelles et affectives qui peuvent résulter de l'interprétation de la brèche. Alors que certaines recherches (Kickul, 2001a, 2001b ; Robinson & Morrison, 2000) suggèrent que la brèche entraîne un sentiment de violation, il nous paraît important de considérer conjointement ces deux concepts afin de (i) démontrer leur validité conceptuelle – dans quelle mesure s'agit-il de construits distincts sur le plan empirique ? ; (ii) étudier les relations causales qui existent entre eux – dans quelle mesure ces phénomènes se produisent-ils de manière simultanée ou non ? ; (iii) examiner leur validité prédictive – quel est l'impact respectif de ces construits sur les attitudes et les comportements au travail ?

5. Conclusion

Au cours de ce chapitre nous nous sommes penchés sur la formation du contrat psychologique, sur les facteurs et les processus qui sous-tendent son évaluation, ainsi que sur les répercussions de cette dernière sur l'individu et l'organisation qui l'emploie.

Comme nous l'avons expliqué à plusieurs reprises, le contrat psychologique est un concept fortement ancré dans les théories liées aux schémas et aux modèles mentaux. Nous avons d'ailleurs défini le contrat psychologique comme un schéma ou un modèle mental que les personnes possèdent à propos de leur relation d'emploi. Se développant avant même d'entrer dans une organisation, le contrat psychologique repose sur divers piliers fondateurs, tels que la socialisation familiale, organisationnelle et professionnelle de la personne, les valeurs véhiculées dans les différentes sphères de sa vie personnelle et professionnelle ou encore ses expériences de travail, qu'elles soient passées ou présentes. Une fois formé, le contrat psychologique de la personne va être confronté à des expériences organisationnelles diverses et variées. Si cette dernière estime que son contrat psychologique est consistant par rapport à la réalité organisationnelle, celui-ci risque alors de devenir extrêmement résistant au changement. Néanmoins, il faut garder à l'esprit que le contrat psychologique fait fréquemment l'objet de révisions ou d'accommodations, notamment sur base des expériences faites par la personne. Par ailleurs, il est également très courant qu'une personne estime que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche – cette dernière pouvant être la conséquence d'une renonciation ou d'une incongruence. Que cette évaluation de brèche mène ou non à un sentiment de violation, celle-ci a généralement d'importantes répercussions tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

Quant aux futurs travaux théoriques et empiriques sur le contrat psychologique, deux perspectives de recherche paraissent émerger. Tout d'abord, étant donné le caractère subjectif et idiosyncrasique du contrat psychologique, il nous paraît important de considérer les facteurs et les processus dynamiques à l'oeuvre dans sa construction, sa stabilisation, son évolution au cours du temps et son évaluation. À ce titre, le recours à des méthodologies qualitatives permettrait de saisir davantage la dimension socio-cognitive qui sous-tend la relation d'emploi. Ensuite, dans la mesure où le contrat psychologique d'une personne est le fruit d'expériences nombreuses et variées, il est nécessaire d'envisager une approche multiniveaux dans l'étude du contrat psychologique. Une telle approche permettrait de mieux appréhender la complexité sociale, notamment en étudiant les effets respectifs joués par la personne elle-même, les agents avec lesquels elle interagit ou encore les entités dans lesquelles celle-ci s'inscrit.

Chapitre 3

Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données

Eric CAMPOY²³
Sébastien CASTAING²⁴
Sylvie GUERRERO²⁵

Sommaire

1.	Appréhender les composantes du contrat psychologique	112
2.	Mesurer les caractéristiques du contrat psychologique	129
3.	Appréhender la réalisation et les ruptures du contrat psychologique	137
4.	Mesurer le contrat psychologique selon la théorie de l'échange social	144
5.	Conclusion et agenda pour de futures recherches	149

23 Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

24 Lirhe CNRS, Université de Toulouse 1.

25 Université du Québec à Montréal.

Ce troisième chapitre présente l'ensemble des travaux et des réflexions relatifs aux enjeux de la mesure du contrat psychologique. Il vise à montrer comment mesurer le contrat psychologique. Cependant, nous verrons notamment que les limites de cette opérationnalisation répondent, en écho, aux difficultés de définition du concept lui-même.

Plusieurs méthodes de mesure du contrat psychologique sont utilisées dans les travaux de recherche. La première d'entre elles concerne la mesure des **termes** du contrat psychologique et sera présentée dans la première section de ce chapitre. Son objectif est d'identifier quels sont les éléments échangés au sein d'un contrat psychologique entre un salarié et son employeur. La deuxième méthode, développée dans la seconde section, mesure la **nature** du contrat psychologique. Cette technique mesure les caractéristiques générales du contrat psychologique, indépendamment des termes même de celui-ci. Ces deux premières sections seront d'ailleurs, plus largement, l'occasion d'aborder les questions de la nature des éléments constitutifs du contrat psychologique ainsi que celle de la distinction entre contrats transactionnel et relationnel. La troisième méthode de mesure du contrat psychologique consiste à mesurer l'**évaluation** perçue du contrat psychologique. Cela revient à mesurer si le contrat psychologique est perçu comme réalisé ou non. Dans ce dernier cas, nous parlerons de rupture ou de violation du contrat psychologique. Cette dernière méthode, la plus utilisée dans la littérature, fera l'objet de la troisième section de ce chapitre. Enfin, la dernière section sera consacrée à l'étude de la mesure de la **réciprocité** et de la mutualité dans le concept de contrat psychologique.

1. Appréhender les composantes du contrat psychologique

L'étude de la mesure des termes du contrat psychologique suppose de clarifier au préalable la définition des éléments constitutifs du contrat psychologique à travers les notions d'attentes, de promesses et d'obligations (section 1.1). Nous exposerons ensuite les questions soulevées par la mesure des termes du contrat psychologique, plus particulièrement la mesure des obligations de l'employeur et de l'employé (section 1.2). Enfin, la section 1.3 abordera la question de la place du contrat psychologique dans le contexte social.

1.1 ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Schématiquement, on entend par contrat, au sens large, toute croyance en un ensemble d'obligations existant entre au moins deux parties, une obligation se caractérisant par un engagement à agir d'une certaine manière dans le futur. Toute obligation n'existe que parce que des personnes acceptent librement, d'une manière ou d'une autre, d'être obligées. Écrit ou oral, tout contrat représente donc un échange de promesses. Dans cette première partie, nous allons nous concentrer sur les différentes manières d'aborder la notion de promesse. Après avoir présenté les notions d'attentes, de promesses et d'obligations autour desquelles s'articule le concept de contrat psy-

chologique, nous nous interrogerons sur les rapports qu'entretient le construit avec d'autres construits classiquement retenus dans les recherches consacrées au comportement organisationnel.

1.1.1 *Attentes, promesses, obligations ?*

En matière de contrat, il existe deux sortes de promesses : d'une part, la garantie (« cet appareil est en bon état de fonctionnement ») qui comporte peu d'ambiguïté ; d'autre part, la communication, beaucoup plus ambiguë, d'un engagement à faire ou ne pas faire quelque chose. Cette communication se fait par un acte qui traduit une intention à venir. Autrement dit, la promesse n'est pas autre chose que la croyance en un engagement. La communication peut être écrite (précision dans un contrat de travail de sa durée, déterminée ou indéterminée), orale (mentionner les perspectives de carrière lors d'un entretien d'embauche), ou implicite (décrire dans le journal de l'entreprise des parcours réussis de salariés). Il faut noter que ce n'est pas de la promesse en elle-même que naît le contrat, mais de la croyance de l'autre partie en cette promesse.

Il ressort des premières conceptualisations du contrat psychologique (Argyris, 1960 ; Levinson *et al.*, 1962 ; Schein, 1965), reprises au cours de la décennie suivante (Dunahee et Wangler, 1974 ; Kotter, 1973), que le contrat psychologique est non écrit, et composé d'attentes. C'est à partir des années 1990 que l'on va assister à un premier glissement sémantique. En effet, dès ses premiers travaux, Rousseau (1989) parle de promesse et non plus d'attentes : le contrat psychologique est toujours composé des attentes de l'individu, mais celles-ci doivent être la conséquence de promesses, implicites ou explicites, faites par l'organisation et le salarié. Comme nous l'avons vu précédemment, Rousseau se rapproche en cela de la définition générale d'un contrat où les obligations réciproques découlent de promesses. Néanmoins, face aux difficultés d'opérationnalisation de cette notion de promesse, plusieurs auteurs lui ont substitué l'idée de simple obligation (sans référence à une quelconque promesse implicite ou explicite), entretenant le flou sur l'origine de ces obligations (attentes ? promesses ?).

**Les obligations
reposent sur des :**
Auteurs

Attentes	Freese et Schalk (1996) ; Herriot <i>et al.</i> (1997) ; Schalk <i>et al.</i> (1995) ; Thomas et Anderson (1998) ; Tinsley et Lee (1999)
Promesses	Guest et Conway (2000, 2002) ; Ho (1999) ; Kickul (2001a, 2001b) ; Robinson (1996) ; Robinson et Morrison (1995), Rousseau et Tijoriwala (1999) ; Turnley et Feldman (1998, 1999, 2000)
Obligations	Freese et Schalk (1999) ; Lewis-McLear et Taylor (1998) ; Robinson <i>et al.</i> (1994) ; Rousseau (1990) ; Schalk et Huiskamp (2001) ; Shore et Barksdale (1998)
Croyance dans des promesses	Coyle-Shapiro (2001a, 2001b) ; Coyle-Shapiro et Kessler (1998, 2000a, 2000b, 2000c, 2002) ; Coyle-Shapiro et Neuman (2004) ; Dabos et Rousseau (2004)

TABLEAU 1 – *Les sources des obligations du contrat psychologique*

Plus récemment, Coyle-Shapiro (2000), rejointe en cela par Dabos et Rousseau (2004), a mis en avant la notion de croyance par l'individu en des promesses. On ne s'intéresse dès lors plus à toutes les obligations issues des promesses mais seulement à celles issues d'un nombre plus restreint et plus subjectif de promesses : seules comptent les promesses « filtrées » par la croyance de chaque individu. Ainsi, coexistent, depuis une quinzaine d'années, des études mesurant le contenu du contrat psychologique à partir d'attentes, de promesses, d'obligations ou de croyances en des promesses (tableau 1) : on peut donc craindre que le contenu du contrat psychologique diffère sensiblement selon l'approche choisie, rendant délicate la comparaison des résultats.

1.1.2 *Le contenu du contrat psychologique et l'éventuelle redondance avec d'autres concepts*

Les travaux importants de Rousseau, sur lesquels reposent tous les travaux ultérieurs, ont permis de lever certaines difficultés, mais en retour font courir le risque, si on n'y prend garde, de tomber dans de nouveaux pièges. Il en va ainsi de la focalisation excessive sur l'idée que le contrat psychologique naît de promesses. L'introduction de l'idée de promesses est la clé de voûte de la démarche de Rousseau. Ce faisant, on court le risque de perdre de vue que mesurer les promesses ne suffit pas pour inférer l'existence d'un contrat psychologique. D'une part, il faut que certaines conditions soient remplies pour que cette promesse crée une attente. D'autre part, la promesse ne constitue que l'un des trois éléments nécessaires à l'existence d'un contrat : échange et consentement sont également nécessaires et demanderaient à être mieux intégrés.

Si Rousseau met en avant la notion de promesse (et non plus d'attente), elle reconnaît pourtant que la promesse donne naissance à un contrat parce qu'elle crée

une attente. Or, toutes les promesses ne se valent pas dans l'esprit de chaque individu et ne vont pas créer une attente et donc pas faire naître forcément un contrat psychologique. Que penser par exemple lorsqu'un individu déclare qu'une promesse sur tel aspect lui a été faite, mais qu'elle n'a pas été respectée ? Faut-il en conclure qu'il y a eu violation du contrat ? N'est-ce pas une conclusion trop hâtive ? Deux éléments interagissent avec la promesse pour créer une attente et pour que naisse de celle-ci une obligation et donc un contrat : a) l'adéquation « promesse faite » et « attente » (la valence de l'objet de la promesse) et b) le degré de confiance dans la possibilité de réalisation de la promesse.

En effet, une promesse qui ne correspondrait pas à quelque chose qu'attend l'individu a peu de chance d'être perçue et sera dévalorisée, si ce n'est pas du tout valorisée, par lui. Inversement, une promesse même très floue correspondant à une attente forte de la part de l'individu sera vraisemblablement survalorisée et provoquera immédiatement un sentiment d'obligation. Il paraît donc nécessaire de croiser intensité de la promesse et valence de cette promesse pour tenter d'inférer la force de l'attente qui en découle, comme le proposent Turnley et Feldman (1999) ²⁶.

De même, quelle peut être la valeur d'une promesse si l'individu ne fait pas confiance à son auteur, quand bien même la valence de la promesse serait forte ? Ici encore, croiser intensité de la promesse, valence de la promesse et niveau de confiance dans l'auteur de la promesse paraît nécessaire pour appréhender la force de l'attente créée et donc la réalité plus ou moins grande du contrat psychologique. Cela est d'autant plus important que l'autre partie peut être plurielle. Or, l'individu peut ne pas accorder le même degré de confiance à tous les cocontractants et donc résoudre une partie des contradictions qui peuvent apparaître entre les promesses de ceux-ci ²⁷.

La modération des promesses par leur valence aide à saisir la complexité de l'échange qu'implique l'existence d'un contrat psychologique. Jusqu'à présent l'échange a surtout été considéré sous l'angle de la question concernant les parties prenantes, mais l'existence d'un échange entre deux parties portant sur une multitude d'éléments va conduire les parties à distinguer les éléments de l'échange qui sont essentiels de ceux qui sont moins importants, voire secondaires pour chacune des parties. Cela permettrait ensuite de mieux saisir la réciprocité tant dans la réalisation du contrat que dans la réaction à la violation du contrat.

L'attention excessive portée aux promesses fait également oublier un autre élément pourtant essentiel du contrat qui est le consentement : nous n'avons pas

26 La valence de la promesse peut également être négative. Dans ce cas, cela ne change pas l'attente créée qui sera nulle (comme si la valence était nulle). En revanche, les autres conséquences (conséquences comportementales, etc.) d'une promesse dont la valence est négative seront probablement différentes de celles d'une promesse dont la valence est nulle.

27 Au-delà de la question du contenu du contrat psychologique, cette démarche permettrait par ailleurs de mieux saisir les ressorts de sa violation éventuelle. En effet, par exemple pour un niveau d'attente pourtant identique, on peut penser que le non respect de la promesse n'aura pas les mêmes conséquences, toutes choses égales par ailleurs, selon que le niveau d'attente découle plutôt d'une promesse faite de manière intense ou plutôt d'une promesse dont la valence est élevée. À niveau d'attente égal, la violation sera d'autant plus intensément ressentie que la valence de la promesse est forte. De même, le sentiment de violation sera d'autant plus fort que la confiance dans l'auteur de la promesse est élevée.

trouvée d'étude exposant clairement ce point dans la démarche de collecte des données. Or peut-on réellement parler de contrat si les termes de celui-ci ont été imposés à l'une des parties, sans demande d'approbation de celle-ci. C'est un postulat très fort que de poser que toutes les promesses ont été faites volontairement et consciemment²⁸, d'autant plus fort que l'on est dans l'ordre du non-écrit qui laisse libre court à tout type d'interprétation ultérieure et que la relation salariale est tout sauf une relation d'égal à égal.

L'opérationnalisation alternative du contenu du contrat à partir de la croyance en des promesses ne répond pas de manière satisfaisante à ces limites. En effet, il y a une ambiguïté dans l'expression « croyance dans des promesses » : s'agit-il de croire qu'une promesse a été faite, ou de croire celui qui la fait ? Par ailleurs, cela ne répond nullement au problème de la valence, ni du libre consentement. Enfin, cette opérationnalisation crée un problème nouveau : en s'éloignant trop des caractéristiques d'un contrat, on risque à nouveau de recourir à une « métaphore juridique inadaptée » (Conway, 1996).

Un autre aspect nous paraît avoir été trop peu étudié, alors qu'il paraît crucial pour déterminer le contenu d'un construit : il s'agit du rapport qu'entretient ce construit avec d'autres construits classiquement étudiés dans la discipline concernée. Tout d'abord, on peut légitimement se demander dans quelle mesure le contenu du contrat psychologique n'est pas redondant, au moins partiellement, avec des variables comme l'implication organisationnelle, le soutien organisationnel, la citoyenneté organisationnelle, etc., puisque l'ensemble de ces variables reposent sur la théorie de l'échange social²⁹. Au delà de cette redondance « échangiste »³⁰ qui est une redondance de nature, il nous semble qu'il y a une autre source de redondance bien plus délicate, à savoir une redondance de niveau. Ainsi, alors que les variables organisationnelles classiques sont globalement assez simples et facilement circonscrites, il n'en va pas de même avec le contrat psychologique. On peut en effet considérer que le contrat psychologique, contrairement aux autres variables, comporte non pas un seul mais plusieurs contenus distincts (contenu du travail, rétribution, formation, carrière, etc.) et que ces contenus ne sont pas indépendants les uns des autres. C'est donc non seulement ce contenu complexe, mais également l'articulation de ce contenu complexe qu'il est nécessaire de comprendre. Dès lors, si l'on prend en compte

28 C'est en tout cas un recul par rapport au droit français qui considère par exemple que faute de consentement explicite une modification substantielle du contrat de travail n'est pas valable. Or ici, certains termes nouveaux du contrat psychologique peuvent représenter une modification substantielle de celui-ci.

29 Cette interrogation est doublement légitime : d'une part, on constate régulièrement des corrélations très élevées entre contrat psychologique (ou sa violation) et d'autres variables comme par exemple la satisfaction (Wanous *et al.*, 1997) ; d'autre part, on a du mal à distinguer certaines obligations retenues pour chacune des parties de construits organisationnels voisins (faire des heures supplémentaires non payées et citoyenneté organisationnelle ; rémunération équitable et justice organisationnelle ; soutien, respect et soutien organisationnel ; loyauté et implication organisationnelle).

30 L'utilisation de l'adjectif « échangiste » pour qualifier la nature de cette redondance renvoie à la nature des variables, directement inspirées de l'échange social, avec lesquelles la mesure du contrat psychologique pourrait précisément sembler redondante par certains égards (implication organisationnelle, soutien organisationnel, etc.).

cette remarque et celle sur l'existence d'une redondance échangiste, on comprend pourquoi certains auteurs ont abordé le contrat psychologique comme un cadre d'analyse structurant explicatif permettant de comprendre les liens entre le salarié et son organisation et ont choisi d'appréhender son contenu à travers le soutien organisationnel (Blancero & Johnson, 2001 ; Guzzo & Berman, 1995) ou plusieurs variables organisationnelles (Campoy, 2000 ; Neveu, 2004).

1.2 MESURER LES TERMES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Nous allons dans un premier temps décrire les différentes stratégies envisageables (approches inductives vs déductives) pour identifier les termes du contrat psychologique sur la base du bilan de Rousseau et Tijoriwala (1998). Puis nous présenterons un récapitulatif des diverses obligations de chacune des parties qui ont été utilisées.

1.2.1 *Approches inductives versus déductives du contrat psychologique*

Il s'agit de déterminer, comme nous l'avons vu, les obligations réciproques qui caractérisent la perception individuelle du contrat psychologique, soit du point de vue du salarié, soit du point de vue de l'employeur, ou encore des deux ; ces obligations reposant soit sur des promesses, soit sur des attentes, soit sur des croyances en des promesses. Les buts poursuivis par ces recherches sont très variés, comme par exemple l'étude des différences de contrats suivant le niveau hiérarchique ou le rôle du salarié (Herriot & Pemberton, 1996), l'entreprise (Argyris, 1960), ou la culture nationale (Sparrow, 1996). Il faut distinguer les études dont l'objectif porte sur une ou plusieurs parties du contrat psychologique et celles qui s'intéressent au contrat dans sa globalité (figure 8, p. 118).

Dans le premier cas, on remarque que si les chercheurs ont d'abord adopté des techniques d'analyse clinique ou ethnographique, combinant observations et entretiens non directifs (Argyris, 1960 ; Levinson *et al.*, 1962), ils s'orientent plutôt aujourd'hui vers l'analyse de contenu d'entretiens semi-directifs sur la base d'incidents critiques (Herriot *et al.*, 1997) ou d'entretiens directifs (Rousseau, 1995), au cours desquels les individus sont amenés à décrire, oralement ou par écrit avec leurs propres mots, les obligations de leur employeur et les leurs, telles qu'ils les perçoivent. Une démarche quantitative, à partir d'entretiens directifs est également possible (Robinson & Rousseau, 1994 ; Robinson & Morrison, 1995) : il s'agit alors d'étudier les termes particuliers d'un contrat, par le biais de questions uniques ou d'échelles. Il semble que, si les questions ont été rigoureusement élaborées (Wanous & Reichers, 1997), la fiabilité des questions uniques est forte sur une période de quelques semaines (méthode du test-retest) (Robinson, 1995). Il n'en demeure pas moins qu'elles sont tributaires de la population étudiée, responsables des ressources humaines (Rousseau, 1990), infirmières (Rousseau & Tijoriwala, 1997) ou étudiants en gestion (Robinson & Morrison, 1995), et peuvent donc difficilement être généralisées.

Dans le second cas, le chercheur s'intéresse au contrat dans son ensemble dans le but de dégager des facettes généralisables quel que soit l'échantillon considéré.

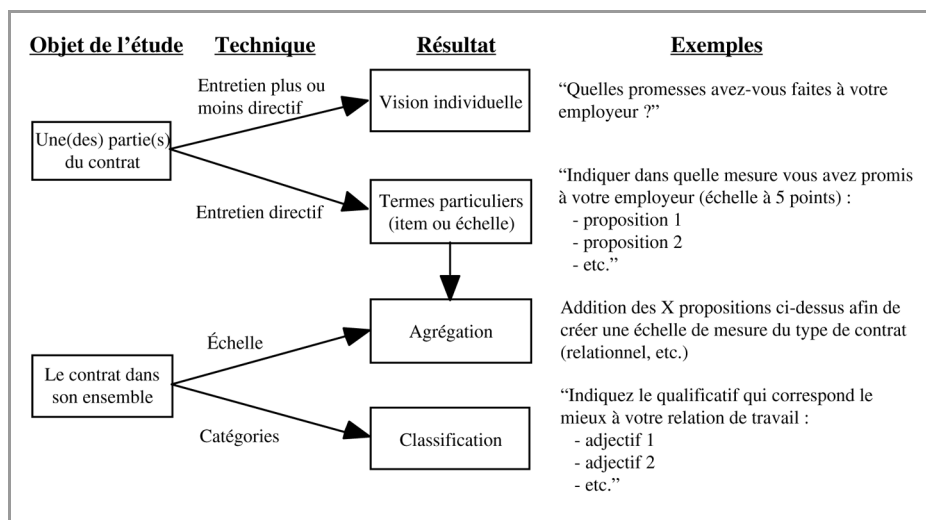


FIGURE 8 – Les différentes manières de mesurer le contrat psychologique selon Rousseau et Tijoriwala (1998)

Pour l'instant, les résultats sont mitigés. En effet, les recherches nord-américaines montrent qu'il existe des catégories stables, dans le temps et quelle que soit la population salariée étudiée (Robinson & Morrison, 1995). Malheureusement, ces résultats ne sont pas transposables à d'autres pays (Freese & Schalk, 1996). Sur la base des remarques faites par Robinson et Morrison (1995), Rousseau (1998) a proposé une échelle en sept dimensions (deux facettes relationnelles, deux transactionnelles, trois mixtes mais aucune transitionnelle). Il est bien évidemment encore trop tôt pour pouvoir porter un jugement sur la qualité de cette échelle et, surtout, sa possible généralisation à d'autres pays. D'autres recherches ont adopté une démarche alternative, qui consiste à demander aux individus d'indiquer parmi plusieurs adjectifs (Lusch & Brown, 1996) ou définitions (Wade-Benzoni & Rousseau, 1998) celui qui décrit le mieux leur contrat psychologique. Les catégories considérées sont en général les suivantes : transactionnel, transitionnel, mixte et relationnel ou encore dynamique / statique, etc. Il faut cependant noter que cette démarche alternative a pour conséquence un léger glissement quant au but poursuivi. Alors qu'initialement celui-ci était d'étudier le contenu du contrat psychologique, la méthode de la classification (par le biais d'un adjectif ou d'une définition) permet plutôt l'étude de la nature du contrat.

Dans la plupart des études – c'est du moins ce que laisse penser la description de la démarche suivie – les chercheurs définissent les termes du contrat en deux temps. Tout d'abord en faisant la synthèse des obligations les plus fréquemment utilisées dans les études antérieures, quel que soit le contexte socio-économique (d'où un effet boule de neige). Ensuite, en les contextualisant à la population étudiée³¹. Ce faisant, le chercheur définit lui-même les types d'obligations pertinents en fonction

31 On ne peut qu'être surpris de voir l'adaptation d'une mesure dans un pays (autre que les États-Unis) sans qu'il y ait jamais eu auparavant, dans ce pays, la moindre recherche approfondie sur le contenu du contrat, sur laquelle pourrait s'appuyer l'adaptation.

de sa problématique de recherche, toujours sous-tendue par des postulats personnels. Dans ce cas, les résultats donnent plus à voir sur les implicites du chercheur que sur les significations de la réalité³². Il nous semble qu'il serait nécessaire d'appuyer cette démarche qui reste superficielle, sur une démarche préalable qui irait plus en profondeur, sûrement de type qualitatif non directif. D'ailleurs, selon Rousseau et Tijoriwala (1998), qui ont suggéré que la démarche méthodologique pouvait varier selon les cas de figures, le recours à une méthodologie qualitative est approprié dans les situations de forte perturbation et de changement, ou s'il s'avère difficile pour le chercheur d'inférer des catégories propres au cas étudié. Selon les mêmes auteurs, ce sont les mesures subjectives et autorapportées qui permettent le mieux de saisir la nature et le contenu du contrat psychologique : pour en déterminer les termes, l'on doit s'intéresser de préférence aux promesses (ou leur interprétation), aux obligations qui en découlent ou aux échanges réciproques entre les parties ; la mesure de simples attentes n'étant pas recommandée car le contenu d'une attente est souvent plus large que celui d'une promesse. Le recours à une démarche qualitative permettrait, lors de la mesure quantitative, de laisser plus de liberté aux individus pour exprimer les obligations qu'ils perçoivent. Rousseau et Tijoriwala (1998) suggèrent ainsi que le recours à une méthodologie quantitative est approprié lorsqu'il s'agit de tester un modèle théorique et sa généralisation, dans des situations relativement stables ou si le chercheur est en mesure de développer un outil spécifique capable de mesurer le changement organisationnel. Il est pour le moins surprenant de constater qu'un concept aussi complexe et vaste que le contrat psychologique n'ait donné lieu qu'à une seule véritable étude de contenu qualitative (Herriot *et al.*, 1997) ! Il est d'ailleurs intéressant de noter que plusieurs décalages apparaissent entre le contenu défini par cette étude et le contenu en général défini *a priori* des autres études. Par exemple, contrairement à celles-ci qui parlent d'heures supplémentaires non rémunérées, Herriot *et al.* (1997) font ressortir comme contenu du contrat le simple respect des horaires contractuels³³.

1.2.2 *Les principaux termes du contrat psychologique : obligations de l'employeur et obligations de l'employé*

Nous avons vu que la conceptualisation du contrat psychologique diffère d'un auteur à l'autre et parfois même, pour un même auteur, d'une étude à l'autre. Il en va de même concernant les catégories d'obligations retenues comme pertinentes pour constituer le contrat psychologique. Les tableaux 2 (p. 120) et 3 (p. 123) récapitulent les obligations de l'employeur et/ou du salarié prises en compte dans une trentaine d'études. Il ne s'agit pas d'un recensement exhaustif, mais d'un échantillon assez large des études publiées sur le sujet ces quinze dernières années.

32 Un des implicites les plus fréquents est que le contrat psychologique a radicalement changé au cours de ces dernières années, d'où l'omission surprenante de certaines obligations (sécurité de l'emploi, reconnaissance, etc.) trop représentatives des termes de « l'ancien contrat » psychologique, au profit de termes plus « modernes » (prise d'initiative, etc.).

33 Il faut noter que les auteurs abordent le contenu du contrat psychologique d'une manière telle qu'ils mesurent plutôt les sources de sa violation.

TABLEAU 2 – Les obligations de l'entreprise vis-à-vis du salarié

Obligations	Étude																33, 34 & 35		
	1, 2 & 8	3	4, 5, 6 & 7	9	10, 11 & 12	13	14 & 15	16 & 17	18	19 & 20	21	22	23	24	26 & 27	25, 28 & 30	29	31	32
Salaires équitables (responsabilités)	x	x	x	x								x							
Salaires équitables (travail)	x	x	x	x					x			x							
Salaires équitables					x			x											x
Salaires attractifs et augmentations de salaire	x		x		x	x		x		x	x			x	x	x	x	x	x
Avantages sociaux (santé, retraite, vacances, etc.)									x										x
Rémunération liée aux performances					x	x				x	x		x	x	x	x	x		x
Avantages en nature	x		x		x														
Récompense pour une performance exceptionnelle					x				x										
Cohérence du système de rémunération au sein de l'organisation																			
Sécurité de l'emploi (à long terme)	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Formation et incitation à se former	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Possibilité de développement personnel					x		x												
Perspectives et possibilités de carrière	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x			x
Possibilités d'évolution et de promotion					x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x
Soutien pour faire carrière									x										
Reconnaissance des performances							x	x			x							x	
Reconnaissance des contributions									x		x		x						
Reconnaissance des idées innovantes							x												
Reconnaissance de la fidélité									x										
Reconnaissance												x							

TABLEAU 2 – Les obligations de l'entreprise vis-à-vis du salarié (Suite)

Obligations	Étude	1, 2 & 8	3	4, 5, 6 & 7	9	10, 11 & 12	13	14 & 15	16 & 17	18	19 & 20	21	22	23	24	26 & 27	25, 28 & 30	29	31	32	33, 34 & 35
Explication des règles													X								
Bonne communication entre salariés											X										
Bon climat de travail						X		X	X									X			
Bonnes relations entre collègues						X	X														
Communication et coopération entre collègues						X	X														
Bonne communication avec la hiérarchie							X		X									X			
Consultation et communication sur ce qui touche le salarié										X											
Horaires flexibles compatibles avec besoins personnels						X															
Libre de poser ses jours de congé						X															
Équilibre entre vie privée et vie professionnelle						X	X	X		X										X	

1 = Coyle-Shapiro (2001a) ; 2 = Coyle-Shapiro (2001b) ; 3 = Coyle-Shapiro (2002) ; 4 = Coyle-Shapiro & Kessler (1998) ; 5 = Coyle-Shapiro & Kessler (2000a) ; 6 = Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ; 7 = Coyle-Shapiro & Kessler (2000c) ; 8 = Coyle-Shapiro & Kessler (2002) ; 9 = Coyle-Shapiro & Neuman (2004) ; 10 = De Vos (2002) ; 11 = De Vos *et al.* (2002) ; 12 = De Vos *et al.* (2003) ; 13 = Debbbe *et al.* (2003) ; 14 = Guerrero (2004) ; 15 = Guerrero (2005) ; 16 = Guest & Conway (2000) ; 17 = Guest & Conway (2002) ; 18 = Harriot *et al.* (1997) ; 19 = Kickul (2001a) ; 20 = Kickul (2001b) ; 21 = McDonald & Makin (2000) ; 22 = Perrot (2000) ; 23 = Pugh *et al.* (1998) ; 24 = Robinson (1996) ; 25 = Robinson *et al.* (1994) ; 26 = Robinson & Morrison (1995) ; 27 = Robinson & Rousseau (1994) ; 28 = Rousseau (1990) ; 29 = Schalk & Huiskamp (2001) ; 30 = Shore & Barksdale (1998) ; 31 = Tekleab & Taylor (2003) ; 32 = Thomas & Anderson (1998) ; 33 = Turnley & Feldman (1999) ; 34 = Turnley & Feldman (2000).

TABEAU 3 – Les obligations de l’employé vis-à-vis de l’entreprise

Obligations	Étude										18
	1, 2 & 6	3 & 4	5	7, 8 & 9	10 & 11	12	13	14, 15 & 17	16		
S'adapter aux changements	X	X	X								
Accepter une mobilité géographique	X				X			X	X		
Accepter une mobilité fonctionnelle			X		X				X		
Développer de nouvelles compétences, se former				X	X		X				X
Suivre des formations en dehors des heures de travail				X							
Faire des efforts pour être au courant des développements dans le métier et l'entreprise	X		X		X		X				
Accepter un contenu de travail flexible		X	X								
Accepter des tâches allant au-delà de mes attributions si nécessaire	X		X	X	X	X	X	X	X		X
Travailler le soir, le W-E, apporter du travail à la maison		X	X	X	X				X		
Travailler au-delà des horaires prescrits pour terminer mon travail	X	X	X	X	X	X	X	X			X
Accepter des horaires flexibles	X	X	X								
Faire les horaires prévus contractuellement						X					
Bien s'entendre avec mes collègues				X	X		X				
Coopérer avec d'autres collègues				X	X		X		X		
Partager l'information avec mes collègues				X			X				
Aider mes collègues				X	X						
S'habiller et se comporter correctement						X					
Respecter les procédures et les politiques organisationnelles				X							X
Réaliser mon travail en étant digne de confiance					X						X
Honnêteté et éthique professionnelle				X			X	X	X	X	X

TABLEAU 3 – Les obligations de l'employé vis-à-vis de l'entreprise (Suite)

Obligations	Étude										
	1, 2 & 6	3 & 4	5	7, 8 & 9	10 & 11	12	13	14, 15 & 17	16	18	
Protection des informations de l'entreprise				X	X		X	X	X		
Utiliser honnêtement les ressources de l'entreprise				X		X					
Refus de soutenir ou de partir à la concurrence				X	X			X	X		
Défendre l'image de l'entreprise					X	X					
Faire passer l'intérêt de l'entreprise d'abord						X					
Rester dans l'entreprise au moins 2 ans				X	X			X			
Ne pas chercher un emploi ailleurs tout de suite				X	X						
Prévenir avant de changer de travail					X			X	X		
Être fidèle à l'entreprise						X					
Travailler vite et efficacement				X	X						
Délivrer un travail suffisant et de qualité				X	X	X					
Améliorer les méthodes de travail de mon service	X	X	X	X	X				X		
Rechercher des économies financières	X	X	X				X				
Rechercher des moyens pour améliorer mon travail	X	X	X								

1 = Coyle-Shapiro (2001a) ; 2 = Coyle-Shapiro (2002) ; 3 = Coyle-Shapiro & Kessler (1998) ; 4 = Coyle-Shapiro & Kessler (2000a) ; 5 = Coyle-Shapiro & Kessler (2000b) ; 6 = Coyle-Shapiro & Neuman (2004) ; 7 = De Vos (2002) ; 8 = De Vos *et al.* (2002) ; 9 = De Vos *et al.* (2003) ; 10 = Guerrero (2004) ; 11 = Guerrero (2005) ; 12 = Herriot *et al.* (1997) ; 13 = Perrot (2000) ; 14 = Robinson *et al.* (1994) ; 15 = Rousseau (1990) ; 16 = Schalk & Huiskamp (2001) ; 17 = Store & Barksdale (1998) ; 18 = Tekleab & Taylor (2003).

1.2.3 Facteurs et dimensions sous-jacents aux obligations de l'employeur et de l'employé

La lecture des tableaux 2 et 3 conduit à plusieurs remarques et questionnements. On constate tout d'abord une variété importante des questions abordées ; nous avons néanmoins essayé de les regrouper par thèmes généraux. Concernant les obligations des salariés, nous avons retenu les thèmes suivants : flexibilité et employabilité, extra-rôle, sociabilité et intégration, honnêteté et fidélité, performance. S'agissant des obligations de l'employeur les thèmes sont : rémunération, sécurité de l'emploi, développement (formation et carrière), reconnaissance (respect et soutien), contenu du travail, justice, communication, horaires de travail et équilibre vie privée/vie professionnelle.

Malgré les regroupements, la variété des items rend parfois difficile la comparaison des résultats d'une étude à l'autre. En effet, même si les items appartiennent au même thème, ils capturent des aspects différents de ce même thème (par exemple au sein du thème rémunération, on parle parfois de rémunération en général, de rémunération variable, d'augmentation de salaire, d'avantages en nature ou sociaux). Par ailleurs, on remarque que certains thèmes sont repris plus fréquemment que d'autres (par exemple rémunération et développement), alors que d'autres sont parfois absents (par exemple la reconnaissance non financière), sans que les auteurs ne justifient toujours leur choix. De plus, certains thèmes peuvent être représentés par plusieurs items alors que d'autres thèmes ne le sont que par un ou deux items, entraînant une sous-représentation de ces derniers. Il ressort de tout cela que le consensus est loin d'être atteint quant au contenu du contrat psychologique ³⁴.

Enfin, à la lecture de ces obligations, on remarque que certaines d'entre elles sont contractuelles ou réglementaires (par exemple respect des horaires, tenue vestimentaire), tandis que d'autres (la très grande majorité) vont au-delà des formes contractuelles écrites. Cela pose la question de savoir si les obligations découlant du contrat de travail et du règlement intérieur doivent être incluses dans la mesure du contrat psychologique, ou bien si celui-ci désigne seulement les obligations non prises en compte dans ces deux formes contractuelles. Le choix fait par le chercheur ne sera pas sans conséquences lorsqu'il s'agira d'étudier les conséquences du non-respect de certains termes du contrat psychologique par l'une des parties.

L'hétérogénéité des items, ainsi que la possibilité de mettre en évidence des thèmes généraux, conduisent à se poser la question de l'éventuelle existence de facteurs sous-jacents. Ici, trois positions peuvent être adoptées par le chercheur :

- étudier chaque élément individuellement : en général, les auteurs choisissent alors un item global par thème (Herriot *et al.*, 1997 ; Robinson, 1996 ; Rousseau, 1990 ; Thomas & Anderson, 1998) ;
- agréger l'ensemble des items en une seule échelle (Coyle-Shapiro, 2001a, 2001b ; Coyle-Shapiro & Kessler, 2002 ; Guest & Conway, 2001, 2002 ; Schalk & Huiskamp, 2001) ;

34 Une explication possible, mais seulement partielle, de cette diversité peut reposer sur la nature particulière des terrains et des populations étudiées (différences selon les métiers, le statut des individus, les pays concernés, etc.)

- procéder à une analyse factorielle pour mettre en évidence différentes dimensions sous-jacentes (Coyle-Shapiro & Kessler, 1998, 2000a, 2000b, 2000c ; Freese & Schalk, 1996 ; Guerrero, 2004, 2005 ; Ho, 1999 ; Kickul, 2001a ; Robinson & Morrison, 1995 ; Schalk *et al.*, 1996).

Selon les études, les facteurs mis en évidence varient malheureusement tant en nombre (de 2 jusqu'à 9 pour Ho [1999]) qu'en signification (obligations relationnelles, transactionnelles, extra-rôle, in-rôle, liées au contenu du travail, à la formation, au développement de l'individu, aux politiques RH, etc.). Cette diversité découle en grande partie de l'utilisation par les auteurs d'échelles *ad hoc* et donc difficilement comparables. On peut d'ailleurs s'interroger sur la stabilité et la réalité de ces facteurs sous-jacents pour au moins deux raisons. D'une part certaines dimensions risquent de n'être que des artefacts liés à la multiplication de questions portant sur un thème au détriment d'autres thèmes³⁵. D'autre part, dans de nombreux cas la fiabilité des dimensions, lorsqu'elle est fournie par les auteurs, est faible : trois des cinq dimensions mises en évidence par Freese et Schalk (1996) ont un alpha inférieur ou égal à 0,71 ; chez Ho (1999) les alphas sont compris entre 0,56 et 0,76 ; chez Robinson et Morrison (1995) les deux dimensions ont un alpha de 0,57 et 0,59.

On remarque en revanche que l'agrégation des items en un seul score composite repose sur une fiabilité bien supérieure et en général acceptable (alphas supérieurs à 0,8). Néanmoins, les auteurs ne précisent pas s'ils ont effectué une analyse factorielle pour s'assurer de l'unidimensionnalité des échelles. On peut parfois en douter à la vue de certains résultats : des alphas à peine supérieurs à 0,8 pour une échelle comprenant 13 items ou plus (Coyle-Shapiro, 2001a, 2001b ; Guest & Conway, 2000, 2002) laissent supposer l'absence d'unidimensionnalité³⁶.

Malgré les questions qu'elle soulève, la mise en évidence de facteurs sous-jacents mériterait d'être poursuivie, non plus seulement empiriquement mais surtout sur la base d'un cadre théorique solide permettant de justifier le choix des items composant l'échelle afin de limiter les risques d'artefacts. En effet, le contenu du contrat psychologique paraît très vaste et l'éventuelle réduction de l'échelle en une ou plusieurs dimensions sous-jacentes faciliterait l'étude des liens entre contrat psychologique (ou du respect des termes du contrat psychologique) et d'autres variables attitudinales et comportementales.

35 Par exemple Coyle-Shapiro et Kessler (1998, 2000a, 2000b) utilisent une échelle à 8 items (4 items sur la rémunération, 1 sur l'implication dans les décisions, 1 sur la formation, 1 sur la sécurité de l'emploi et 1 sur les perspectives de carrières). À partir de là, elles dégagent deux dimensions, l'une transactionnelles (les 4 items de la rémunération) et l'autre relationnelle (les 4 autres items). Dans une autre étude, les mêmes auteurs (2000c), utilisent une échelle à 9 items (l'implication dans les décisions est abandonnée au profit de 2 nouveaux items sur la formation) et dégagent 3 dimensions : transactionnelle (les 4 items sur la rémunération), formation (les 3 items sur la formation) et relationnelle (les 2 derniers items). On voit ici très bien non seulement l'instabilité des structures factorielles, mais également la possibilité d'un risque d'artefact lié au nombre des questions sur un thème (rémunération et formation).

36 Nous rappelons que, d'une part un alpha de Cronbach acceptable ne peut en aucun cas prouver à lui tout seul l'unidimensionnalité du construit et que, d'autre part, cet indice est biaisé par le nombre d'items (à qualité égale une échelle présentera un meilleur alpha qu'une autre si elle possède davantage d'items).

1.3 SITUER LE CONTRAT DANS SON CONTEXTE SOCIAL

Partant du principe que le « contrat est dans les yeux de celui qui regarde », Rousseau (1995) propose une typologie des contrats selon deux dimensions : a) le niveau de diffusion et de partage d'un même contrat (individuel ou collectif) et b) la perspective nécessaire pour le saisir (de l'intérieur ou l'extérieur, *i.e.* selon que le contrat n'apparaît qu'aux yeux d'une des deux parties, ou aux deux et dans ce cas également à une tierce personne pouvant juger du respect ou non de ses termes). Ces dimensions permettent de dégager quatre types de contrats dits « psychologiques » car non écrits : psychologique *stricto sensu*, tacite³⁷, normatif et social. Tous coexistent et s'influencent mutuellement (directement ou indirectement). Cette typologie étant présentée plus en détail ailleurs, un graphique récapitulatif (figure 9) suffit pour la suite de notre propos.

		Individu	Niveau du contrat	Collectif
Vision du contrat	De l'intérieur	Psychologique Ensemble de croyances que les individus développent, qui concernent les promesses, faites et acceptées, et qui lient ces individus à un autre individu (employé, supérieur, client, ...) ou à une organisation (entreprise, syndicat, ...).		Normatif Contrat psychologique partagé qui émerge quand les membres d'un groupe social (religieux, ...), d'une organisation (armée, entreprise, syndicat, ...), ou d'une unité de travail (membres d'un service d'hôpital, ...) développent un ensemble de croyances communes.
	De l'extérieur	Tacite Interprétations qu'une tierce personne (témoin, juriste, ...) peut avoir concernant les termes du contrat.		Social Ensemble de croyances qui concernent les obligations associées à la culture d'une société (religion, ...).

FIGURE 9 – Typologie des contrats psychologiques selon Rousseau (1995)

Le rappel des différents niveaux de contrat nous permet d'explicitier les influences mutuelles que peuvent entretenir les différents contrats psychologiques (figure 10, p. 128) et d'aborder les questions que ne manque pas de soulever dès lors la mesure du contrat psychologique : lorsqu'on prétend mesurer le contrat psychologique, s'agit-il bien du contrat psychologique *stricto sensu* qui fait l'objet de la mesure, et non de l'une des autres formes de contrat psychologique, *i.e.* le contrat tacite, social ou normatif ?

37 Bien qu'elle s'appuie sur la notion d'*implicit contract* de Weick (1981), Rousseau (1989) prend la peine de nommer ce type de contrat *implied contract* et précise bien qu'il ne doit y avoir aucune confusion avec la notion économique d'*implicit contracts* (Mayer et Thayer, 1979), puisque l'on s'intéresse ici, non aux aspects économiques, mais aux aspects psychologiques et comportementaux. C'est pourquoi nous préférons parler de *contrat tacite* plutôt que de parler de *contrat implicite*.

Il faut tout d'abord noter qu'un contrat, qu'il soit psychologique, tacite ou normatif, ne naît pas du néant mais bien dans un contexte social. En d'autres termes, un contrat naît au cours d'interactions sociales et tire son sens de la société dans laquelle il se produit. Le contrat social (notamment les lois) dans lequel est plongé un individu a ainsi une influence non seulement sur la nature du contrat, mais plus encore sur ce qui constitue une promesse et l'interprétation qu'en font les individus (Rousseau & Schalk, 2000) ; il représente une grille d'interprétation des promesses et explique une part importante des différences contractuelles d'un pays à l'autre (Atiyah, 1981). Par exemple, la loi soviétique ne reconnaissait pas les accords oraux : tous les termes d'un contrat devaient donc être écrits, une confirmation orale ou par téléphone ne pouvant être considérée comme un engagement (Rajan & Graham, 1991).

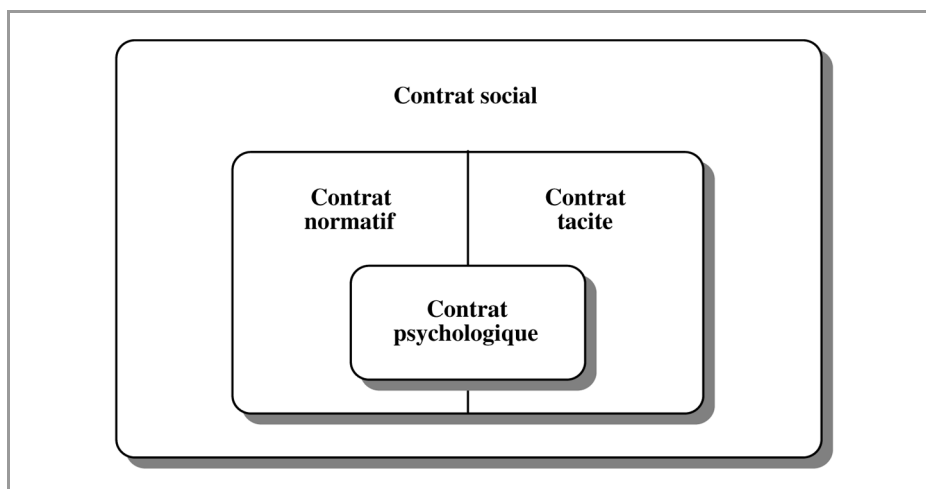


FIGURE 10 – Relations entre les différents « contrats psychologiques » selon Campoy (2004a)

Tout en se situant à des niveaux différents (plutôt « microéconomique » pour les contrats psychologique et tacite, et plutôt « macroéconomique » pour les contrats normatif et social, en schématisant grossièrement), les quatre types exercent néanmoins des influences mutuelles, directes ou non, et à plus ou moins long terme (figure 10). Les principales influences que l'on peut relever sont celles exercées par le contrat social sur les trois autres types de contrat : en fournissant à l'individu une grille d'interprétation possible des promesses, le contrat social « se diffuse » dans tous les autres contrats. Dans un second temps, les contrats tacite et normatif vont à leur tour avoir une influence sur le contrat psychologique *stricto sensu* (Rousseau & Schalk, 2000), puisqu'ils représentent un « corset » pour ce dernier, surtout dans le cadre d'une communication intense de la part de l'organisation. Bien entendu, les influences inverses existent, mais leur effet est beaucoup plus lent, en raison de l'inertie plus grande du contrat social par rapport à celle du contrat psychologique *stricto sensu*.

On peut, par ailleurs, se demander si la diversité des obligations respectives envisagées et l'absence de consensus sur celles-ci n'ont pas pour origine un décalage entre ce qu'on entend identifier et ce qui est réellement identifié. En effet, alors que les chercheurs partent généralement de la définition du contrat psychologique *stricto sensu* de Rousseau, on constate, lors du passage à la mesure, un glissement vers deux autres sortes de contrat psychologique : contrat normatif et contrat tacite.

Ce glissement est aisément compréhensible dans la mesure où, dans le cas du contrat normatif, il ne s'agit pas d'identifier ce qui est perçu par un individu, mais plutôt la perception partagée par un collectif (ce qui est plus simple) et, dans le cas du contrat tacite, non plus ce qui est « dans l'œil de celui qui contracte », mais ce qui est « dans l'œil d'une tierce personne » (le chercheur par exemple). Or, même si contrat normatif et contrat tacite influencent le contrat psychologique *stricto sensu*, rien ne dit que l'individu partage toutes les croyances du collectif et seulement celles-ci (contrat normatif), ni que le tiers soit capable de mettre à jour, « de l'extérieur », les croyances de l'individu (contrat tacite).

Ce glissement, justifié en partie, met en avant l'un des problèmes cruciaux de la définition des termes du contrat psychologique : comment, dans le cadre d'une mesure du contrat psychologique *stricto sensu*, développer un outil qui permette à la fois de couvrir l'ensemble des types d'obligations possibles et de rendre compte de la particularité de la situation vécue. C'est pour faire face à cette contradiction qu'inconsciemment on glisse vers ces deux types de contrat qui permettent de contextualiser l'étude : une population donnée (cadres, jeunes diplômés, etc.), un métier particulier (experts-comptables, pilotes, infirmières, etc.). Dans ce cas, force est d'admettre que l'on peut difficilement parler d'échelle de mesure du contenu du contrat psychologique *stricto sensu* puisqu'on ne peut plus couvrir l'ensemble des possibles, mais plutôt d'échelles *ad hoc* du contenu du contrat psychologique normatif ou tacite ³⁸.

2. Mesurer les caractéristiques du contrat psychologique

Dans le paragraphe précédent, nous avons discuté des mesures relatives aux termes c'est-à-dire au contenu même du contrat psychologique. Comme Rousseau et Tijoriwala (1998) l'ont énoncé, il existe deux autres manières d'étudier le contrat psychologique : les caractéristiques et l'évaluation du contrat psychologique. Cette dernière approche extrêmement utilisée dans la littérature académique, sera présentée et détaillée dans la partie suivante. Nous nous intéressons maintenant à la mesure des caractéristiques du contrat psychologique. Celles-ci se développent pour répondre aux limites posées par l'approche par le contenu en termes de généralisation des mesures. En effet, l'étude des caractéristiques du contrat psychologique est plus facilement généralisable aux organisations et aux situations professionnelles que celle du

38 On peut d'ailleurs remarquer – et regretter – que la majorité écrasante des études s'intéressent à des populations de cadres ou assimilés cadres. Pourtant, dans la mesure où les politiques RH sont souvent fortement différenciées entre cadres et non cadres (rémunération, gestion des carrières, formation, etc.), il est à craindre que de cette manière on appréhende le contenu du contrat psychologique associé à certaines de ces pratiques RH, en le prétendant représentatif, alors que ces pratiques ne concernent qu'une partie de la population salariée.

contenu (Shore & Barksdale, 1998). Se faisant, elles permettent des analyses comparatives extrêmement enrichissantes des contrats psychologiques des salariés.

2.1 DÉFINITIONS DES CARACTÉRISTIQUES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Selon Rousseau et McLean Parks (1993) et Rousseau et Tijoriwala (1998), les caractéristiques du contrat psychologique concernent « *les caractéristiques générales, larges, de la relation d'emploi* » sans impliquer les perceptions des obligations spécifiques du salarié et de l'employeur. Cette perspective exprime ainsi « *les propriétés qui fondent les termes concrets du contrat et qui sont conceptuellement indépendants des termes spécifiques du contrat* ». À partir du travail initial de MacNeil (1985), Rousseau et McLean Parks (1993) ont énuméré cinq dimensions représentatives des caractéristiques du contrat psychologique, reprises par McLean Parks *et al* (1998) et Shore et Barksdale (1998) : la *stabilité des engagements* représente le degré avec lequel le contrat psychologique ne peut évoluer sans une renégociation tacite des termes ; l'*étendue des engagements* est le degré avec lequel la frontière entre la relation d'emploi et les autres aspects personnels de la vie du salarié est vue comme perméable ; la *tangibilité* ou l'*explicitation des engagements* détermine le degré avec lequel l'individu perçoit les termes du contrat définis de manière non ambiguë, explicitement spécifiés et clairement observables par un tiers ; la *nature économique des engagements* représente l'importance relative que le contrat psychologique accorde aux éléments socio-émotionnels *versus* économiques ; le *cadre temporel* concerne d'une part la durée des engagements c'est-à-dire le degré avec lequel la relation est perçue de court terme ou de long terme et d'autre part la précision des engagements définie par le degré avec lequel la durée de la relation est perçue comme déterminée ou indéterminée.

D'autres auteurs ont proposé de nouvelles caractéristiques dans l'étude du contrat psychologique comme la *particularité des engagements* (McLean Parks *et al.*, 1998). Elle représente le degré avec lequel l'individu perçoit que les ressources échangées sont uniques et non substituables ; ainsi les engagements peuvent être substituables ou non substituables. En outre, McLean Parks *et al.*, (1998) évoquent deux nouvelles dimensions afin de mieux appréhender la multitude des relations d'emploi. D'abord, les auteurs définissent la *multiplicité des organisations*³⁹ comme dimension du contrat psychologique. Elle concerne les salariés qui ont des obligations à la fois envers l'organisation où ils travaillent et l'organisation qui les ont placé (entreprise d'intérim). Ensuite, la *volition* est aussi une nouvelle dimension ; elle est fonction du degré avec lequel le salarié a le pouvoir dans la détermination et le contrôle des éléments échangés au sein de la relation d'emploi. Néanmoins, les auteurs ne mettent pas sur le même plan ces deux dernières dimensions avec celles présentées plus haut. En effet, la multiplicité des organisations est une dimension qui suppose l'existence de plusieurs contrats psychologiques et dépasse l'étude de la relation d'emploi entre un salarié et son employeur. Enfin, la volition n'est pas vue comme une caractéristique constitutive du contrat psychologique ; les auteurs la considèrent plutôt comme extérieure à celui-ci et supposent qu'elle modère la relation entre le contrat psychologique et les attitudes et les comportements au travail.

39 *Multiple agency.*

Ainsi, selon Rousseau et Tijoriwala (1998) les mesures des caractéristiques sont importantes pour comprendre comment les processus de communication des informations relatives au contrat de travail affectent à la fois le contenu et la réalisation du contrat psychologique. En effet, plus les termes sont précis et explicites, plus il est probable qu'il y ait un large accord entre les parties au contrat. Aussi, la « qualité » de l'accord réduit la probabilité de rupture du contrat psychologique consécutive à une mauvaise compréhension des termes du contrat. Ainsi, nous voyons bien l'interdépendance théorique entre les caractéristiques, les termes et la réalisation du contrat psychologique.

2.2 LES CONTRATS TRANSACTIONNELS ET RELATIONNELS

À un niveau plus agrégé, la combinaison des dimensions précédentes permet de distinguer deux grands types de contrat psychologique qui se situent aux opposés de ce que Rousseau (1995) appelle le « *continuum contractuel* » bipolaire allant du contrat psychologique transactionnel au contrat psychologique relationnel.

Les **contrats transactionnels** sont caractérisés par des échanges et des conditions monétaires et économiques de court terme et spécifiques, une implication personnelle limitée dans le travail, un cadre temporel donné, des engagements limités à des conditions convenablement précisées, une flexibilité limitée, une utilisation de compétences existantes et des termes explicites et non ambigus.

Les **contrats relationnels** contiennent généralement des termes qui sont sujets à clarification et à modification durant la relation. Ils sont caractérisés par une relation sans limite de durée, une forte implication du salarié et de l'employeur, un haut degré de mutualité et d'interdépendance, une dynamique et une capacité au changement, des conditions influençant la vie personnelle, une compréhension subjective et implicite de la relation d'emploi fondée principalement sur la confiance.

Ainsi, les caractéristiques des deux grands types de contrat psychologique sont résumées dans le tableau 4 (De Vos, 2002).

Le contrat psychologique transactionnel	Le contrat psychologique relationnel
Des échanges monétaires et économiques Des conditions spécifiques données comme le niveau de salaire Une implication personnelle dans l'emploi limitée Un cadre temporel donné Des engagements limités à des conditions bien précisées Une flexibilité limitée L'utilisation des compétences existantes Des termes du contrat non ambigus	Une relation d'emploi à durée indéterminée Des investissements importants de la part des salariés et des employeurs Un degré élevé d'interdépendance et de fortes barrières à la sortie Des relations impliquant la personne dans son ensemble Dynamique et sujet au changement Un emploi pouvant empiéter sur la vie privée Des termes du contrat subjectifs et compris de manière implicite

TABLEAU 4 – Contrats transactionnel et relationnel selon De Vos, 2002

Cette mesure du contrat psychologique n'est cependant pas complètement indépendante de celle de son contenu. En effet, la distinction « transactionnel-relationnel » a été utilisée par plusieurs chercheurs afin de regrouper les dimensions

de contenu du contrat psychologique (Coyle-Shapiro & Kessler, 1998, 2000a, 2000b, 2002 ; Ho, 1999, Robinson *et al.*, 1994 ; Robinson & Morrison, 1995 ; Rousseau, 1990). Cette distinction s'appuie sur l'idée que les deux catégories d'obligations sont supposées avoir des effets différents sur les comportements au travail lorsqu'ils sont rompus (Coyle-Shapiro, 2000). Il est supposé que l'impact du contrat psychologique sur des attitudes ou des comportements au travail est plus fort pour les contrats relationnels que pour les contrats transactionnels puisque les premiers impliquent des éléments socio-émotionnels et se fondent principalement sur la confiance (Conway, 1999 ; Coyle-Shapiro, 2000). Cependant, comme Arnold (1996) l'a souligné, les supports empiriques de cette distinction ne sont pas très clairs. Par exemple, l'obligation de l'employeur de former ses salariés, la progression de carrière ainsi que le travail d'heures supplémentaires ou les comportements citoyens correspondent à des éléments transactionnels du contrat psychologique pour Rousseau (1990) mais relationnels pour Robinson *et al.* (1994).

2.3 OPÉRATIONNALISATION DES CARACTÉRISTIQUES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

2.3.1 *Les mesures initiales des contrats transactionnels et relationnels*

En dépit de l'importance des mesures des caractéristiques du contrat psychologique pour la compréhension des relations d'emploi, elles restent encore peu développées dans la littérature (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Millward et Hopkins (1998) ont construit une échelle en trente-deux items pour mesurer les aspects relationnels et transactionnels du contrat psychologique à partir des dimensions décrites plus haut. L'analyse factorielle a correspondu à une solution à deux dimensions qui a été utilisée pour construire des sous-échelles reflétant les types de contrat transactionnel et relationnel. Les auteurs ont aussi obtenu des preuves de la validité de construit de ces échelles. Le contrat relationnel était significativement plus présent chez les salariés travaillant à temps complet qu'à temps partiels et chez ceux ayant un contrat à durée indéterminée qu'à durée déterminée.

S'inspirant notamment des travaux de Millward et Hopkins (1998), De Vos (2002) a utilisé une échelle unidimensionnelle de neuf items pour mesurer le degré avec lequel les individus perçoivent leur contrat comme relationnel ou transactionnel. Ainsi, les répondants à l'enquête devaient indiquer leur degré d'accord sur une échelle de Likert avec des items comme : « mon engagement envers cette organisation se limite seulement à ce qui est attendu de ma part » ; « ma loyauté envers cette organisation est restreinte à ce qui est spécifié dans mon contrat de travail » ; « je pense que je resterai longtemps dans cette organisation ⁴⁰ ». De Vos (2002) a notamment montré que les individus qui attachent de l'importance à l'avancement dans leurs carrières avaient un contrat psychologique relationnel.

40 Traduction libre.

2.3.2 Validation d'une structure factorielle à six dimensions

Les travaux les plus récents et les plus aboutis sur la mesure des caractéristiques du contrat psychologique sont ceux de Janssens *et al.* (2003) et de Sels *et al.* (2004).

Selon les auteurs, les limites des mesures du contrat psychologique par le contenu conduisent au besoin de développer des approches métriques en termes de caractéristiques. En effet, l'approche en termes de contenu du contrat psychologique ne mesure que les éléments du contrat propres à l'individu et à la relation d'emploi concrète qui le lie à son organisation. Par conséquent, bien que cette mesure permet d'identifier les éléments échangés (contributions et rétributions) dans le cadre d'une relation d'emploi particulière, celle-là souffre d'une absence de stabilité et d'adaptabilité à l'ensemble des salariés, des situations de travail, des emplois et des organisations (Sels *et al.*, 2004).

Ainsi, à partir de travaux antérieurs sur la mesure des caractéristiques du contrat psychologique et d'une étude réalisée auprès de salariés et de fonctionnaires belges, Janssens *et al.* (2003) et Sels *et al.* (2004) ont mesuré six caractéristiques du contrat psychologique afin d'analyser la variété des relations d'emploi selon les contextes. Parmi ces caractéristiques, quatre proviennent de la typologie de Mac Neil (1985) à savoir l'explicitation, l'étendue, la stabilité et le cadre temporel des engagements. Au delà de ces quatre caractéristiques, les auteurs ont introduit deux nouvelles caractéristiques qui proviennent de la littérature sur les relations industrielles (*Industrial Relations*) : la symétrie de l'échange et le niveau de contrat.

D'une part, la symétrie de l'échange mesure les pouvoirs de négociation dans la relation d'emploi. Cette caractéristique tient compte de l'inégalité des pouvoirs du salarié et de l'employeur, au profit de celui-ci, dans la détermination des éléments du contrat de travail. Sels *et al.*, (2004) la définissent comme « le degré avec lequel le salarié perçoit que la relation d'emploi hiérarchique et inégale est acceptable » (Sels *et al.*, 2004 ; p. 465). D'autre part, le droit du travail ainsi que les accords collectifs découlant de la négociation entre les partenaires sociaux s'appliquent à la plupart des salariés européens (Visser, 1996). L'existence de telles règles de travail, *non négociables individuellement*, détermine dans une large mesure les termes de la relation d'emploi dans les pays européens, ce qui est largement ignoré dans la théorie du contrat psychologique. Sels *et al.* (2004) ont alors introduit la dimension de niveau de contrat qu'ils définissent comme « le degré avec lequel le salarié perçoit le contrat de travail comme étant individuellement *versus* collectivement régulé » (Sels *et al.*, 2004 ; p465).

Par conséquent, Janssens *et al.* (2003) et Sels *et al.* (2004) ont élaboré une échelle de mesure des caractéristiques du contrat psychologique dont nous présentons les indicateurs. Cinq facteurs représentent les obligations de l'employeur perçues par le salarié. *L'engagement de long terme* mesure le cadre temporel des engagements. Cette dimension est par exemple mesurée avec l'item suivant : « J'attends de mon employeur qu'il s'engage envers moi pour longtemps »⁴¹. La *tangibilité* mesure les obligations de l'employeur relatives à la clarté et la transparence des droits et obligations des salariés. « J'attends de mon employeur qu'il soit très clair sur les opportuni-

tés d'avancement dans cette entreprise » est un exemple d'item mesurant cette dimension. Le *traitement personnel* mesure l'importance avec laquelle le salarié attend d'être traité comme une personne et non seulement comme une ressource économique (l'étendue) comme par exemple « j'attends de mon employeur qu'il me traite comme une personne, non comme un chiffre ». L'*attention portée au respect des engagements* mesure l'importance avec laquelle le salarié s'attend à ce que son employeur respecte les accords passés (la stabilité). Cette dimension est mesurée notamment avec l'item : « j'attends de mon employeur qu'il maintienne les accords conclus en dépit du changement de circonstances ». L'*égalité de traitement* évalue les attentes du salarié au regard du traitement collectif de tous les salariés par l'employeur (le niveau de contrat). « J'attends de mon employeur qu'il accorde les mêmes avantages à tous les salariés de même niveau » est un exemple d'item mesurant cette dimension.

Cependant, les auteurs n'ont pas réussi à trouver une échelle fiable concernant la symétrie de l'échange. Cinq facteurs représentent les obligations du salarié. La *loyauté* évalue le degré avec lequel le salarié considère qu'il se doit de rester longtemps dans l'organisation (cadre temporel) comme par exemple « mon employeur peut attendre de moi que je m'engage envers cette entreprise pour longtemps ». Une *attitude ouverte* mesure l'importance avec laquelle le salarié est clair et ouvert au regard de tous les aspects de la relation d'emploi (tangibilité). L'item suivant mesure cette dimension : « mon employeur peut attendre de moi que je précise clairement quels sont mes souhaits et mes plans de carrière ». L'*investissement personnel* mesure l'importance avec laquelle le salarié s'investit dans l'organisation (l'étendue) comme par exemple « mon employeur peut attendre de moi que je me sente concerné par cette entreprise même en dehors des heures de travail ».

La *flexibilité* se réfère à l'importance avec laquelle le salarié perçoit qu'il se doit d'adopter une attitude flexible envers les changements organisationnels internes (la stabilité). Cette dimension est mesurée entre autres avec l'item suivant : « mon employeur peut attendre de moi que j'adopte une attitude au travail flexible ». Enfin, le *respect de l'autorité* mesure l'importance avec laquelle le salarié est respectueux des plus hautes autorités de l'organisation (la symétrie de l'échange) comme par exemple « mon employeur peut attendre de moi que je respecte l'autorité des supérieurs ».

Cependant, les auteurs n'ont pas réussi à développer une échelle de mesure relative au niveau de contrat.

Ainsi, les travaux de Janssens *et al.* (2003) et de Sels *et al.* (2004) semblent aboutir à la validation d'une structure factorielle des caractéristiques à six dimensions. Par ailleurs, Sels *et al.* (2004) ont montré l'importance des contrats de travail formels et des pratiques de GRH comme deux antécédents majeurs des caractéristiques des contrats psychologiques.

Enfin, sur la base de ces caractéristiques les auteurs ont proposé une typologie des contrats psychologiques présentée dans le paragraphe suivant.

2.4 LES TYPES DE CONTRATS PSYCHOLOGIQUES

La combinaison des différents niveaux des dimensions du contrat psychologique identifiées par Janssens *et al.* (2003) ont conduit les auteurs à identifier six contrats psy-

chologiques au sein d'un échantillon d'individus représentatif de la population active belge.

D'abord, le contrat psychologique *instrumental* est celui d'un salarié qui a des attentes élevées envers son employeur mais considère que ce dernier ne devrait pas en avoir envers lui-même. Ensuite, le contrat psychologique *d'investissement* concerne le salarié ayant de fortes obligations envers son employeur mais considérant que ce dernier ne devrait pas en avoir envers lui-même. Par ailleurs, le contrat psychologique *faible* est celui d'un salarié dont les niveaux d'obligations réciproques entre lui-même et son employeur sont faibles voire inexistants. Le contrat psychologique *fort* apparaît lorsque le salarié considère que les niveaux d'obligations réciproques entre lui-même et son employeur sont très élevés. Le contrat psychologique *sans attache* existe lorsque les niveaux d'obligations perçues sont faibles, particulièrement pour la loyauté et l'engagement sur du long terme. Enfin, le contrat psychologique *loyal* émerge lorsqu'un salarié considère que son employeur doit s'engager sur une relation de long terme en échange de sa loyauté.

L'analyse typologique des contrats psychologique semble être une technique intéressante pour identifier les types génériques de contrat psychologiques à partir des caractéristiques. Ce type d'analyse permet de regrouper les individus sur plusieurs critères. Elles visent à rassembler au sein de groupes homogènes des individus dont les distances sur les scores relatifs à chaque critère sont les plus faibles.

Deux techniques d'analyses typologiques existent : les analyses hiérarchiques et les méthodes non hiérarchiques. Les premières utilisent un arbre de classification (un dendrogramme) qui montre le passage de n individus à l'ensemble de la population étudiée par une succession de différents regroupements (Evrard *et al.*, 1993). Avec les secondes, le chercheur fixe le nombre de groupes et une procédure itérative y alloue les individus en fonction d'un indice de qualité globale de classification (Evrard *et al.*, 1993). Janssens *et al.*, (2003) ont mené une analyse hiérarchique en recourant à l'algorithme de Ward. Cet algorithme a l'avantage de rechercher des groupes de taille identique (Janssens *et al.*, 2003) et donc comparables. Les régressions hiérarchiques menées ont permis l'étude des effets attitudeux et comportementaux des différents groupes.

Ainsi, cette technique semble être particulièrement appropriée à l'étude des caractéristiques. En effet, ces dernières existent dans toutes les situations professionnelles, toutes les organisations, toutes les relations d'emplois. Les différences qui existent viennent des niveaux que chaque individu donne à chaque caractéristique. Néanmoins, l'utilisation de l'analyse typologique n'est pas exempte de critiques. Les méthodes hiérarchiques consistent en fait à rechercher successivement des sous-optimums et non un optimum global (Evrard *et al.*, 1993). Aussi, dans la pratique, si le nombre d'individus est important, la procédure itérative demande beaucoup de temps et peut être décourageante (Evrard *et al.*, 1993). Si les méthodes non hiérarchiques ont permis de répondre à ces limites, Ketchen et Shook (1996) rappellent que le nombre de groupe fixé au départ par le chercheur est une décision qui ne suit pas de processus fiable et qui repose sur une partie d'arbitraire. Une solution est alors de tester plusieurs nombres de groupes différents et de vérifier leur validité à partir de critère statistiques (Evrard *et al.*, 1993).

2.5 QUEL AVENIR POUR LA MESURE DES CARACTÉRISTIQUES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ?

En dépit de l'importante avancée que représentent les travaux de Janssens *et al.* (2003) et de Sels *et al.* (2004) sur la conceptualisation et la mesure de caractéristiques du contrat psychologique, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour valider cette approche d'un point de vue métrique. En effet, comme le souligne De Vos, les mesures des caractéristiques du contrat psychologique de Van den Brande (2002) reprises par Janssens *et al.*, (2003) et Sels *et al.*, (2004) sont très proches de celles du contenu du contrat psychologique. Par exemple, alors que Janssens *et al.*, (2003) et Sels *et al.*, (2004) considèrent la flexibilité et la loyauté comme une caractéristique du contrat psychologique, d'autres chercheurs les ont utilisé pour mesurer le contenu du contrat psychologique. Par ailleurs, les items utilisés par De Vos (2002) semblent extrêmement proches d'indicateurs de mesure de l'engagement affectif organisationnel (Allen & Meyer, 1996). Ainsi, avoir un contrat psychologique relationnel reviendrait-il « seulement » à être affectivement attaché à son organisation ? Éviter la redondance des construits et spécifier la validité de contenu des caractéristiques semble être la condition *sine qua non* à toute recherche poursuivant dans cette voie.

L'intérêt de mener des études sur les caractéristiques du contrat psychologique semble résider dans son pouvoir de comparaison entre différentes relations d'emplois. L'existence de caractéristiques concernant toutes les relations d'emplois – le degré avec lequel cette caractéristique est représentée dans chaque contrat psychologique permet de différencier les relations d'emplois entre elles – est un atout pour les comparer selon certaines catégories : entreprises, secteur d'activité, type de contrat légal, culture nationale, professions etc. En effet, la diversité des relations d'emplois et de leurs contenus conduit presque inévitablement à une inflation des dimensions de contenu du contrat psychologique. Ainsi, s'il semble vain d'identifier une dimensionnalité unique du contrat psychologique en termes de contenu, il semble plus vraisemblable de pouvoir cerner l'ensemble des caractéristiques qui prennent en compte la plupart des relations d'emploi.

En dépit de leurs limites, les travaux précédents permettaient de prendre en compte une plus grande diversité des relations d'emploi entre salariés et employeurs que celle des travaux s'intéressant au contenu. Ainsi, le recensement « exhaustif » des caractéristiques des contrats psychologiques semble être une voie de recherche prometteuse pour atteindre une certaine universalité de la mesure du contrat psychologique et avoir un pouvoir comparatif bien plus grand.

Aussi, au-delà de la description et de la comparaison de caractéristiques de contrats psychologiques, celles-ci pourraient-elles avoir un pouvoir prédictif ? À l'instar des termes du contrat psychologique, les caractéristiques peuvent-elles expliquer certaines attitudes ou certains comportements au travail ? Ce travail a déjà été amorcé avec les recherches qui ont montré que la rupture d'obligations relationnelles provoquait des effets bien plus négatifs que celle d'obligations transactionnelles ⁴².

42 Même si, comme nous l'avons vu plus haut, les auteurs se sont servis de la distinction « relationnel/transactionnel » pour mesurer des termes et non des caractéristiques du contrat psychologique.

Mais l'attachement des salariés aux termes de leurs contrats psychologiques, ne reflèterait-il pas plutôt un attachement envers les caractéristiques qui les sous-tendent ? En d'autres termes, les caractéristiques⁴³ du contrat psychologique ne représenteraient-elles pas son identité même plutôt que le contenu ? Ainsi, la rupture du contrat psychologique aurait un impact plus grand s'il entraîne une remise en cause des caractéristiques même du contrat, au-delà d'une « simple » rupture du contenu. Par conséquent, travailler sur la question des croyances en des caractéristiques du contrat psychologique, de leurs réalisations, au-delà des termes eux-mêmes, semble pouvoir être une piste à explorer.

Ainsi, les recherches conduites par Van den Brande (2002), Janssens *et al.*, (2003) et Sels *et al.*, (2004) représentent d'importants progrès dans la mesure des caractéristiques du contrat psychologique. Mais de nouvelles recherches sont nécessaires pour valider cette approche par les caractéristiques qui semble être la voie permettant la généralisation du concept et de la mesure du contrat psychologique

3. Appréhender la réalisation et les ruptures du contrat psychologique

Nous avons vu dans les chapitres précédents que le fait de ne pas respecter ses engagements a de multiples conséquences sur les employés : émotions négatives, comportements moins performants, réévaluation de la relation que l'on noue avec son entreprise (pour une revue de littérature en français, cf. Guerrero, 2004b).

Pourtant, ces études présentent plusieurs limites méthodologiques qui laissent planer des doutes quant à leur validité. Tout d'abord, les définitions et par voie de conséquence l'opérationnalisation relative aux notions de rupture et de violation varient d'une étude à l'autre. Laquelle retenir ? Qu'est ce qui les différencie ? Nous nous attacherons à rappeler et à expliciter chacun de ces termes pour bien comprendre dans un premier temps ce que l'on entend par « réalisation du contrat psychologique ». Nous allons voir que cette idée cache des réalités et des définitions différentes d'une étude à l'autre, dont il faut être conscient si l'on tient à offrir une mesure valide et fiable du phénomène étudié.

3.1 QUE MESURE-T-ON QUAND ON PARLE DE LA « RÉALISATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE » ?

La réalisation du contrat psychologique peut être mesurée par 4 indicateurs, distincts conceptuellement et qui génèrent des conséquences individuelles bien spécifiques : la rupture, le respect et le dépassement des promesses sont les trois mesures cognitives de la réalisation du contrat psychologique, alors que la violation est la mesure émotionnelle.

43 On parle parfois de « nature » du contrat psychologique comme synonyme de caractéristiques. Néanmoins, pour éviter de confondre la nature avec le contenu du contrat psychologique, nous n'avons pas utilisé ce terme et préférons garder celui de caractéristiques.

3.1.1 *Les premières mesures : la violation et la rupture du CP*

Jusqu'en 1997, la réalisation du contrat psychologique se résumait à l'étude de sa violation (en anglais *violation*), ou de sa rupture (*breach* ou *underfulfilment*). On trouve dans la littérature ces termes de façon interchangeable, sous le couvert de la même définition et d'une mesure identique. En 1997, Morrison et Robinson distinguent les notions de violation et de rupture et proposent un modèle théorique qui montre la complémentarité, et non l'équivalence de ces deux notions. La rupture correspond à l'évaluation cognitive de l'écart entre les obligations promises et les rétributions reçues. Cette évaluation est négative et se focalise sur l'incapacité de l'entreprise à honorer ses engagements. La violation est présentée dans ce modèle comme une conséquence de la rupture ; elle y est définie comme *une 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*.

La violation est donc apparentée à un affect : elle correspond au sentiment de trahison qui peut survenir après la constatation d'une rupture que l'on trouve injuste. Elle est perçue plus rarement que la rupture et est rattachée à des réactions plus fortes, tout autant cognitives qu'émotionnelles (Pugh *et al.*, 2003). Le sentiment de trahison propre à la violation résulte de la colère, du ressentiment, du sentiment d'injustice qui provient du fait que l'on nous a causé du tort. Elle se manifeste selon l'attribution que l'on fait des causes de la rupture.

La distinction entre la rupture et la violation du contrat psychologique a généré des confusions et ce, même après la validation par Robinson et Morrison en 2000 de leur modèle. Des problèmes de multicolinéarité se posent dans d'autres études et certains auteurs continuent à utiliser le terme violation pour décrire et mesurer ce que Morrison et Robinson appellent rupture (pour une revue, cf. Tekleab et Taylor, 2004). Mais dans les derniers textes de synthèse qui portent sur le contrat psychologique (Coyle-Shapiro *et al.*, 2004 ; Shore *et al.*, 2004), un consensus se dessine pour reconnaître une distinction théorique et opérationnelle entre les deux concepts. Quelques travaux empiriques confortent cette idée et apportent plus de crédit au modèle de Robinson et Morrison. Conway et Briner (2002) ont ainsi démontré qu'une distinction existe entre les notions de violation et de rupture dans l'esprit des salariés. Ces résultats nous conduisent à défendre une approche différenciée de la violation et de la rupture, et à présenter des instruments de mesure bien distincts pour ces deux concepts.

3.1.2 *De la rupture (underfulfilment) au dépassement (overfulfilment) du contrat psychologique*

La réalisation du contrat psychologique ne se limite pas à l'étude de sa rupture versus réalisation. L'étude de la réalisation du CP à travers la rupture des promesses n'offre qu'une vision très parcellaire du phénomène, qui se focalise sur les manquements aux promesses et les insuffisances. Or, un employeur peut à l'inverse surpasser ses promesses et offrir à un employé plus qu'il ne lui a promis. Cette possibilité a été peu étudiée car les salariés sont plus sensibles aux ruptures du contrat psychologique qu'à leur dépassement (cf. Tekleab et Taylor, 2004 pour une revue de littérature).

Le dépassement du contrat psychologique a été mesuré comme le penchant inverse de la rupture. Il s'agit donc d'une évaluation cognitive d'un écart positif entre les promesses et les réalisations. Alors que dans les premières mesures, on ne regardait qu'un écart global appelé « rupture », les travaux récents montrent qu'il est important d'aller plus loin et de donner du sens à cet écart. Les recherches futures devraient envisager trois indicateurs du degré de réalisation du contrat psychologique :

1. le respect *stricto sensu* des promesses (évaluation cognitive que l'on a offert exactement ce qui avait été convenu) ;
2. la sous-réalisation ou rupture des promesses (évaluation cognitive que l'on n'a pas respecté ce qui avait été convenu) ;
3. la surréalisation ou dépassement des promesses (évaluation cognitive que l'on a obtenu plus que ce qui avait été convenu).

Conway et Briner (2002) ont demandé à des salariés de remplir quotidiennement un journal des tâches afin d'étudier la fréquence des ruptures du contrat, et les incidences des promesses non réalisées ou au contraire dépassées, sur les émotions. Ils arrivent à la conclusion que les émotions négatives générées par la rupture sont plus intenses que le sentiment de surprise et de valorisation personnelle créé par le dépassement des promesses. Dans le même ordre d'idée, Conway et Guest (2005) ont validé statistiquement que les ruptures du CP génèrent des réactions négatives fortes chez les employés, alors que leur respect et même leur dépassement n'ont aucun effet sur les attitudes et les comportements au travail.

Lambert *et al.* (2003) ont approfondi cette idée et montré que donner plus que promis peut créer des conséquences positives tout autant que négatives sur la satisfaction au travail. Si la relation entre la rupture du contrat et les conséquences individuelles est linéaire, ce n'est pas le cas pour son dépassement. La relation est linéaire concernant les éléments liés à la rémunération, à la reconnaissance et aux relations de travail. Elle est curvilinéaire pour les éléments du contrat psychologique qui sont source de stress et ne permettent pas à l'individu de s'épanouir au travail : la formation diplômante, le développement des compétences par l'augmentation des responsabilités et de la charge de travail. Dans ce cas, c'est lorsque l'employeur respecte *stricto sensu* ses promesses que les scores de satisfaction sont les plus élevés. Ces scores diminuent au fur et à mesure que les promesses sont dépassées.

Si la relation de la rupture du CP avec les émotions, attitudes et comportements au travail est linéaire et négative, elle est changeante quand il s'agit du dépassement des promesses : selon le type de promesses, elle est linéaire et positive, ou curvilinéaire et négative. Alors, c'est dans une situation de respect strict des promesses que les employés indiquent les scores de perceptions les plus élevés. C'est pourquoi les travaux de Lambert *et al.* (2003), Conway et Briner (2003) et Conway et Guest (2005) conduisent à retenir trois indicateurs de mesure de la réalisation du contrat psychologique : la rupture, le respect *stricto sensu* et le dépassement des promesses.

3.2 MESURES ACTUELLES DE LA RÉALISATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

3.2.1 Mesures cognitives indirectes

Une première mesure de la réalisation du contrat psychologique consiste à comparer les réponses apportées par les répondants sur les termes du CP, avec celles données quant à leur respect. Elle vise à calculer un score de différence algébrique global, qui est la somme en valeur absolue des scores de différence obtenus pour chaque élément du contrat psychologique. Un score faible signifie que l'on se rapproche de ce qui a été promis. Au contraire, un score élevé indique que les réalisations s'écartent des promesses mais sans spécifier si elles les dépassent ou au contraire ne les atteignent pas. Il s'agit donc d'une mesure non directionnelle qui ne tient pas compte de la nature de l'écart (positif ou négatif). Ce principe de mesure a été très souvent utilisé dans les études antérieures (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000 ; Herriot *et al.* 1997 ; Kickul *et al.* 2004 ; Porter *et al.* 1998 ; Robinson, 1996 ; Robinson & Morrison, 1995, 2000 ; Robinson & Rousseau, 1994). L'échelle utilisée par les chercheurs est de type Likert à 5 points, allant de « pas du tout respecté » à « tout à fait respecté », en réponse à l'un des questions suivantes :

« Dans quelle mesure, en pratique, votre entreprise a-t-elle respecté ses obligations ? »

ou « Dans quelle mesure votre entreprise a respecté chacune des obligations suivantes ? ».

L'écart entre les promesses et les réalisations a été calculé de deux façons.

- Dans certains cas, on tient compte de **l'importance de la promesse**. Si un salarié juge que des promesses importantes ont été faites en matière d'opportunités de carrière et qu'elles n'ont pas été tenues, les conséquences devraient être plus lourdes que si ce thème ne revêt pas d'enjeu majeur aux yeux de l'individu. Pour cette raison, des scores soustractifs (Robinson, 1996) ou multiplicatifs (Turnley & Feldman, 1999) ont été calculés à partir de l'importance perçue de chaque élément du contrat psychologique. C'est ce principe de mesure qui a été adopté dans les recherches françaises sur la rupture du CP (Guerrero, 2004a ; Herrbach, 2001).
- Dans d'autres cas, on tient compte de **l'existence de la promesse**. La critique faite à la mesure précédente est de considérer que chaque promesse a fait l'objet d'une négociation ou est présente dans l'esprit de l'individu. Or, un élément du contrat psychologique (par exemple la formation) peut ne pas avoir été négocié aux yeux de l'individu. Face à cette limite, Coyle-Shapiro et Kessler (2000) ou encore Clinton *et al.* (2005) proposent une autre mesure de réalisation : dans un premier temps, ils demandent si chaque promesse existe, et dans un deuxième temps dans quelle mesure l'employeur y a répondu.

3.2.2 Mesures cognitives directes

Certains auteurs évaluent directement le niveau de réalisation du CP, sans passer par l'évaluation intermédiaire du contenu du CP. De Vos *et al.* (2003), Guest et Conway (2002), Johnson et O'Leary (2003), Lester *et al.* (2002), ou encore Turnley et Feldman

(1999, 2000) ont adopté cette démarche. Elle permet de simplifier le processus de recherche et d'éviter de respecter une méthode en deux étapes, mais elle ne tient pas compte de l'importance ou de l'existence de chaque élément du CP. La mesure de la réalisation du contrat est obtenue sur le même principe que précédemment, par agrégation des scores donnés pour chaque élément du CP, divisé par le nombre d'éléments. Selon ce principe, on demande aux salariés dans quelle mesure les actes de l'employeur excèdent ou au contraire n'atteignent pas les promesses faites. La différence entre la promesse et la réalisation est donc directement calculée dans l'esprit du répondant et il devient inutile de passer par le calcul d'un score soustractif ou multiplicatif. Les individus se positionnent sur deux types d'échelles. Dans la plupart des recherches, l'échelle tente de mesurer le degré de respect de la promesse et va de -2 (*beaucoup moins que prévu*) à +2 (*beaucoup plus que prévu*) pour chaque élément du contrat psychologique cité, en réponse à la question :

« Pour chaque élément suivant, dans quelle mesure avez-vous reçu de l'entreprise ce qu'elle s'était engagée à vous donner ? »

Plus rarement, une échelle simple d'accord a été utilisée allant de 0 (pas du tout) à +5 (tout à fait), en réponse à la question :

« Pour chacune des promesses suivantes, dans quelle mesure a-t-elle été respectée par votre entreprise ? »

Le calcul de la rupture s'obtient en inversant le score obtenu (Morrison & Robinson, 1995).

3.2.3 Échelles d'accord

Les échelles d'accord sont le dernier type de mesure utilisé, bien qu'on le rencontre beaucoup plus rarement dans la littérature. Dans cette approche, on demande directement à l'individu de quelle manière il estime que son entreprise a respecté ses engagements. Cette approche est globale et ne tient pas compte des éléments du CP. Elle regroupe 4 à 5 items évalués sur une échelle d'accord allant de « *pas du tout d'accord* » à « *tout à fait d'accord* », du type :

« J'estime que mon employeur n'a pas respecté ses engagements à mon égard »

Cette approche ne permettant pas d'évaluer la réalisation du CP dans les détails, elle n'a été adoptée que rarement (Robinson & Rousseau, 1994) et sert plutôt de variable de contrôle pour tester la validité des mesures détaillées de la réalisation du CP.

3.2.4 Mesures affectives de la réalisation du CP

La violation s'éloigne des autres types de réalisation du contrat psychologique, puisqu'elle correspond à une réaction émotionnelle de trahison qui n'apparaît que lorsque la rupture est associée à une injustice. En conséquence, la principale mesure de la violation proposée et utilisée dans les études empiriques s'éloigne fortement des principes psychométriques des mesures cognitives. Elle a été opérationnalisée par Robinson et Morrison (2000) à l'aide de 4 items, mesurés sur une échelle de type

Likert allant de « *pas du tout d'accord* » à « *tout à fait d'accord* ». À titre d'exemple, les items se présentent sous la forme suivante :

« *Je me sens en colère contre mon employeur* »,

ou encore

« *J'ai le sentiment d'avoir été trahi par les responsables de mon organisation* ».

On retrouve à travers cette formulation les idées de trahison et d'émotions négatives propres au concept de la violation.

3.3 ANALYSE STATISTIQUE DES SCORES DE RÉALISATION DU CP

Des quatre mesures présentées précédemment, quelle est celle qui démontre la meilleure validité ? La meilleure fiabilité ? Que penser du score agrégé de réalisation du CP utilisé dans les recherches antérieures ? Voici quelques réponses qui peuvent aider le chercheur à bâtir ou à utiliser une mesure robuste de la réalisation du CP.

3.3.1 Mesures indirectes, directes, d'accord ou affectives ?

Les échelles de mesure développées dans les mesures directes et indirectes capturent les trois types de réalisation du contrat psychologique, à savoir la rupture, le respect et le dépassement des promesses. Elles illustrent le mieux la réalisation du contrat psychologique telle que nous l'avons définie. À l'opposé, les échelles d'accord et les mesures affectives sont générales et reflètent moins bien le concept de la réalisation du CP. À ce titre, on peut estimer qu'elles sont moins valides.

Mais des mesures indirectes et directes, laquelle privilégier ? Les études qui ont comparé la validité concurrente de ces deux mesures conduisent à des résultats similaires, quel que soit la mesure choisie.

- Turnley et Feldman ont utilisé un score multiplicatif indirect dans leur article de 1999, et un score direct dans celui de 2000. Les deux études s'appuient sur le même échantillon et les mêmes éléments du contrat psychologique. Il est donc facile de comparer la validité de chaque type de mesure : or, les scores de corrélation avec une mesure globale de l'évaluation du CP sont similaires dans les deux cas ($r = .70$).
- Coyle-Shapiro et Kessler (2000) obtiennent des résultats identiques quand ils comparent l'effet de la réalisation du CP sur les comportements de citoyen-neté. Les coefficients de corrélation sont similaires, qu'ils utilisent une mesure directe de rupture pour chaque item du CP, ou un score soustractif.
- Les travaux réalisés par Guerrero (2004a, 2005) confortent ces résultats. Elle a utilisé une échelle de mesure indirecte qui compare ce que l'on a promis à ce que l'on a donné, en tenant compte du signe de l'écart (rupture ou au contraire dépassement des promesses). Les scores de corrélation sont à nouveau similaires, quel que soit le principe de mesure adopté.

Cependant, les mesures indirectes qui s'appuient sur des scores de différence sont susceptibles de problèmes méthodologiques et ont été fortement critiquées dans le passé, notamment pour leur faible fiabilité (Irving & Meyer, 1999 ; Johns, 1981).

Leur inconvénient est de confondre les facteurs explicatifs et de ne pouvoir distinguer le poids respectif de chaque variable (la promesse d'un côté, son respect de l'autre). Par exemple, on peut attribuer à deux individus le même score de réalisation du CP mais pour le premier des deux, peu de promesses ont été faites et en conséquence leur respect a nécessité peu d'efforts de la part de l'employeur. Pour le second, les promesses faites sont nombreuses et leur respect nécessite un niveau élevé de rétributions de la part de l'employeur. Les mesures actuelles, qu'elles soient directes ou indirectes, appréhendent ce point insuffisamment.

3.3.2 *Scores agrégés ou détaillés ?*

En général, les chercheurs ont adopté une mesure globale de la réalisation du CP, en calculant un score agrégé de rupture. Ils demandent ainsi aux répondants, selon leur expérience générale du CP, dans quelle mesure l'employeur a respecté ses obligations (Robinson & Morrison, 2000; Tekleab *et al.*, 2005). Si cette mesure a le mérite d'être utilisable pour tout type d'échantillon, elle ne permet pas une étude approfondie selon le type de promesse fait dans le CP.

Une mesure plus contextualisée, tenant compte de la réalisation de chaque type de promesse permettrait de tenir compte des spécificités contextuelles. Lambert *et al.* (2003) ont montré que faire cette distinction permet de révéler que chaque promesse joue un rôle spécifique sur les attitudes et les comportements au travail. Cette logique a été suivie par Guerrero (2005) qui a démontré que la rupture des promesses concernant la carrière, les conditions de travail et les responsabilités, n'a pas d'impact sur les perceptions des employés. A l'opposé, rompre ses engagements en matière de sécurité du travail, d'intérêt du travail et de reconnaissance du mérite génère une baisse de l'engagement affectif, de l'intention de rester et de la confiance en son organisation.

En outre, les scores composites agrégés posent des problèmes de fiabilité et excluent l'usage de techniques statistiques permettant le test de modèle de variables latentes. En conséquence, il faudrait se prémunir contre les mesures trop simples et trop synthétiques de la rupture du CP.

3.3.3 *Alternatives aux limites des mesures actuelles*

Trois limites majeures ne permettent pas de considérer les mesures actuelles de la réalisation du CP comme entièrement satisfaisantes :

- le manque de fiabilité des scores agrégés et des mesures indirectes ;
- la perte d'information générée par les mesures directes, qui ne permettent pas de saisir l'ampleur des efforts faits par un employeur à un individu ;
- la perte d'information générée par les scores agrégés, qui ne tiennent pas compte du rôle joué par chaque type de promesse.

Une alternative possible a été proposée par Edwards (1994), qui recommande de décomposer les scores composites en équations polynomiales. Lambert *et al.* (2003) ont utilisé le principe de la régression polynomiale, et ont pu ainsi montrer que les effets de la réalisation du CP sur la satisfaction au travail diffèrent selon :

- l'importance des promesses ;
- l'ampleur de la rupture ;
- le type de promesse.

C'est lorsque l'écart entre la promesse et la réalisation est faible que la satisfaction au travail est la plus élevée. L'importance de la promesse joue aussi un rôle sur la satisfaction. Pour un même niveau de réalisation du CP, les employés sont moins satisfaits lorsque les promesses sont faibles que lorsqu'elles sont importantes. Enfin, les promesses liées à des facteurs stressants pour l'individu (formation, responsabilités) conduisent au niveau de satisfaction maximum lorsqu'elles sont respectées, et non lorsqu'elles sont dépassées. Ceci n'est pas le cas pour les autres promesses, qui conduisent à une satisfaction plus élevée dans le cadre d'un dépassement des promesses.

Cette recherche est prometteuse pour l'avenir et présente une mesure qui apporte une solution aux limites mentionnées.

4. Mesurer le contrat psychologique selon la théorie de l'échange social

Le contrat psychologique se comprend et se définit comme un concept qui permet d'étudier un échange social. Dans ce cadre, il met en relation deux parties : le salarié et l'employeur. Il vise aussi à comprendre et à analyser la dynamique de cette relation, et la manière dont l'échange se met en place et évolue au cours du temps. Deux idées sont donc inhérentes au concept de contrat psychologique : la mutualité et la réciprocité. Les mesures que nous avons présentées explicitent la manière dont un individu perçoit la qualité de l'échange. Elles ne permettent pas de répondre à la question de la mesure de la réciprocité et de la mutualité. Cela suppose :

- que les deux parties impliquées dans le contrat psychologique, l'employé et l'employeur, soient toutes deux parties prenantes dans la mesure. On peut alors mesurer la mutualité des perceptions liées au contrat psychologique ;
- que les méthodes de recueil des données soient longitudinales pour pouvoir comprendre comment chaque partie réagit aux promesses de l'autre partie et à leur réalisation. On peut alors mesurer la réciprocité du contrat psychologique.

4.1 IDENTIFIER LES PARTIES CONTRACTANTES ET LEURS PROMESSES

4.1.1 Identifier qui représente l'employeur

Malgré les efforts des auteurs pour souligner l'importance de la mutualité dans l'échange social, le nombre de recherches qui en témoigne reste problématique. On peut invoquer une raison majeure à cela : on ne sait pas exactement qui représente l'entreprise. Bon nombre d'auteurs considèrent que l'entreprise est représentée par le manager et les membres de la direction générale ; ils interrogent alors les salariés et leur responsable hiérarchique pour appréhender la mutualité du contrat psychologique (Lester *et al.* 2002 ; Porter *et al.* 1998 ; Tsui *et al.* 1997), et quelquefois y ajoutent

les dirigeants (Porter *et al.* 1998). S'il est tout à fait envisageable qu'il s'agisse des représentants principaux de l'employeur, cet échantillon est arbitraire. Pour mesurer le contrat psychologique, il faut donc répondre à une première question épineuse : qui représente l'employeur ? En d'autres termes, sur quelles bases construire l'échantillon de personnes à interroger : des managers, des directeurs, des membres du service RH, des collègues ? Est-on assuré qu'un directeur aura une vision claire du contrat psychologique d'un salarié qu'il n'a peut être jamais rencontré ?

Le recours au supérieur est un moyen simple pour obtenir des indications sur ce que pense l'employeur de la réalisation du CP. C'est en effet le supérieur qui joue un rôle fondamental pour dessiner et faire évoluer le contrat psychologique. C'est lui qui évalue le salarié et à ce titre, perçoit les promesses faites et la capacité du salarié à respecter sa part du contrat. Il faudrait préciser quel degré d'information il est possible de recueillir (ou de ne pas recueillir) lorsqu'on limite le design de recherche à ce type d'acteurs.

D'autres employés ont été négligés dans cette perspective : *les collègues de travail* notamment. La réalisation du contrat psychologique ne s'évalue pas uniquement par rapport à soi et à une négociation individuelle. Certains éléments du contrat psychologique ne sont pas négociés mais sont inférés par des habitudes, par des rétributions accordées à d'autres et que l'on espère obtenir pour soi même. Les collègues servent aussi de point de référence pour juger de la capacité de l'employeur à respecter ses promesses. Ils travaillent en collaboration et ont une vision quelquefois plus juste que le manager des performances et des comportements au travail d'un individu. *Les recruteurs* jouent aussi un rôle majeur, en particulier lors de la phase de dotation et de socialisation. Ce sont eux qui donnent la première image de l'entreprise et qui participent à la construction du CP. Lors de la prise de nouvelles fonctions, le rôle joué par ces acteurs devrait être étudié en priorité pour comprendre comment se crée et comment évolue le CP au cours des premiers mois dans une nouvelle entreprise, voire dans un nouveau poste.

4.1.2 Identifier le contenu du CP du côté de l'employé

La première partie de ce chapitre fait état des différentes obligations ou promesses faites par les deux parties : l'employeur et le salarié. Pourtant, les obligations de l'individu telles qu'elles sont mesurées dans le contrat psychologique sont très discutables et rappellent fortement les mesures des comportements discrétionnaires développées par Van Dyne *et al.* (1994). On retrouve des items liés à l'altruisme, aux comportements hors rôle ou à la citoyenneté d'entreprise. Bien évidemment, les deux concepts sont différents : les échelles de comportements discrétionnaires visent à mesurer l'existence de ces comportements, indépendamment des promesses qui ont pu être formulées à leur égard. Au contraire, les échelles de contrat psychologique se focalisent sur l'existence de promesses et leur réalisation. Mais le contenu sur lequel porte la mesure est très proche.

Il est important de vérifier que les répondants distinguent bien les deux concepts et ne les confondent pas. Or, les travaux qui portent sur la réalisation du contrat psychologique en lien avec les comportements discrétionnaires ne s'intéressent pas aux promesses faites par l'employé. Il est impossible de savoir si les deux mesures

présentent des risques de multicolinéarité élevés. Si tel est le cas, la mesure de la réalisation du contrat psychologique par l'employé présente des doutes sur sa validité qu'il faudra discuter. En l'absence de travaux qui portent sur ce point et font état de résultats comparatifs entre ces deux concepts, nous ne pouvons qu'encourager à poursuivre les recherches.

4.2 MESURER LA RÉCIPROCITÉ ET LA MUTUALITÉ

Il est assez clair à la lecture de la revue de littérature que l'employeur et le salarié n'ont pas les mêmes perceptions quant à la réalisation du contrat psychologique. Lewis-McClea et Taylor (1997) ont trouvé que les supérieurs hiérarchiques tendent à considérer que les promesses qu'ils ont rompu ne sont pas importantes, alors que les salariés concernés éprouvent au contraire un sentiment de rupture très fort de ces mêmes promesses. Coyle-Shapiro et Kessler (2000) et Lester *et al.* (2002) ont eux aussi trouvé que les managers déclarent moins avoir rompu le CP que leurs collaborateurs. Une conclusion s'impose devant ces études, quoique encore peu nombreuses : il existe un écart significatif dans les perceptions du respect des promesses entre le manager et le subordonné. Mesurer la mutualité propre au contrat psychologique, c'est s'intéresser à la relation entre les perceptions de chaque partie quant à la réalisation du CP par l'autre partie. En d'autres termes, comment les perceptions de chaque partie se combinent-elles ? S'il existe réellement un écart dans les perceptions des deux parties, comment en tenir compte et quelle importance lui accorder ?

4.2.1 La typologie de Shore et Barksdale (1998)

Shore et Barksdale (1998) ont examiné le degré d'équilibre et le niveau des obligations entre les deux parties du CP. S'appuyant sur la théorie de l'échange social, ils considèrent les CP comme équilibrés lorsque les obligations perçues de l'employeur et du salarié sont au même niveau. Ils définissent le niveau d'obligation comme le degré avec lequel le salarié et l'employeur se sentent contraints de satisfaire un terme particulier du contrat. Suivant ces deux dimensions, les auteurs considèrent quatre types de contrats psychologiques. D'abord, les auteurs parlent d'*engagements mutuellement élevés* : le contrat psychologique est équilibré et les deux parties ont un niveau d'obligations élevé. Selon Shore et Barksdale (1998), ce type de contrat psychologique est fortement relié à l'implication affective des salariés, à leur intention de rester dans l'organisation, au support perçu qu'ils reçoivent de l'organisation. Ensuite, les *engagements mutuellement faibles* représentent un contrat équilibré où les engagements réciproques sont faibles. Par ailleurs, le *surinvestissement des salariés* est un contrat psychologique déséquilibré puisque les salariés ont de fortes obligations envers leur employeur et les obligations perçues de ce dernier sont faibles ou modérées. Enfin, le *sous-investissement des salariés* est un contrat déséquilibré au sein duquel les salariés ont de faibles engagements envers l'organisation alors que celle-ci fait à ses employés des promesses élevées. L'absence d'équilibre et la faiblesse des obligations des salariés, caractérisant ce dernier type de contrats, sont supposées conduire à un défaut de motivation et d'implication. Par ailleurs, selon Shore et Barksdale (1998), les contrats psychologiques non équilibrés sont peu fréquents et seulement temporaires. Cet argument s'appuie sur la théorie de l'échange social de

Blau (1964), selon laquelle un équilibre dans l'échange est nécessaire pour que les deux parties se sentent obligées de contribuer durablement à celui-ci. Ce dernier point a fait l'objet de critiques (Janssens *et al.*, 2003) dans la mesure où les relations de pouvoir entre les deux parties ne sont pas toujours équilibrées. Lorsque le marché du travail est favorable aux employeurs, on peut s'attendre à un sur-investissement des employés. À l'inverse, lorsqu'il est porteur pour les demandeurs d'emploi, le sous-investissement est davantage probable.

4.2.2 *Les autres mesures de réciprocité et de mutualité*

Le principal avantage de la typologie de Shore et Barksdale (1998) est de mettre en relation les obligations des deux parties. Mais cette mesure tient compte seulement de la mutualité du CP et non de la réciprocité. En outre, effectuer une typologie à partir des perceptions des individus quant aux obligations des deux parties reste une mesure très générale de la mutualité (Janssens *et al.*, 2003).

Pour y remédier, une autre mesure de la mutualité consiste à calculer l'écart des perceptions entre les deux parties. Lester *et al.* (2002) ont montré que cet écart est plus explicatif des comportements des salariés que la seule perception de réalisation du CP par le salarié. C'est donc quand il y a une mésentente entre les deux parties sur les obligations et leur niveau de réalisation que les conséquences sur les attitudes et les comportements sont les plus fortes. Porter *et al.* (1998) obtiennent des résultats similaires concernant le cas particulier des promesses de l'employeur. Mais la mise en relation des deux perceptions par le biais d'un écart revient à calculer un score de différence dont nous avons déjà mentionné les limites. Éviter ce calcul et étudier directement les scores de corrélation devrait permettre de travailler sur des données de meilleure qualité.

C'est ce qu'ont fait Coyle-Shapiro et Neuman (2004) et De Vos *et al.* (2003), qui ont mesuré à la fois la mutualité et la réciprocité du CP. Ces deux études ont montré que le respect des obligations par le salarié a un effet modérateur sur le lien entre la rupture par l'entreprise et les attitudes des salariés. En présence d'une rupture du contrat psychologique, l'individu va revoir ses engagements, et ce d'autant plus qu'il a lui-même respecté les siens. Au contraire, si les deux parties n'ont pas tenu leurs promesses, l'impact sur les attitudes et les comportements sera modéré. Ces derniers résultats semblent prometteurs et invitent à prolonger les recherches en réfléchissant à un modèle explicatif des comportements et des attitudes au travail qui tienne compte des perceptions des deux parties. Ils supposent toutefois de recourir à des méthodes de recueil de données longitudinales afin de tester, au cours du temps, l'évolution des perceptions de l'employeur d'une part et celles de l'employé d'autre part, puis d'étudier les relations qui existent entre elles. Seuls De Vos *et al.* (2003) ont procédé de cette façon et les recherches futures qui viseront à approfondir ce point devront respecter de telles règles pour offrir des résultats solides empiriquement.

4.3 MESURER L'ÉVOLUTION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE DANS SON CONTEXTE SOCIAL

L'échange social est un processus qui se développe et évolue dans le temps, au cours de la vie dans l'entreprise. Il est très difficile d'appréhender toute la dynamique qui se cache derrière. En outre, il ne peut s'étudier, nous venons de le voir, qu'en tenant compte des relations entre les deux parties. Cela suppose d'inclure un échantillon de personnes qui représentent les deux parties du contrat psychologique, et de combiner les données recueillies. Mais tenir compte de la dynamique du contrat psychologique, et de la réciprocité et mutualité des actes humains, impose aussi le recours à des méthodes de recherche bien spécifiques.

4.3.1 *Méthodes de recueil des données*

Les premiers travaux sur le CP ont eu recours à des mesures temporelles uniques, prises à un instant « t ». C'est ce type de méthode de recueil qui a été principalement utilisé jusqu'alors. Le reproche qui leur est fait est de ne pas permettre de mesurer de manière satisfaisante l'échange social. En mesurant les promesses du contrat psychologique et/ou leur réalisation une seule fois, de façon instantanée, il est impossible d'étudier comment l'individu réagit et donne la réciprocité à une rupture ou à un dépassement. En outre, demander à un même individu de se prononcer sur la réalisation du contrat psychologique par lui-même et par l'autre partie crée de la variance commune entre les réponses, ce qui altère la qualité des données recueillies. En réponse à ces limites, le recueil des données tend à évoluer dans deux directions :

1. les mesures du CP sont collectées de façon longitudinale, à au moins deux reprises ; cette méthode permet d'appréhender plus rigoureusement la dynamique et la réciprocité du CP ;
2. les employés et un ou plusieurs représentants de l'employeur sont interrogés sur le CP ; le choix d'au moins deux types d'évaluateurs permet de mesurer la mutualité du CP et de réduire les biais de variance commune.

4.3.2 *Alternatives actuelles aux méthodes de recueil de données*

Des mesures régulières du CP semblent être privilégiées dans les recherches actuelles et sans doute les recherches futures. De Vos *et al.* (2003) ont utilisé un design de recherche de cette nature. La réalisation du CP est mesurée dans leurs travaux à 4 reprises. L'étude qu'ils réalisent s'inscrivant dans un processus de socialisation, les mesures ont été effectuées 2 semaines après le recrutement, puis 3 mois, 6 mois et 12 mois plus tard. Les auteurs disposent alors de 4 temps de mesure qui permettent véritablement de mesurer l'évolution des perceptions des individus dans le temps et leur réaction à ce que fait l'autre partie.

Conway et Briner (2002) ont adopté une méthodologie très différente, mais qui vise elle aussi à recueillir des données de façon régulière. Ils ont construit un journal sur lequel les participants notent quotidiennement leur ressenti pendant 10 jours de travail consécutifs. Cette méthode originale et plus qualitative permet d'appréhender plus en détails la façon dont la rupture influence les réactions indivi-

duelles, mais 10 jours est une période de temps très courte et à notre avis insuffisante pour véritablement mesurer la dynamique du processus de réciprocité.

Ces travaux ouvrent la voie à des méthodes plus robustes pour se prémunir des critiques faites à la mesure du CP. De façon générale, quatre voies de progression majeures semblent se dessiner dans les recherches à venir.

1. L'inclusion dans l'échantillon d'autres acteurs que les salariés et les managers : les membres du service RH ou de la direction, les collègues, participent eux aussi à la réalisation du contrat psychologique et peuvent apporter des informations sur les contributions d'un salarié.
2. Le recours à des mesures régulières et identiques du CP, avec un intervalle de temps d'au plus 6 mois entre chaque mesure, pour cerner les ajustements et les changements de perception au cours du temps.
3. La prise en compte de variables de contrôle qui renseignent sur les évolutions majeures survenues à un individu. Divers changements (changement de poste, changement d'entité, changement de supérieur hiérarchique, changement de raison sociale, changement de situation personnelle, etc.) peuvent perturber et modifier le contrat psychologique et sa réalisation. Il est nécessaire de les localiser afin d'appréhender leur impact sur l'évolution du CP.
4. L'utilisation de méthodes statistiques adaptées à l'étude de relations linéaires et causales, via notamment le principe des modèles de variables latentes.

5. Conclusion et agenda pour de futures recherches

La mesure du CP pose d'autant plus problème qu'il s'agit d'un concept particulièrement complexe. La définition du contrat psychologique avancée par Rousseau (1989) ainsi que son outil, le Psychological Contract Index (Rousseau, 1998), ont servi de référence en la matière, malgré leurs insuffisances. Plusieurs voies de progrès devraient permettre d'apporter un début de solution aux critiques formulées sur les mesures actuelles du contrat psychologique.

5.1 BILAN DES MESURES ACTUELLES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

5.1.1 *Les termes du contrat psychologique et leur réalisation*

Concernant la mesure du contenu du contrat psychologique, les obligations généralement avancées dans la littérature pour illustrer les termes du contrat mériteraient de plus amples commentaires. Il en va ainsi notamment de l'omission de certaines obligations (sécurité de l'emploi, reconnaissance, etc.) qui seraient représentatives des termes de « l'ancien contrat psychologique », au profit de termes plus « modernes » (prise d'initiatives, etc.). Ce second type d'obligations est trop restrictif pour incarner de façon exhaustive ou tout au moins satisfaisante l'ensemble des perceptions des employés, dans la mesure où les obligations perçues varient selon le statut, le secteur d'activité de l'entreprise, etc.

Or, bien mesurer le contenu du contrat psychologique reste une étape importante si l'on veut développer une recherche de qualité. À ce jour, la plupart des chercheurs ont calculé un score global lié au contenu ou à la réalisation du contrat et n'ont pas suffisamment analysé en détails l'impact de chaque terme du contrat psychologique. Les quelques travaux qui portent sur ce sujet ont établi que chaque terme du contrat a un impact différent sur les attitudes au travail des employés. Ce point a été clairement souligné par Lambert *et al.* (2003) concernant le contenu des promesses tout autant que leur réalisation.

Pour le cas de la réalisation des termes du contrat psychologique, Robinson (1996) a trouvé que c'est en matière de développement personnel et de formation que les scores de corrélation avec les comportements et les attitudes au travail sont les plus élevés ($r > .40$) ; ces scores sont à peine significatifs pour la carrière et la sécurité de l'emploi ($r > .30$ et $< .40$). Guerrero (2004a) obtient des résultats totalement différents, puisque dans son étude ce sont les éléments liés à la rémunération et au contenu du travail qui importent le plus. Dans ce dernier cas, la mesure des termes est obtenue par le biais de groupements d'items après analyse factorielle en composantes principales, alors que dans les travaux précédemment cités, chaque terme étudié correspond à un item. Il n'y a donc aucun consensus, ni sur les résultats obtenus, ni sur la mesure.

Ainsi, les mesures et les études liées au rôle de chaque type de promesse sont encore trop peu nombreuses. Les quelques résultats obtenus sont à ce jour contradictoires et méritent d'être prolongés.

5.1.2 *Les caractéristiques du contrat psychologique et leur réalisation*

Une des réponses aux limites des mesures de contenu du contrat psychologique a été apportée par les travaux sur les caractéristiques du contrat. Leur intérêt est de pouvoir comparer différentes relations d'emplois. Les mesures des caractéristiques permettent d'appréhender ce que l'on appelle la nature *idiosyncrasique* du contrat psychologique, à savoir la diversification des termes échangés qui rendent chaque contrat unique. S'il semble vain d'identifier une dimensionnalité unique du contrat psychologique en termes de contenu, il semble plus vraisemblable de pouvoir cerner l'ensemble des caractéristiques qui prennent en compte la plupart des relations d'emploi. C'est pourquoi le recensement « exhaustif » des caractéristiques des contrats psychologiques semble être une voie de recherche prometteuse pour atteindre une certaine universalité de la mesure du contrat psychologique et avoir un pouvoir comparatif bien plus grand.

L'importance de la mesure des caractéristiques du contrat est également renforcée par les résultats probants sur le lien entre la rupture de ces caractéristiques, et les attitudes au travail des employés. Les chercheurs ont montré que la rupture d'obligations relationnelles provoque des effets bien plus négatifs que la rupture d'obligations transactionnelles⁴⁴ (Dabos & Rousseau, 2004). L'attachement des salariés aux

44 Même si, comme nous l'avons vu plus haut, les auteurs se sont servis de la distinction « relationnel/transactionnel » pour mesurer des termes et non des caractéristiques du contrat psychologique.

termes de leurs contrats psychologiques, ne reflète-t-il pas plutôt un attachement envers les caractéristiques qui les sous-tendent ? En d'autres termes, les caractéristiques du contrat psychologique ne reflètent-elles pas son identité plutôt que le contenu ? La rupture du contrat psychologique a un impact plus grand quand elle entraîne une remise en cause des caractéristiques du contrat, que quand elle entraîne une « simple » remise en cause de son contenu. C'est pourquoi travailler sur la question des caractéristiques et de leur réalisation (au-delà des simples termes du contrat) semble être une autre piste intéressante à explorer dans l'avenir.

Finalement, les mesures des composantes du contrat psychologique répondent à des objectifs complémentaires. Les mesures du contenu du contrat sont pertinentes lorsque l'on veut étudier l'impact de chaque type de promesse. Les mesures des caractéristiques du contrat sont plus appropriées lorsque l'on cherche à étudier la nature idiosyncratique du contrat et à mesurer les spécificités propres à chaque relation d'emploi. Si les mesures et les méthodes de recherche conduites par Van den Brande (2002), Janssens *et al.*, (2003) et Sels *et al.*, (2004) représentent d'importants progrès dans l'opérationnalisation des caractéristiques du contrat psychologique, de nouvelles recherches seront nécessaires pour valider ces approches.

5.2 VALIDITÉ ET FIABILITÉ DES MESURES DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

S'il existe des outils fort intéressants pour mesurer les composantes du contrat et de leur réalisation, ils ne sont pas exempts de limites. La validité et la fiabilité des mesures utilisées posent notamment problème. On peut regretter le manque d'études qui traite de cette question, alors que le contrat psychologique suscite un vif intérêt et une littérature prolixe. Trois clarifications devront être apportées dans l'avenir afin de démontrer autant la pertinence du concept de contrat psychologique que les qualités métriques de ces mesures.

5.2.1 *Validité des mesures des composantes du contrat psychologique*

Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour opérationnaliser les approches visant à regrouper les termes du contrat sous forme de caractéristiques. En dépit de l'importante avancée que représentent les travaux de Janssens *et al.* (2003) et de Sels *et al.* (2004), les mesures des caractéristiques restent encore trop proches de celles du contenu du contrat psychologique (De Vos, 2002). Par exemple, alors que Janssens *et al.*, (2003) et Sels *et al.*, (2004) considèrent la flexibilité et la loyauté comme une caractéristique du contrat psychologique, d'autres chercheurs les ont utilisés pour mesurer le contenu du contrat psychologique. Par ailleurs, les items utilisés par De Vos (2002) semblent extrêmement proches d'indicateurs de mesure de l'engagement affectif organisationnel (Allen & Meyer, 1996). Ainsi, avoir un contrat psychologique relationnel reviendrait-il « seulement » à être affectivement attaché à son organisation ? Éviter la redondance des construits et spécifier la validité de contenu des caractéristiques semble être la condition *sine qua non* à toute recherche poursuivant dans cette voie. Comme le souligne De Vos (2002), des recherches supplémentaires seront nécessaires pour étudier si et de quelle manière l'approche en termes de *caractéristiques* peut être distinguée de celle en termes de *contenu*. Elles

sont aussi nécessaires pour améliorer sa mesure et la distinguer de celles d'autres concepts.

5.2.2 *Validité des mesures de réalisation du contrat psychologique*

Les mesures de la réalisation du contrat psychologique manquent elles aussi de qualités métriques. Les mesures agrégées de réalisation du contrat- via un principe soustractif et/ou l'agrégation des scores-, sont fortement critiquées pour leur manque de fiabilité. À date, ce sont celles qui sont été privilégiées dans les études empiriques alors que les mesures directes de la réalisation du contrat sont moins problématiques. Il est également important d'identifier trois types de réalisation, à savoir le respect *stricto sensu* des promesses, leur rupture et leur dépassement. Cela suppose de recourir à une échelle de mesure qui permette d'évaluer de façon positive et négative le respect des promesses, de -2 (*beaucoup moins que prévu*) à +2 (*beaucoup plus que prévu*). Mais respecter ces recommandations ne garantit pas totalement que l'on utilise une mesure valide et fiable. Dépasser les promesses faites semble avoir un impact particulier sur les attitudes et les comportements. Si les résultats de Conway et Briner (2002) et de Lambert *et al.* (2003) se justifient pleinement sur le plan théorique, il sera important dans l'avenir de valider ces premiers résultats et de proposer un modèle théorique solide qui explique comment les réalisations positives et négatives sont perçues par chaque individu.

5.2.3 *Validité des mesures de la mutualité et de la réciprocité du contrat psychologique*

Le contrat psychologique s'inscrit dans un cadre théorique précis – la théorie de l'échange social – qui a fait l'objet de trop peu de tests quant à sa pertinence. À l'exception des travaux de Tekleab *et al.* (2003), les tentatives d'étude de la validité nomologique du contrat psychologique sont absentes. Les quelques travaux existant sur les composantes du contrat montrent que certains types de contrat conduisent à des niveaux d'engagement au travail faibles (contrat psychologique de sous-investissement ou faible) ou au contraire élevés (contrat psychologique de surinvestissement ou fort). Néanmoins, il est nécessaire de généraliser ces travaux et de les confronter à d'autres concepts traditionnellement étudiés dans la littérature sur le contenu du contrat psychologique comme par exemple la confiance, la justice organisationnelle etc.

Dans la même veine, la distinction entre la réalisation du contrat psychologique par le salarié et les comportements discrétionnaires est encore floue. Bon nombre d'items sont communs aux deux instruments de mesure. Si la différence conceptuelle n'est plus à faire, rien n'indique que les répondants distinguent vraiment ce qui relève de la promesse et du simple comportement. Les comportements discrétionnaires sont de plus en plus attendus par les entreprises, notamment pour les emplois de cadres. Comment aussi distinguer ce qui relève d'une contribution (les comportements discrétionnaires), de ce qui relève d'une contribution liée à une promesse ? La distinction est confuse et il devient pressant de vérifier que les deux concepts, tels qu'ils sont définis et mesurés à ce jour, relèvent bien de perceptions différentes chez les répondants.

Enfin, la distinction entre la violation et la rupture du contrat psychologique méritera elle aussi d'être validée. Des doutes existent sur l'existence de ces deux concepts et il faudrait bâtir un design de recherche qui teste la validité nomologique de ces construits. Mesurer la rupture, la violation et les émotions permettrait de répondre à cette question. Les modèles d'équations structurelles sont un excellent outil statistique pour tenir compte de la multicollinéarité entre variables et seraient tout à fait utiles dans cet objectif.

5.3 MÉTHODOLOGIES ALTERNATIVES

Une des pistes de recherche possibles pour répondre aux critiques précédentes réside dans le recours à des méthodologies alternatives pour mesurer le contrat psychologique. On ne peut répondre de manière satisfaisante aux questions des obligations de l'employé, de la nature idiosyncratique du contrat, ou de la dynamique de l'échange social, en limitant les recherches sur le contrat psychologique à des méthodes quantitatives. Les questionnaires et les méthodes qui nécessitent de larges échantillons conduisent nécessairement à des réductions et à des simplifications de la réalité organisationnelle. Deux autres méthodes apporteraient des compléments d'informations qui seraient d'un apport majeur pour les recherches sur le contrat psychologique : les études de cas et les cohortes de salariés.

Les études de cas offrent l'avantage d'étudier en détails les relations d'emploi au sein d'une entité. Il est possible alors de clarifier la politique d'emploi de l'organisation, d'identifier la politique de Gestion des Ressources Humaines et de préciser qui sont les interlocuteurs privilégiés des salariés. L'étude du contrat psychologique peut alors être effectuée en tenant compte de l'ensemble des interlocuteurs concernés par son existence. L'étude de cas suppose aussi que le chercheur a un accès privilégié à un terrain de recherche ; des mesures longitudinales peuvent être effectuées plus facilement sur 1 an ou 2 pour étudier la mutualité et la réciprocité dans la réalisation du contrat psychologique.

Les cohortes de salariés visent à suivre un groupe de personnes tout au long d'une tranche de leur vie professionnelle. L'idée de cohorte suppose que l'on travaille avec un nombre constant d'individus, de façon qualitative et/ou quantitative, et surtout sur une durée pouvant atteindre 5 à 10 ans. Il va de soi que cette méthode a été peu utilisée parce qu'elle est lourde à mettre en place, coûteuse en temps, et peu compatible avec les critères de temporalité d'une recherche (3 ans pour un étudiant de doctorat ; pressions à la publication pour les autres). Cette méthode apporterait des connaissances scientifiques fondamentales pour comprendre la dynamique du contrat psychologique, la réciprocité à des contributions offertes ou manquantes, et les logiques de raisonnement des individus.

Pour conclure, le chercheur qui souhaite mesurer le contrat psychologique dispose à ce jour d'outils et de méthodes qui offrent des garanties très acceptables en matière de qualités métriques. Si des limites persistent sur leur validité et sur les objectifs de recherche qu'ils permettent de couvrir, ils offrent des voies de recherche intéressantes pour l'avenir, qui aideront à solidifier les fondements de la théorie de l'échange social et à préciser le construit de contrat psychologique.

Bibliographie

De Boeck Université | *Méthodes & Recherches*

2005/1

pages 155 à 171

ISSN

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/comportement-organisationnel--9782804149338-page-155.htm>

Pour citer cet article :

"Bibliographie", *Méthodes & Recherches*, 2005/1 p. 155-171.

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Université.

© De Boeck Université. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Bibliographie

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 637-647.
- Anderson, N., & Thomas, H. D. C. (1996). Work group socialization. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Groups*, pp. 423-450. Chichester, UK : Wiley.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism : An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, pp. 1395-1418.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL : Dorsey Press.
- Arnold, J. (1996). The psychological contract : A concept in need of closer scrutiny ? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, pp. 511-520.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts : A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 491-509.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation : A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, pp. 465-487.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness : The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 251-280.
- Atiyah, P. S. (1981). *Promises, Morals, and Law*. Oxford, UK : Clarendon Press.
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ : Rutgers University Press.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange : A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1538-1567.
- Beck, A. T. (1967). *Depression : Clinical, Experimental, and Theoretical Aspects*. New York, NY : Harper & Row.
- Bell, N. E., & Tetlock, P. E. (1989). The intuitive politician and the assignment of blame in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization*, pp. 105-123. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

- Bennett, J. B., Cook, R. F., & Pelletier, K. (2003). Toward an integrated framework for comprehensive organizational wellness : Concepts, practices, and research in workplace health promotion. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, pp. 69-95. Washington, DC : American Psychological Association.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice : The management of moral outrage. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, pp. 289-319. Greenwich, CT : JAI Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments : The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, pp. 199-218.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). The many faces of revenge. In R. W. Griffin, A. M. O'Leary-Kelly & J. Collins (Eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations*, vol. 1 : Violent Behaviors in Organizations, pp. 49-68. Greenwich, CT : JAI Press.
- Blancero, D. M., & Johnson, S. A. (2001). A process model of discretionary service behavior : Integrating psychological contracts, organizational justice, and customer feedback to manage service agents. *Journal of Quality Management*, 6, pp. 307-329.
- Blancero, D. M., & Kreiner, 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.
- Boswell, W. R., Moynihan, L. M., Roehling, M. V., & Cavanaugh, M. A. (2001). Responsibilities in the 'new employment relationship' : An empirical test of an assumed phenomenon. *Journal of Managerial Issues*, 13, pp. 307-328.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees : Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 717-741.
- Bureau of Labor Statistics (2001). U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, February and May supplements to the current population survey.
- Campoy, E. (2000). *La participation des adhérents à la vie syndicale : Une approche en termes de citoyenneté*. Thèse de doctorat non publiée, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Campoy, E. (2004a). *La délicate mesure du contrat psychologique*. Cahier de recherche du CERGORS, 0403, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Campoy, E. (2004b). *Le contrat psychologique à la lumière de la citoyenneté organisationnelle*. Cahier de recherche du CERGORS, 0404, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Cappelli, P., & Sherer, P. D. (1991). The missing role of context in OB : The need for a meso approach. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, pp. 55-110. Greenwich, CT : JAI Press.
- Cassar, V. (2004). *Identifying and investigating the component forms of psychological contract violation*. Dissertation, University of London, London, UK.
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 323-340.
- Clark, M. S., & Waddell, B. (1985). Perceptions of exploitation in communal and exchange relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 2, pp. 403-418.
- Clinton, M., Guerrero, S., & Guest, D. (2005). *Is it the content or the fulfilment of the psychological contract that explains attitudes and behaviours*. Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology, Istanbul, Turkey.

- Conway, N. (1996). *The psychological contract : A metaphor too far ?* Paper presented at the British Academy of Management, Bradford, UK.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002a). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 287-302.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002b). Full-time versus part-time employees : Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 279-301.
- Conway, N., & Guest, D. (2005). *Can things only get worse ? Testing the 'ratchet' effect of psychological contract*. Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology, Istanbul, Turkey.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2000). *Psychological contracts : What are the measurement trade-offs and are they worth it ?* Paper presented at the Academy of Management, Toronto, Canada.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2001a). *Managers : Caught in the middle of a psychological contract muddle*. Paper presented at the Academy of Management, Washington, DC.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2001b). *Psychological contract and perceived organizational support : What is their relationship ?* Paper presented at the Academy of Management, Washington, DC.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2002). *Comparing psychological contracts of part-time and full-time employees : A quasi-experimental study*. Paper presented at the Academy of Management, Denver, CO.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. 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. 5-28). Oxford, UK : Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships : An examination of psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (1998). *The psychological contract in the UK public sector : Employer and employee obligations and contract fulfillment*. Paper presented at the Academy of Management, San Diego, CA.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2000a). Consequences of the psychological contract for the employment relationship : A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, pp. 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2000b). *Mutuality, stability and psychological contract breach : A longitudinal study*. Paper presented at the Academy of Management, Toronto, Canada.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2002a). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract : Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, pp. 69-86.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2002b). Contingent and non-contingent working in local government : Contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80, pp. 77-101.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour : Reciprocity or 'it's my job' ? *Journal of Management Studies*, 41, pp. 85-106.

- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences : The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64, pp. 150-164.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Shore, L. M., Taylor, M. S., & Tetrick, L. E. (2004). *The Employment Relationship : Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford, UK : Oxford University Press.
- CPA (2001). Alternatives : Newsletter of the Center for Policy Alternatives, Volume 9 : 1.
- Cropanzano, R., & Prehar, C. (1999). *Using social exchange theory to distinguish procedural and interactional justice*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Cropanzano, R., & Prehar, C. A. (2001). Emerging justice concerns in a era of changing psychological contracts. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace*, vol. 2, pp. 245-269. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, pp. 1-113. Greenwich, CT : JAI Press.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 52-72.
- De Vos, A. (2002). *The individual antecedents and the development of newcomers' psychological contracts during the socialization process : A longitudinal study*. Dissertation, Faculty of Economics and Business, RUG, Gent, Belgium.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2002). *Psychological contract-related information seeking and the role of individual dispositions*. Paper presented at the Society of Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- 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*, 24, pp. 537-559.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making sense of a new employment relationship : Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, pp. 41-52.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, pp. 341-352.
- Delobbe, N., Gries, A., & Dulac, T. (2003). *Construction du contrat psychologique : Rôle des valeurs personnelles et organisationnelles*. Rapport de Recherche, Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp. 315-326.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership : A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, pp. 618-634.
- 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., Delobbe, N., & Saffery, O. (2005). *The impact of selection and socialization experiences on newcomers' evaluation of their psychological contract*. Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology, Istanbul, Turkey.

- Dunahee, M. H., & Wangler, L. A. (1974). The psychological contract : A conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, 53, pp. 518-526.
- Edwards, J. C., Rust, K. G., McKinley, W., & Moon, G. (2003). Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing ; The role of the ideology of employee self-reliance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 1-23.
- Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research : Critique and proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, pp. 51-100.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 42-51.
- Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp. 743-750.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Emerson, R. (1981). Social exchange theory. In M. Rosenberg & R. Turner (Eds.), *Social Psychology : Sociological Perspectives* (pp. 30-65). New York, NY : Basic Books.
- European Commission (2004). Employment in Europe 2004. Recent Trends and Prospects. Employment and Social Affairs. Employment and European Social Fund.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux E., Choffray, J.M., & Dussaix, A.M. (1993). *Market, études et recherches en marketing. Fondements, méthodes*. Paris : Nathan.
- Felson, R. B. (1982). Impression management and the escalation of aggression and violence. *Social Psychology Quarterly*, 45, pp. 245-254.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social Cognition*. New York, NY : Random House.
- Flood, P. C., Turner, T., Ramamoorthy, N., & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, 12, pp. 1152-1165.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory : Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, pp. 89-118. Stanford, CA : Stanford University Press.
- Freese, C., & Schalk, R. (1996). *The dynamics of psychological contracts*. Paper presented at the Changes in Psychological Contracts Conference, Université de Tilburg, Tilburg, The Netherlands.
- Freese, C., & Schalk, R. (1999). *Organizational change and the dynamics of the psychological contract*. Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology, Espoo, Helsinki.
- Frijda, N. H. (1988). The law of emotion. *American Psychologist*, 43, pp. 349-358.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18, pp. 235-246.

- Gambetta, D. (1988). *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*. New York, NY : Basil Blackwell.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems : An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, pp. 694-734.
- Gough, J. W. (1963). *The Social Contract*. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, pp. 161-178.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, pp. 175-208.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, pp. 249-270.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, pp. 203-214.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice : Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, pp. 399-432.
- Greenberg, M. S. (1980). A theory of indebtedness. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange : Advances in Theory and Research*. New York, NY : Plenum Press.
- Greenberg, M. S., & Westcott, D. R. (1983). Indebtedness as a mediator of reactions to aid. In J. D. Fisher, A. Nadler & B. M. DePaulo (Eds.), *New Directions in Helping* (pp. 85-112). New York, NY : Academic Press.
- Griffin, D. W., & Ross, L. (1991). Subjective construal, social inference and human understanding. In M. D. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 24, pp. 319-359). San Diego, CA : Academic Press.
- Guerrero, S. (2004a). Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : Le PCI. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, pp. 55-68.
- Guerrero, S. (2004b). Le contrat psychologique : Son intérêt et son rôle sur la mobilité externe. In S. Guerrero, J. L. Cerdin & A. Roger (Eds.), *La Gestion des Carrières : Enjeux et Perspectives*, pp. 133-148. Paris : Vuibert.
- Guerrero, S. (2005). La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60, pp. 112-144.
- Guest, D., & Conway, N. (2000). *Can an organization have a psychological contract ? A conceptual and empirical analysis*. Paper presented at the Academy of Management, Toronto, Canada.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously ? *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 649-664.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship : An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology : An International Review*, 53, pp. 541-555.
- Guest, D. E., & Conway, N. (1997). *Employee Motivation and the Psychological Contract*. London, UK : Institute of Personnel and Development.
- Guest, D. E., & Conway, N. (1998). *Fairness at Work and the Psychological Contract*. London, UK : Institute of Personnel and Development.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002a). Communicating the psychological contract : An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, pp. 22-38.

- Guest, D. E., & Conway, N. (2002b). The psychological contract, health and well-being. In M. Schabracq, J. Winnubst & C. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (2nd ed.). Chichester, UK : John Wiley.
- Guzzo, R. A., & Berman, L. M. (1995). *At what level of generality is psychological contract fulfillment best measured ?* Paper presented at the Academy of Management, Vancouver, BC.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human-resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, pp. 447-462.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 617-626.
- Hallier, J., & James, P. (1997). Management enforced job change and employee perceptions of the psychological contract. *Employee Relations*, 19, pp. 222-247.
- Hannah, D. R., & Iverson, R. D. (2004). Employment relationships in context : Implications for policy and practice. 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. 332-350). Oxford, UK : Oxford University Press.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York, NY : Wiley.
- Herrbach, O. (2001). Audit quality, auditor behaviour and the psychological contract. *European Accounting Review*, 10, pp. 787-802.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, pp. 151-162.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New Deals : The Revolution in Managerial Careers*. Chichester, UK : Wiley.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). *Applying the contract model in an organization*. Paper presented at the Changes in Psychological Contracts Conference, Université de Tilburg, Tilburg, The Netherlands.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49, pp. 757-790.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7, pp. 45-56.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Ho, V. T. (1999). *Psychological contract breach : A study of multiple bases of comparison*. Paper presented at the Academy of Management, Chicago, IL.
- Ho, V. T. (2005). Social influence on evaluations of psychological contract fulfillment. *Academy of Management Review*, 30, pp. 113-128.
- Ho, V. T., & Levesque, L. L. (2002). *Filling the blanks : How social networks shape psychological contracts*. Paper presented at the Academy of Management, Denver, CO.
- Hofmann, D. A., & Tetrick, L. E. (2003). On the etiology of health : Implications for organizing individual and organizational health. In D. A. Hofmann & L. E. Tetrick (Eds.), *Health and Safety in Organizations : A Multilevel Perspective*, pp. 1-26. San Francisco, CA : Jossey Bass.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA : Sage.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior : Its Elementary Forms*. New York, NY : Harcourt, Brace, and World.
- Horowitz, M. J. (1988). *Introduction to Psychodynamics : A New Synthesis*. New York, NY : Basic Books.

- Hubbard, N., & Purcell, J. (2001). Managing employee expectations during acquisitions. *Human Resource Management Journal*, 11, pp. 17-33.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1985). Test for individual perceptions of job equity : Some preliminary findings. *Perceptual and Motor Skills*, 61, pp. 1055-1064.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory : The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, pp. 222-234.
- Inkson, K., Heising, A., & Rousseau, D. M. (2001). The interim manager : Prototype of the 21st-century worker ? *Human Relations*, 54, pp. 259-284.
- Irving, P. G., & Meyer, J. P. (1999). On using residual difference scores in the measurement of congruence : The case of met expectations research. *Personnel Psychology*, 52, pp. 85-95.
- Janssens, M., Sels, L., & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts : A six-cluster solution. *Human Relations*, 56, pp. 1349-1378.
- Johns, G. (1981). Difference score measures of organizational behavior variables : A critique. *Organisational Behavior and Human Performance*, 27, pp. 443-463.
- Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 31-42.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism : Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 627-647.
- Kaufman, P. J., & Stern, L. W. (1988). Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation. *Journal of Conflict Resolution*, 32, pp. 534-552.
- Ketchen, D.J., & Shook, C. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research : an analysis and critique. *Strategic Management Journal*, 17, 441-458.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Belgio, E. (2004). Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach : A cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4, pp. 229-252.
- Kickul, J. R. (2001a). Promises made, promises broken : An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39, pp. 320-335.
- Kickul, J. R. (2001b). When organizations break their promises : Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, pp. 289-307.
- Kickul, J. R., & 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, pp. 191-217.
- Kickul, J. R., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change : Do justice interventions make a difference ? *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 469-488.
- 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 citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13, pp. 77-93.
- King, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract : Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 39, pp. 79-91.

- King, R. C., & Bu, N. (2005). Perceptions of the mutual obligations between employees and employers : A comparative study of new generation IT professionals in China and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 16, pp. 46-64.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 656-669.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract : Managing the join-up process. *California Management Review*, 15, pp. 91-99.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations : Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations : Foundations, Extensions, and New Directions*, pp. 3-90. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- 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, pp. 895-934.
- Lawler, E. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107, pp. 321-333.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye : Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 39-56.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Boston, MA : Harvard University Press.
- Lewin, T. (1994, March 10). Low pay and closed doors greet young in job market. *New York Times*.
- Lewis, K., & Taylor, M. S. (2001). *Reciprocity from the organization's side*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Lewis-McLear, K., & Taylor, M. S. (1997). *Not seeing eye-to-eye : Implications of discrepant psychological contracts and contract violation for the employment relationship*. Paper presented at the Academy of Management, Boston, MA.
- Lewis-McLear, K., & Taylor, M. S. (1998). *Psychological contract breach and the employment exchange : Perceptions from employees and employers*. Paper presented at the Academy of Management, San Diego, CA.
- Lia-Troth, M. (1999). *The effects of psychological contract strength and violation on organizational commitment and organizational justice*. Paper presented at the Academy of Management, Chicago, IL.
- Liden, R. C., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2004). The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employer and employee : Implications for employee socialization, leaders, and organization. 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. 226-250. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Liden, R. C., & Graen, G. B. (1980). Generalizability of the vertical linkage dyad mode of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, pp. 451-465.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory : The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 15, pp. 47-119. Greenwich, CT : JAI Press.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 662-674.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, NY : Plenum Press.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense-making : What newcomers experience and how they cope in unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 226-251.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60, pp. 19-38.
- Malatesta, R. M., & Byrne, Z. S. (1997). *The impact of formal and interactional procedures on organizational outcomes*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, St Louis, MO.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY : Wiley.
- Martin, G., Staines, H., & Pate, J. (1998). Linking job security and career development in a new psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 8, pp. 20-40.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions : Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 697-708.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange : The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, pp. 738-748.
- Mayer, D., & Thayer, R. (1979). Sticky wages and implicit contracts : A transactional approach. *Economic Inquiry*, 17, pp. 559-574.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, pp. 84-91.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, pp. 626-637.
- McLean Parks, J., & Kidder, D. L. (1994). Till death us do part... : Changing work relationships in the 1990s. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 111-136. New York, NY : Wiley.
- 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*, 19, pp. 697-730.
- McLean Parks, J., & Smith, J. (1998). Organizational contracting : A rational exchange ? In J. Halpern & R. Stern (Eds.), *Debating Rationality : Nonrational Aspects of Organizational Decision Making*. Ithaca, NY : Cornell University Press.
- McNeil, T. R. (1985). Relational contract : What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 3, pp. 483-525.
- Menninger, K. (1958). *Theory of Psychoanalytic Technique*. New York, NY : Basic Books.
- 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, pp. 92-120.
- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (1999). Contractors and their psychological contracts. *British Journal of Management*, 10, pp. 253-274.

- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts : Employee relations for the twenty-first century ? In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 15, pp. 1-62. Chichester, UK : Wiley.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, pp. 1530-1556.
- Millward-Purvis, L. J., & Copley, M. (2003). Psychological contracting : Processes of contract formation during interviews between nannies and their 'employers'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior ? *Academy of Management Journal*, 41, pp. 351-357.
- Morrison, E. W. (1993a). Newcomer information seeking : Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 557-589.
- Morrison, E. W. (1993b). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 173-183.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed : A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, pp. 226-256.
- Morrison, E. W., & 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 & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship : Examining Psychological and Contextual Perspectives*, pp. 161-180. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Nelson, D. L., Quick, J. C., & Joplin, J. R. (1991). Psychological contracting and newcomer socialization : An attachment theory foundation. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, pp. 55-72.
- Neveu, V. (2004). *La confiance organisationnelle : Une approche en termes de contrat psychologique*. Thèse de doctorat non publiée, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.
- O'Leary-Kelly, A. M., & Schenk, J. E. (2000). *An examination of the development and consequences of psychological contracts*. Paper presented at the Academy of Management, Toronto, Canada.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change : Developing an individual difference measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 680-693.
- Ortony, A., Clore, G., & Collins, A. (1988). *The Cognitive Structure of Emotions*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Orvis, K. A., & Dudley, N. M. (2002). *Individual differences as predictors of psychological contract formation and reactions to violation*. Paper presented at the Academy of Management, Denver, CO.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process : The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, pp. 849-874.
- Parzefall, M.-R. (2005). *Psychological contract fulfilment and the form of reciprocity : Examining the sense of indebtedness*. Paper presented at the Academy of Management, Hawaii.
- Perrot, S. (2000). *L'Entrée dans l'Entreprise des Jeunes Diplômés*. Paris : Economica.

- Polivka, A. E., & Nardone, T. (1989). The definition of contingent work. *Monthly Labor Review*, 112, pp. 9-16.
- Porter, L. W., Pearce, J. L., Tripoli, A. M., & Lewis, K. M. (1998). Differential perceptions of employers' inducements : Implications for psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 769-782.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall : Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, pp. 201-212.
- Purvis, L. J. M., & Cropley, M. (2003). The psychological contracts of National Health Service nurses. *Journal of Nursing Management*, 11, pp. 107-120.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management : Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, pp. 350-367.
- Rajan, M. N., & Graham, J. L. (1991). Nobody's grandfather was a merchant : Understanding the Soviet commercial negotiation process. *California Management Review*, 33, pp. 40-57.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization : The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 825-836.
- Robinson, S. L. (1995). Violation of psychological contracts : Impact on employee attitudes. In L. E. Tetrick & J. Barling (Eds.), *Changing Employment Relations. Behavioral and Social Perspectives*, pp. 91-108. Washington, DC : American Psychological Association.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 574-599.
- Robinson, S. L., & Brown, G. (2004). Psychological contract breach and violation in organizations. In R. W. Griffith & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The Dark Side of Organizational Behavior*, pp. 309-337. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 137-152.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB : The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 289-298.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation : a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 525-546.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract : Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 245-259.
- Roehling, M. V. (1996). *The origins and early development of the psychological contract construct*. Paper presented at the Academy of Management, Cincinnati, OH.
- 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, pp. 305-320.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp. 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, pp. 389-400.

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Rousseau, D. M. (1998a). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 665-671.
- Rousseau, D. M. (1998b). *The Psychological Contract Inventory*. Technical Report, CCER. Heinz School of Public Policy, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, PA.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality : The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 511-541.
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location : Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 1-13.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices : Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33, pp. 385-401.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 1-43. Greenwich, CT : JAI Press.
- Rousseau, D. M., & Schalk, R. (2000). Learning from cross-national perspectives on psychological contracts. In D. M. Rousseau & R. Schalk (Eds.), *Psychological Contracts in Employment : Cross-National Perspectives*, pp. 283-304. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1997). *It takes a good reason to change a psychological contract*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts : Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 679-695.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change ? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 514-528.
- Rousseau, D. M., & Wade Benzoni, K. A. (1995). Changing individual-organization attachments : A two-way street. In A. Howard (Ed.), *The Changing Nature of Work*, pp. 290-322. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. L., & Vincent, S. (2002). Changing organizational forms and the employment relationship. *Journal of Management Studies*, 39, pp. 645-673.
- Sahlins, M. (1965). On the sociology of primitive exchange. In M. Banton (Ed.), *The Relevance of Models for Social Anthropology*, pp. 139-236. London, UK : Tavistock.
- Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics*. Chicago, IL : Aldine.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 224-253.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 428-436.
- 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., de Bot, M., & Freese, C. (1997). *The psychological contract of temporary and permanent employees : A study in the Netherlands and Australia*. Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology, Verone, Italia.
- Schalk, R., Freese, C., & Van den Bosch, J. (1995). The psychological contract of part-time and full-time employees : An investigation into the expectations of employees about the reciprocal obligations between the organization and the employee in the employment situation. *Gedrag en Organisatie*, 8, pp. 307-317.
- Schein, E. H. (1965). *Organization Psychology*. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1970). *Organization Psychology* (2nd ed.). Englewoods Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1980). *Organization Psychology* (3rd ed.). Englewoods Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Sels, L., Janssens, M., & Van den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts : A validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 461-488.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations : Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 219-227.
- Shah, P. P. (1998). Who are employees' social referents ? Using a network perspective to determine referent others. *Academy of Management Journal*, 41, pp. 249-268.
- 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*, 19, pp. 731-744.
- Shore, L. M., Porter, L. W., & Zahra, S. A. (2004). Employer-oriented strategic approaches to the employee-organization relationship. 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. 135-160). Oxford, UK : Oxford University Press.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 637-643.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 91-109. New York, NY : Wiley.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Taylor, M. S. (2004). Directions for future research. 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. 332-350. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Liden, R. C., McLean Parks, J., Morrison, E. W., Porter, L. W., Robinson, S. L., Roehling, M. V., Rousseau, D. M., Schalk, R., Tsui, A. S., & Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship : A timely concept in a period of transition. In *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 23, pp. 291-370. Oxford, UK : Elsevier Ltd.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior : Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 774-780.
- Singh, R. (1998). Redefining psychological contracts with the US work force : A critical task for strategic human resource management planners in the 1990s. *Human Resource Management*, 37, pp. 61-69.

- Smithson, J., & Lewis, S. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract ? Young people's expectations of work. *Personnel Review*, 29, pp. 680-698.
- Smola, K. W., & Sutton, C. (2002). Generational differences : Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 363-382.
- Sparrow, P. (1996). *Understanding the psychological contract in the context of European HRM and occupational psychology*. Paper presented at the Changes in Psychological Contracts Conference, Université de Tilburg, Tilburg, The Netherlands.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, pp. 522-552.
- Stein, D. J. (1992). Schemas in the cognitive and clinical sciences. *Journal of Psychotherapy Integration*, 2, pp. 45-63.
- 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, pp. 493-514.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluation of the ends and the means : An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, pp. 23-40.
- Takeuchi, R., Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2000). *Procedural justice intervention : Restoring psychological contract violations and effects*. Paper presented at the Society of Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Taylor, M. S., & Tekleab, A. G. (2004). Taking stock of psychological contract research : Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship : Examining Psychological and Contextual Perspectives*, pp. 253-283. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Taylor, S., & Brown, J. (1988). Illusion and well-being : A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, pp. 193-210.
- 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, pp. 146-157.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2000). *Easing the pain : Determinants and effects of psychological contract violations*. Paper presented at the Academy of Management, Toronto, Canada.
- 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*, 24, pp. 585-608.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 789-796.
- Tetrick, L. E. (2003). Individual and organizational health. In P. Perrewe & D. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well-Being*, vol. 2, pp. 117-141. Stamford, CT : JAI Press.
- Tetrick, L. E. (2004). Understanding the employment relationship : Implications for measurement and research design. 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. 312-331. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 451-471.

- Thomas, H. D. C., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization : A study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 745-767.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle : Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28, pp. 571-586.
- Tinsley, C. H., & Lee, C. (1999). *Breach of psychological contracts in work groups*. Paper presented at the Academy of Management, Chicago, IL.
- 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, pp. 187-206.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2004). The effects of psychological contract breach on union commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 421-428.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37, pp. 71-83.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999a). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, pp. 895-922.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999b). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9, pp. 367-386.
- 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, pp. 25-42.
- Van den Brande, I. (2002). *Het psychologisch contract tussen werknemer and werkgever : Een survey-onderzoek bij Vlaamse werknemers*. Dissertation, Department of Applied Economics, K. U. Leuven, Leuven, Belgium.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, pp. 692-703.
- Van Dyne, L., & Butler Ellis, J. (2004). Job creep : A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. 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. 181-205. Oxford, UK : Oxford University Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior : Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 765-802.
- Wade-Benzoni, K. A., & Rousseau, D. M. (1998). *Building relationships around tasks : Psychological contracts in faculty-doctoral student collaborations*. Working Paper. Heinz School of Public Policy, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, PA.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 132-142.
- Wang, D. X., Tsui, A. S., Zhang, Y. C., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance : Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 511-535.
- Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (1997). Estimating the reliability of a single-item measure. *Psychological Reports*, 78, pp. 631-634.

- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction : How good are single-item measures ? *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 247-252.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect and exchange quality in supervisor-subordinate interactions : A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 487-499.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46, pp. 1431-1440.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 590-598.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 82-111.
- Wong, P. T. P., & Weiner, B. (1981). When people ask why questions and the heuristics of attributional search. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, pp. 650-663.

Partie II

Les émotions au travail

*Olivier HERRBACH*⁴⁵
*Karim MIGNONAC*⁴⁶

Sommaire

Chapitre 4	Les structures synthétiques de l'affect – Aspects conceptuels et méthodologiques	177
Chapitre 5	Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail	195
Chapitre 6	Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres : processus, pratiques managériales et effets du travail émotionnel	223

⁴⁵ Lirhe et Université de Bordeaux IV.

⁴⁶ Lirhe et Université de Toulouse I.

Si la thématique des émotions au travail a longtemps été négligée par le champ du comportement organisationnel, force est de constater que nous assistons depuis près d'une décennie déjà à un singulier renversement de tendance. Plusieurs éléments attestent de ce constat. Tout d'abord, les parutions régulières d'ouvrages scientifiques consacrés à cette problématique ont fini de laisser comme uniques référents bibliographiques les seules et précieuses contributions d'Arlie Hochschild (*The managed heart*, 1983) et de Stephen Fineman (*Emotion in organizations*, 1993). Par ailleurs, des revues académiques renommées accueillent de manière croissante des articles portant sur les aspects affectifs au travail, ceux-ci apparaissant non seulement sous la forme de contributions isolées, mais également de numéros spéciaux à l'instar de ceux parus récemment dans *European Journal of Work and Organizational Psychology* (1999, vol. 8, n° 3), *Journal of Organizational Behavior* (2000, vol. 21, n° 2), *Organizational Behavior and Human Decision Process* (2001, vol. 86, n° 1), *Leadership Quarterly* (2002, vol. 13, n° 5), et *Human Performance* (2004, vol. 17, n° 2). Une tendance similaire se dessine également s'agissant des colloques internationaux en management et en psychologie du travail où il n'est plus rare de voir figurer au programme des symposiums ou sessions intégralement consacrés au thème des émotions. Enfin, l'inclusion de plus en plus fréquente dans les manuels pédagogiques de gestion et de comportement organisationnel – y compris dans l'édition francophone – de sections ou chapitres relatifs à l'influence des émotions dans le monde du travail peut somme toute être considérée comme symptomatique de la reconnaissance et de l'institutionnalisation de ce champ de recherche.

L'inclusion de la thématique des émotions au travail dans ce premier volume participe de ce mouvement initié au cours de ces dernières années. Les trois chapitres qui y sont proposés se donnent pour objectif de donner un aperçu des questionnements relatifs à l'affect au travail. Notre sélection de chapitre ne se veut en aucun cas exhaustive. Elle se veut simplement refléter la richesse de l'affect au travail, en soulignant sa pertinence pour le manager, le salarié et le chercheur en gestion.

Le premier chapitre est de nature générale. Intitulé *Les structures synthétiques de l'affect – Aspects conceptuels et méthodologiques*, il vise à fournir au lecteur un aperçu des nombreux enjeux auxquels est confrontée la recherche sur les émotions. Il se base sur la présentation d'un modèle de l'affect – le circomplexe – pour souligner l'imbrication des problèmes théoriques et méthodologiques qu'il soulève.

Les deux autres chapitres s'intéressent à deux aspects complémentaires de l'affect dans les organisations. Le second chapitre s'intitule *Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail*. Il montre en quoi la prise en compte du phénomène affectif permet d'améliorer notre compréhension du comportement organisationnel. La réflexion est portée sur trois niveaux : l'individu, le groupe de travail et l'organisation dans son ensemble, par l'intermédiaire du concept de climat émotionnel.

Enfin, le troisième et dernier chapitre, *Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres : processus, pratiques managériales et effets du travail émotionnel*, s'articule autour d'une présentation des leviers d'action utilisés, ou susceptibles d'être utilisés, par les organisations pour agir sur les émotions des salariés. Il s'agira d'en souligner la pertinence, mais aussi les difficultés et les dangers. La notion

de travail émotionnel, qui y figure de manière centrale, souligne à quel point les aspects émotionnels, loin d'être anodins, peuvent avoir des conséquences importantes sur le bien-être des salariés.

Chapitre 4

Les structures synthétiques de l'affect – Aspects conceptuels et méthodologiques

*Olivier HERRBACH*⁴⁷
*Karim MIGNONAC*⁴⁸

Sommaire

1.	Le modèle circomplexe de l'affect	178
2.	Les caractéristiques de la structure circomplexe	180
3.	Les dimensions du circomplexe de l'affect	183
4.	L'approche européenne : les modèles multidimensionnels	187
5.	La clé des débats ? La justification neurobiologique	189
6.	La question de la polarité	190
7.	Problèmes liés à la mesure des états affectifs	191
8.	Conclusion	194

47 Lirhe et Université de Bordeaux IV.

48 Lirhe et Université de Toulouse 1.

La taxonomie de l'affect est un des enjeux essentiels de la recherche sur les émotions. Les efforts de catégorisation ont porté sur deux aspects majeurs. Les chercheurs ont tout d'abord tenté de mettre en évidence la palette des émotions basiques, à savoir le socle d'émotions fondamentales dont tous les autres états affectifs dériveraient. L'amour, la joie, la colère, la tristesse, la peur sont des exemples de ces émotions « génériques ». L'idée qui sous-tend ces tentatives est que les phénomènes émotionnels sont issus de l'évolution : au cours de son développement, l'espèce humaine a été confrontée à des problèmes d'adaptation, qui ont chacun peu à peu entraîné l'émergence d'une catégorie de phénomènes émotionnels spécifiques. Chaque émotion de base repose ainsi sur des fondements neurobiologiques précis et distincts, mais qui peuvent néanmoins servir de support à des variantes. Il ne s'agit donc pas de remettre en cause la richesse des expériences affectives au-delà des émotions de base, mais de construire un socle à partir duquel les autres émotions se construisent par nuances et combinaisons. Cette souplesse potentielle permet de pallier la critique parfois émise selon laquelle les tentatives de catégorisation ignoreraient la dimension cognitive des émotions. Or, celle-ci a rendu les phénomènes affectifs plus complexes en intégrant, en particulier, une dimension sociale.

Au-delà du fait d'étudier isolément les affects de façon peu, voire non systématique, les chercheurs ont également essayé de détecter des structures descriptives synthétiques des états affectifs. Ces tentatives de structuration sont tout d'abord destinées à permettre une meilleure compréhension des phénomènes émotionnels et à favoriser le développement de cadres théoriques intégrateurs. Typologies et structures sont également indispensables pour permettre une meilleure évaluation empirique des états affectifs ressentis par un individu, car tout outil de mesure doit nécessairement reposer sur une conceptualisation théorique opérationnalisable. L'objectif de ce chapitre est de présenter la controverse autour du modèle structurel le plus répandu des affects, à savoir le modèle circomplexe. Après avoir présenté les caractéristiques de ce modèle, nous tenterons de montrer l'imbrication des problèmes théoriques et méthodologiques qu'il soulève.

1. Le modèle circomplexe de l'affect

Malgré les différents théoriques, un consensus semble s'être formé parmi les chercheurs en psychologie de l'émotion sur le fait que les états affectifs ressentis par un individu à un moment donné sont susceptibles d'être représentés graphiquement par un modèle circulaire. Ce modèle est appelé dans la littérature le modèle circomplexe de l'affect (*circumplex model of affect*). La notion de circomplexe a initialement été introduite par Guttman (1954). Elle se présente sous la forme de la circonférence d'un cercle sur lequel la force de l'association entre deux variables ou deux phénomènes décroît au fur et à mesure que la distance qui les sépare sur le cercle augmente.

L'approche en termes de circomplexe a parfois été utilisée pour décrire des phénomènes liés à la personnalité (Fabrigar, Visser & Browne, 1997), mais c'est surtout dans le champ de la psychologie des émotions qu'il a été utilisé. Le modèle a initialement été utilisé par Schlosberg (1952) dans le cadre de ses travaux sur l'expression faciale des émotions et a connu une influence croissante suite au travail

de Russell (1980). La figure 11 présente un exemple de modèle circomplexe de l'affect. Il représente un arrangement des émotions de base (*core affect*) susceptibles d'être mobilisées pour décrire les sentiments élémentaires ressentis par une personne à l'occasion d'une expérience affective spécifique (*emotional episode*). Les adjectifs en langue française ont été repris en utilisant la traduction validée par les travaux du *Geneva Emotion Research Group* (Scherer, 1988a).

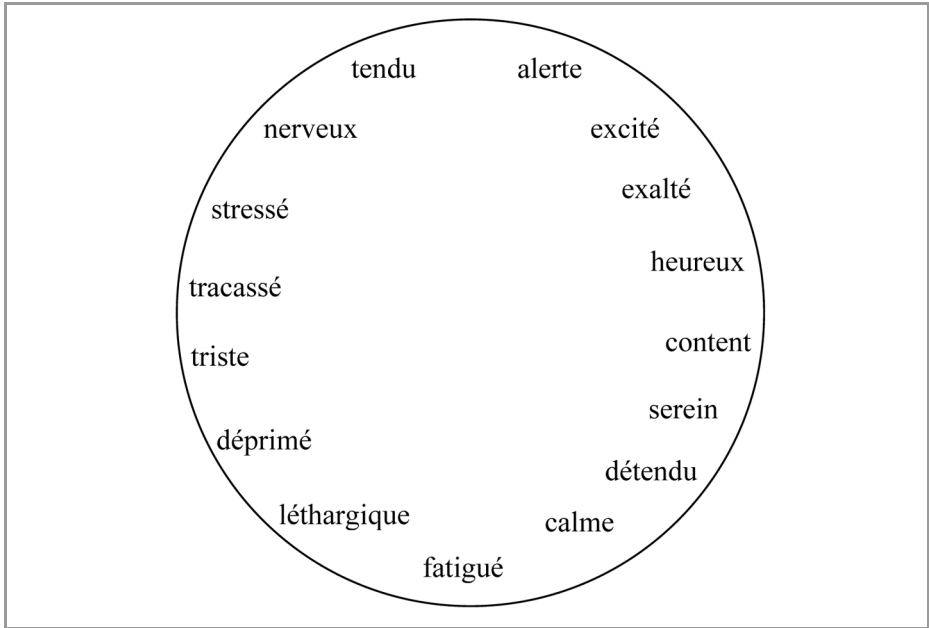


FIGURE 11 – Un exemple de circomplexe de l'affect (Russell et Feldman Barrett, 1999)

Conformément au principe du circomplexe, les termes descriptifs de l'affect sont répartis le long de la circonférence du cercle en fonction de leur proximité. La similarité entre deux états affectifs est fonction de la distance qui les sépare sur le cercle, au sens où plus cette distance est élevée et plus la dissimilitude entre deux états affectifs distincts est forte. Inversement, plus deux états affectifs sont proches dans la manière dont ils sont ressentis par un individu et plus ils seront voisins sur la circonférence du cercle. Les états « léthargique » et « fatigué », par exemple, sont proches l'un de l'autre sur le circomplexe et sont donc également proches dans la manière dont ils sont ressentis. De la même manière, l'adjectif « serein » est proche à la fois de « détendu » et de « content », mais la nuance de relaxation exprimée dans « détendu » le rapprochera de « calme », alors que la nuance plus dynamique de « content » commence à le rapprocher de « heureux ». En revanche, le terme « alerte » se situe à l'opposé de l'adjectif « fatigué » dont il constitue donc en quelque sorte l'inverse sémantique et affectif.

2. Les caractéristiques de la structure circomplexe

Pour bien saisir les enjeux du modèle circulaire, il est important de comprendre son origine. Un circomplexe se construit sur la base d'échelles de mesure autoreportées. Ces échelles de mesure sont de loin les plus utilisées dans le champ de la psychologie organisationnelle et leur utilisation massive ne fait pas exception dans le champ de la recherche sur les émotions. Les répondants doivent indiquer sur une échelle la fréquence avec laquelle ils ressentent chacune des émotions comprises dans une liste d'états affectifs. Par exemple, une échelle de cinq points pourra indiquer les fréquences suivantes : jamais, rarement, parfois, souvent, très souvent.

L'appréciation des fréquences est complètement laissée à l'initiative des répondants. En fonction des instructions données, les échelles peuvent être utilisées pour mesurer de l'affect ponctuel (instantané), de l'affect ressenti sur une période de temps plus longue (une semaine ou un mois) ou des dispositions affectives (caractéristique stabilisée de la personnalité). Même si cette méthode présente de nombreuses limites, les partisans de ce mode de collecte de données avancent que seuls les répondants eux-mêmes sont en mesure d'observer et d'évaluer leurs états affectifs (Howard, 1994).

Sur la base de ces fréquences d'affect rapportées, le modèle circomplexe se valide alors le plus souvent par des analyses en composantes principales. Une autre technique, moins fréquente, consiste à procéder par analyses de positionnement multidimensionnel basées sur des évaluations de proximité (Fabrigar *et al.*, 1997). Une des forces du modèle est que des analyses d'évaluation d'expressions faciales produisent les mêmes résultats ; en outre, des travaux réalisés sur des groupes d'âge différents et dans divers contextes culturels confirment les structures qui apparaissent (Remington, Fabrigar & Visser, 2000).

Cette approche repose toutefois sur de nombreux postulats (Larsen & Diener, 1992) :

- le circomplexe suppose que les construits qu'il positionne sont effectivement en relation les uns avec les autres. Il implique donc une *structure* sous-tendant les construits, et cette structure doit être en mesure d'expliquer les similarités et les différences entre les éléments positionnés sur le cercle ;
- le modèle circomplexe considère que la nature de la relation entre les construits peut être représentée de la manière la plus pertinente dans un espace à deux dimensions. Ceci implique d'une part qu'une structure unidimensionnelle est trop simple et, d'autre part, qu'une structure à trois dimensions ou plus est trop complexe ou inutile pour décrire les relations entre les éléments ;
- plus fondamentalement, le circomplexe suppose que la nature de la relation entre les variables peut se conceptualiser en tant qu'*ordonnement cohérent* le long de la circonférence d'un cercle.

Ce dernier point est essentiel, car il est important de relever qu'un modèle circomplexe est beaucoup plus restrictif qu'un « simple » plan bidimensionnel défini par deux axes. En effet, il précise explicitement que les points ne sont pas situés n'importe où dans cet espace, mais *uniquement* sur la circonférence d'un cercle. Cette

caractéristique a des conséquences fondamentales sur le positionnement des états affectifs les uns par rapport aux autres et, implicitement, sur les mécanismes physiologiques sous-jacents. En effet, le positionnement sur la circonférence d'un cercle veut dire tout d'abord que les variables affectives ne sont ni situées sur les axes du modèle bidimensionnel (figure 12a), ni regroupées dans des amas (figure 12b).

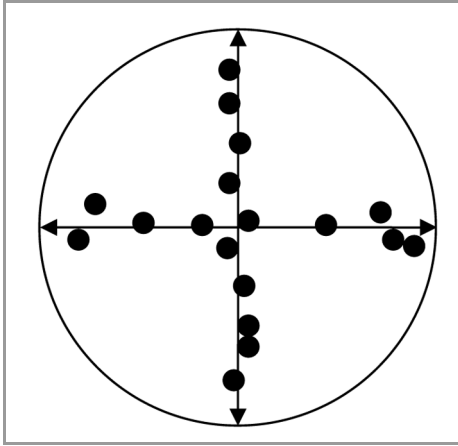


FIGURE 12A – Construits sur les axes

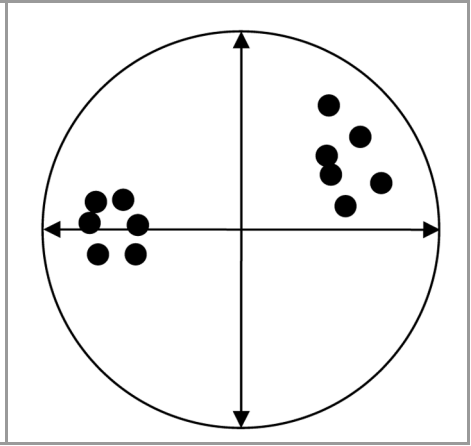


FIGURE 12B – Construits regroupés

Ceci implique, en outre, que les états affectifs ne sont pas regroupés de manière éparse dans l'espace (figure 12c) et aussi qu'il est impossible qu'un construit puisse être à un niveau extrême à la fois sur les deux dimensions, ou alors qu'un construit soit caractérisé par une valeur faible ou nulle sur les deux dimensions (figure 12d).

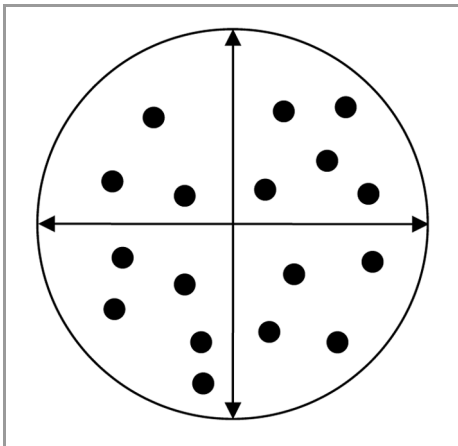


FIGURE 12C – Construits épars

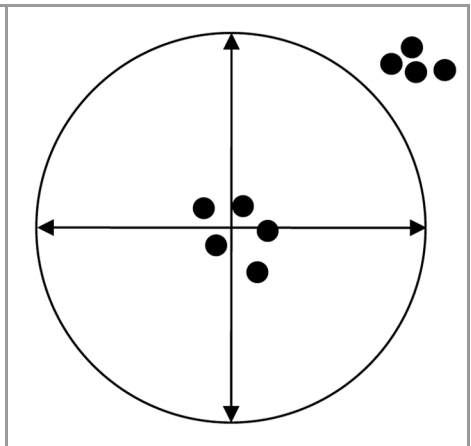


FIGURE 12D – Valeurs faibles ou extrêmes

En fait, la structure circomplexe implique que plus un état affectif se rapproche d'un des pôles et plus il doit diminuer sur l'autre dimension. Une valeur nulle sur

un des axes suppose en particulier une valeur maximale sur l'autre axe. Il existe un phénomène de « compensation » par lequel toute variation sur l'une des deux dimensions entraîne un mouvement sur l'autre dimension de manière à garder constant le rayon du cercle. Une conséquence de cette contrainte est qu'une valeur donnée sur un des axes ne peut être associée qu'à deux valeurs (symétriques) sur l'autre dimension. Sur la figure 3.4, nous observons ainsi que les adjectifs « exalté » et « détendu » ont la même valeur sur l'axe horizontal, mais sont symétriques par rapport à l'axe vertical.

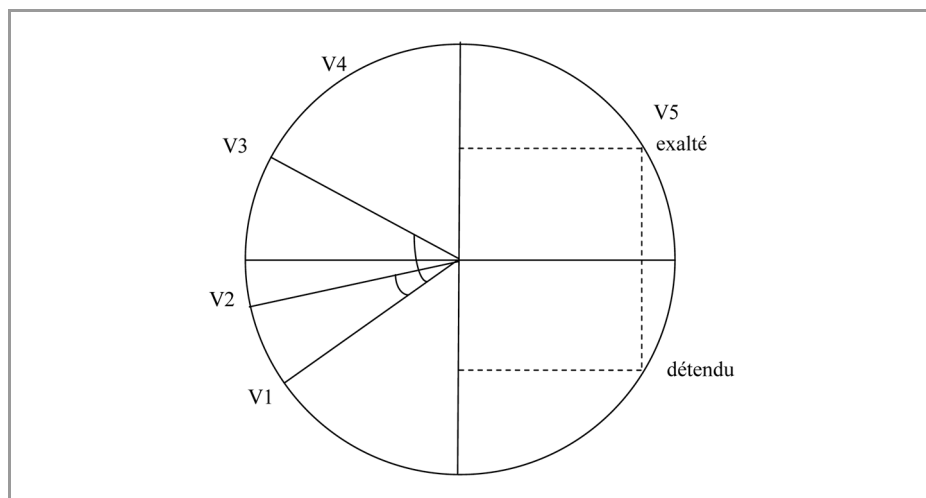


FIGURE 13 – Corrélations entre états affectifs

La figure 13 illustre également le fait qu'une structure circomplexe entraîne des relations statistiques particulières entre construits selon leur position réciproque sur le cercle (Fabrigar *et al.*, 1997). La variable située en V1 doit ainsi être davantage corrélée à la variable située en V2 qu'à la variable située en V3 compte tenu de sa plus grande proximité sur la circonférence du cercle. Sur une population d'individus et un espace de temps donnés, les fréquences auto reportées de l'état affectif « déprimé » (V1) seront donc plus fortement corrélées à celles de « tracassé » (V2) qu'à celles de « stressé » (V3). En fait par rapport à une variable située en un point donné de la circonférence (ici par exemple V1), la corrélation quand on s'en éloigne doit diminuer de plus en plus jusqu'à atteindre un niveau nul au point situé à 90 degrés par rapport au point de départ (à savoir ici V4). À partir de ce point, la corrélation devrait repartir en sens inverse, avec un signe négatif, jusqu'à atteindre (en principe) une corrélation négative parfaite au point éloigné de 180°. Par rapport à « déprimé » (V1), cela serait « exalté » (que l'on retrouve positionné en V5 sur la figure).

3. Les dimensions du circomplexe de l'affect

La position d'un état affectif donné sur le circomplexe peut être décrite en utilisant deux dimensions orthogonales dont la signification dépend de la conceptualisation. Sur ce point, il y a certes accord sur le fait que ces deux dimensions doivent refléter l'affect en tant qu'expérience subjective, c'est-à-dire telle que ressentie par les individus eux-mêmes. La controverse est vive, toutefois, quant à la manière de conceptualiser les deux axes permettant de décrire l'espace du circomplexe. Deux positionnements majeurs des axes – et quatre conceptualisations correspondantes – existent dans la littérature.

3.1 LE MODÈLE DE RUSSELL (1980)

Le modèle de Russell (1980) utilise les deux dimensions présentées dans la figure 14. Il est généralement appelé modèle « sans rotation » (*unrotated*), car il est issu directement des analyses en composantes principales des états affectifs auto reportés. Un premier axe décompose les affects en fonction de leur caractère favorable ou défavorable. Diverses dénominations ont été proposées par la littérature ; on parle ainsi de valence, de tonalité hédonique ou de plaisir. Russell utilise quant à lui les termes plaisir (*pleasure*) et peine (*misery*). Un deuxième axe sépare les états affectifs en fonction de la force avec laquelle ils sont ressentis : il s'agit de la dimension d'activation. D'un point de vue statistique, ce deuxième facteur est généralement en mesure d'expliquer la moitié de la variance expliquée par le premier facteur. Sur le fond, la décomposition de Russell considère que la structuration de l'affect est semblable à la structure qui sous-tend le langage de manière générale, ce qui se conçoit aisément puisque le circomplexe est construit à partir d'éléments reportés verbalement par des individus. Or, le langage courant traduit spontanément une dimension de valence et une dimension d'activation pour décrire une émotion.

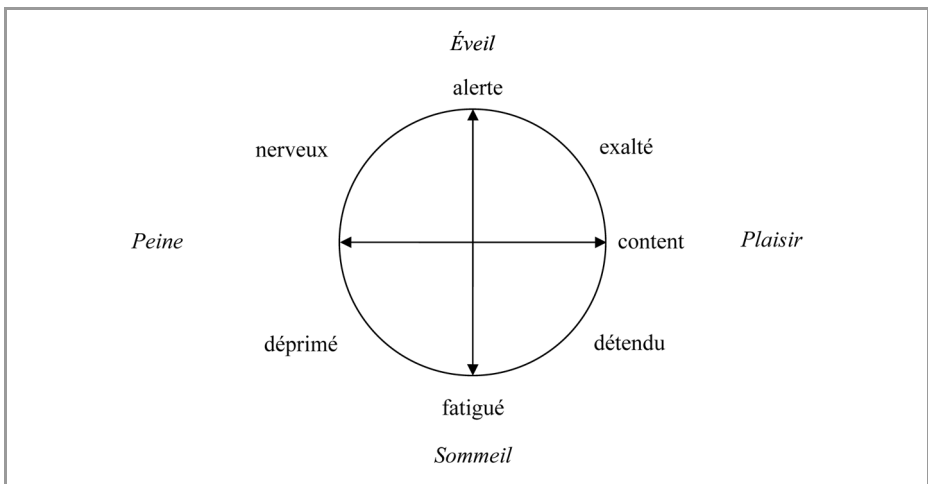


FIGURE 14 – Structure de l'affect selon Russell (1980)

Sur la figure 14, l'état affectif « content » est donc caractérisé par une valence positive et une activation neutre. C'est donc le « marqueur » privilégié de la valence positive (plaisir). L'adjectif « alerte » se caractérise par une activation élevée et une valence neutre : on ne peut pas caractériser « alerte » de manière favorable ou de manière défavorable. Il s'agit donc du marqueur privilégié de l'éveil alors que, inversement, « fatigué » est le marqueur du sommeil : état désactivé, mais sans valence positive ou négative. L'adjectif « exalté » est caractérisé à la fois par une activation forte et une valence positive, ce qui le distingue tant de « content » (par son niveau d'activation) et de « alerte » (par sa valence positive). De manière complémentaire, l'adjectif « détendu » se positionne de manière symétrique par rapport à « exalté » : il a la même tonalité hédonique favorable, mais se caractérise par sa désactivation. Inversement, les adjectifs « nerveux » et « déprimé » sont de valence négative et, par rapport à la deuxième dimension descriptive de l'espace affectif, respectivement proches de l'éveil et de la fatigue.

3.2 LE MODÈLE DE LARSEN ET DIENER (1992)

Le modèle de Larsen et Diener (1992) présente la même orientation des axes que celui de Russell. En revanche, les libellés donnés aux axes ne sont pas identiques. Larsen et Diener parlent en effet d'activation et de désactivation et d'axe plaisir/déplaisir. La figure 15 présente leur modèle. Celui-ci repose sur une conceptualisation théorique légèrement différente, avec des états affectifs différents, mais qui ne remet pas en cause fondamentalement l'approche théorique de l'affect, contrairement aux deux modèles présentés par la suite. D'un point de vue scientifique, elle présente l'avantage d'utiliser des termes plus « neutres » que celle de Russell (1980) (par exemple, on parle de « désactivation » plutôt que de « sommeil »).

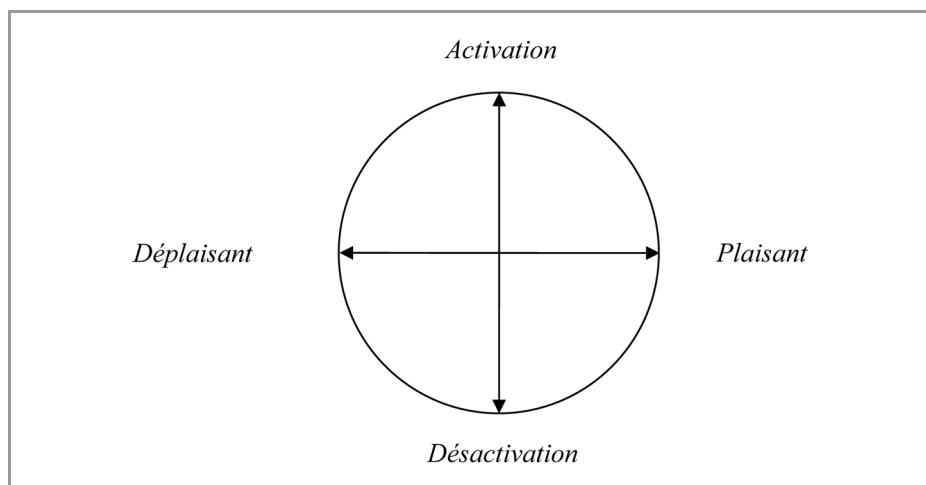


FIGURE 15 – Structure de l'affect selon Larsen & Diener (1992)

3.3 LE MODÈLE DE WATSON ET TELLEGEN (1985)

Par rapport aux modèles de Russell (1980) et de Larsen et Diener (1992), le modèle de Watson et Tellegen (1985) opère une rotation à 45 degrés des axes factoriels issus des analyses en composantes principales. Dans ce modèle, les adjectifs descripteurs d'émotions conservent certes globalement la même position sur le circomplexe, mais leur interprétation est différente. L'affect négatif se distingue de l'affect positif et les différentes émotions ne se caractérisent plus par une valence et un niveau d'activation, mais par la présence plus ou moins forte d'affect positif *et* d'affect négatif. La figure 16 est une représentation graphique de cette structure. Dans une optique de comparaison, elle reprend certains des adjectifs présents dans la figure 14.

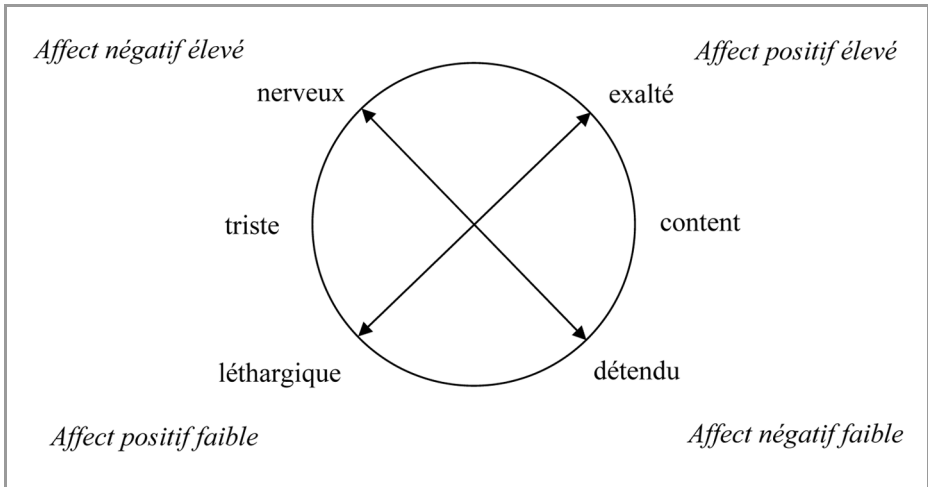


FIGURE 16 – Structure de l'affect selon Watson et Tellegen (1985)

Dans cette structure, l'adjectif « exalté » devient le marqueur privilégié de l'affect positif, alors que « léthargique » est le plus caractéristique de la faiblesse d'affect positif. De la même manière, l'affect « nerveux » caractérise l'affect négatif, alors que « détendu » est le marqueur d'un affect négatif faible. L'adjectif « content » se caractérise non plus en tant que marqueur de la valence, mais comme contenant à la fois une activation positive élevée (mais pas maximale, ce qui est le cas de « exalté ») et une certaine désactivation de l'affect négatif (mais pas une désactivation complète, ce qui serait le cas de « détendu »). Inversement, « triste » n'est plus le marqueur de la valence faible associé à de la désactivation, mais se caractérise par un affect négatif relativement élevé accompagné d'un affect positif faible. La caractéristique essentielle de l'approche avec rotation est donc la possibilité de présence simultanée de positivité et de négativité à un moment donné.

3.4 LE MODÈLE DE THAYER (1989)

Le modèle de Thayer (1989) s'inscrit dans la même représentation générale des axes que le modèle proposé par Watson et Tellegen (1985). Il recourt cependant à une dénomination différente des axes factoriels. Il considère que le plaisir et le déplaisir

sont des combinaisons de deux dimensions d'activation : la tension et l'énergie. Le plaisir (content) est caractérisé par un niveau d'énergie élevé et de tension faible, alors que le déplaisir (triste) est caractérisé par une tension élevée et une énergie faible. L'activation (alerte) reflète la présence simultanée de tension et d'énergie, alors que la désactivation (tranquille) reflète l'absence de l'une ou l'autre.

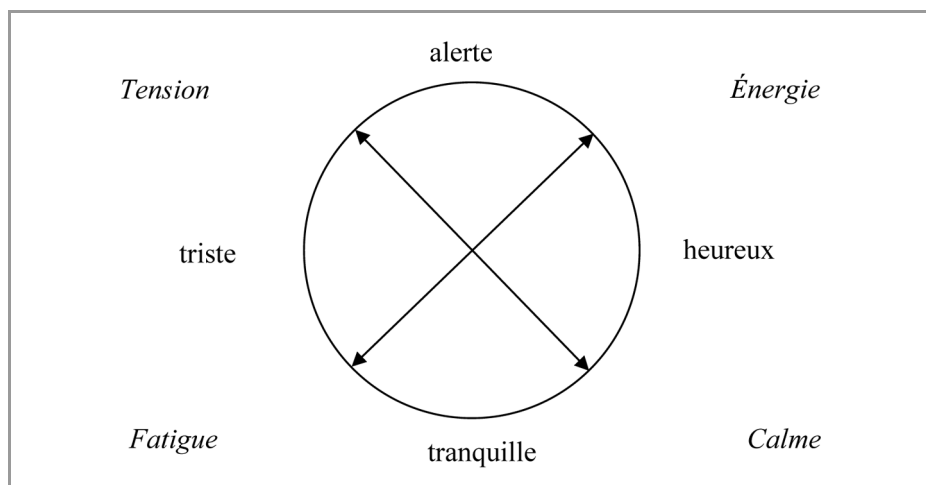


FIGURE 17 – Structure de l'affect de Thayer (1989)

3.5 RÉCAPITULATIF

Dans l'approche de Watson et Tellegen (1985) et de Thayer (1989), un état affectif donné reflète toujours l'activation simultanée ou inverse du système positif et du système négatif. Comme indiqué sur la figure 17, l'état affectif « tranquille » caractérise une désactivation des deux formes d'affects, alors que l'individu « alerte » se trouve dans une situation où il active à la fois l'affect positif et l'affect négatif. Il n'y a pas de valence dominante à ces deux points du circomplexe, non pas parce que ce sont des positions intrinsèquement neutres, mais car les deux valences présentes dans les deux activations « s'annulent ». Sa neutralité hédonique provient donc de l'activation *simultanée* de l'affect positif et de l'affect négatif. Dans l'approche de Russell (1980), au contraire, la dimension d'éveil n'a pas de direction, c'est-à-dire de tonalité hédonique. Un reproche formulé contre ce modèle est d'ailleurs qu'il n'y a pas de bons « marqueurs » de cette dimension, au sens où il serait difficile de trouver des adjectifs affectifs caractéristiques de l'activation « pure ».

4. L'approche européenne : les modèles multidimensionnels

Si la littérature nord-américaine a le plus souvent conceptualisé l'affect selon une structure bidimensionnelle, les chercheurs européens ont quant à eux davantage travaillé sur des conceptualisations tridimensionnelles. Ceci peut paraître surprenant dans la mesure où les analyses structurelles de l'affect donnent des résultats similaires entre les cultures lorsque la même méthode de mesure est utilisée (Shaver, Wu & Schwartz, 1992). Il n'y a donc aucune raison théorique susceptible d'expliquer cette différence. En fait, Schimmack et Grob (2000) expliquent cet état de fait par un argument méthodologique. En effet, lorsque l'on spécifie un modèle factoriel dans lequel les facteurs peuvent être corrélés – par opposition à un algorithme où l'on impose l'orthogonalité entre les facteurs – des modèles structurels à trois facteurs apparaissent, alors même qu'une analyse des mêmes jeux de données donnerait par ailleurs un modèle bidimensionnel.

Le modèle de Schimmack et Grob (2000) repose sur les trois dimensions suivantes : « plaisir – déplaisir », « éveil – fatigue », « tension – relaxation ». Par rapport à l'approche bidimensionnelle de Russell (1980) et de Larsen et Diener (1992), leur modèle conserve l'idée de la dimension hédonique, mais postule l'existence de deux différentes formes d'activation, contrairement au modèle bidimensionnel qui n'en considère qu'une seule. La figure 18 donne une représentation graphique (sur un plan à deux dimensions) de ce modèle.

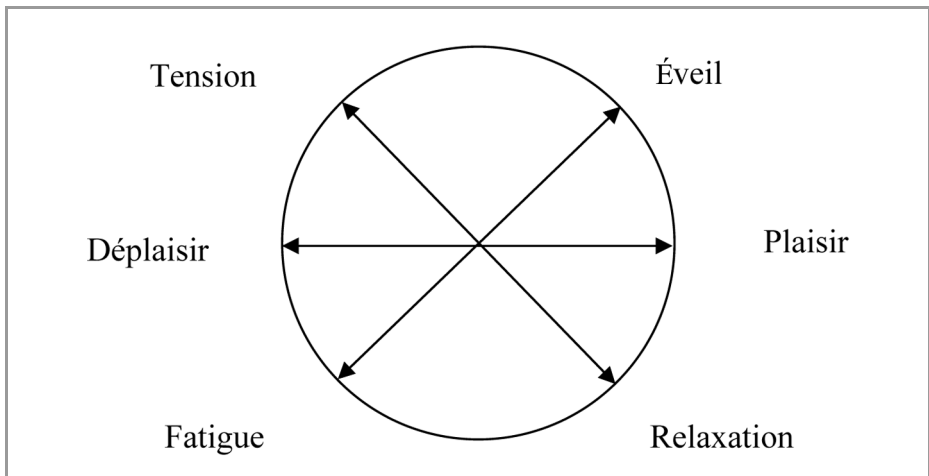


FIGURE 18 – Structure tridimensionnelle de l'affect (Schimmack & Grob, 2000)

On peut également considérer que le modèle de Schimmack et Grob (2000) ressemble fortement au modèle bidimensionnel de l'affect de Watson et Tellegen (1985) et de Thayer (1989), au sens où il y a deux formes d'activation. La justification de la troisième dimension de « plaisir-déplaisir » pour compléter les deux activations provient du fait que le niveau de ces deux formes d'activation n'est pas suffisant pour

décrire la tonalité hédonique de l'état affectif ressenti à un moment donné. À combinaison équivalente de tension et d'éveil, il est possible d'obtenir une tonalité de plaisir ou déplaisir différente.

Afin d'améliorer encore le pouvoir explicatif des modèles, il est possible d'aboutir à des compositions encore plus fines des états affectifs. En effet, le reproche fait à la décomposition bipolaire est de ne pas tenir compte de différences de ressenti entre les états affectifs, même voisins sur le circomplexe. La conceptualisation de Daniels (2000) propose ainsi un modèle à cinq dimensions bipolaires : « en colère-placide », « anxiété-confort », « dépression-plaisir », « ennui-enthousiasme » et « fatigue-vigueur ». La figure 19 présente son modèle, en utilisant une représentation graphique dans un espace à deux dimensions.

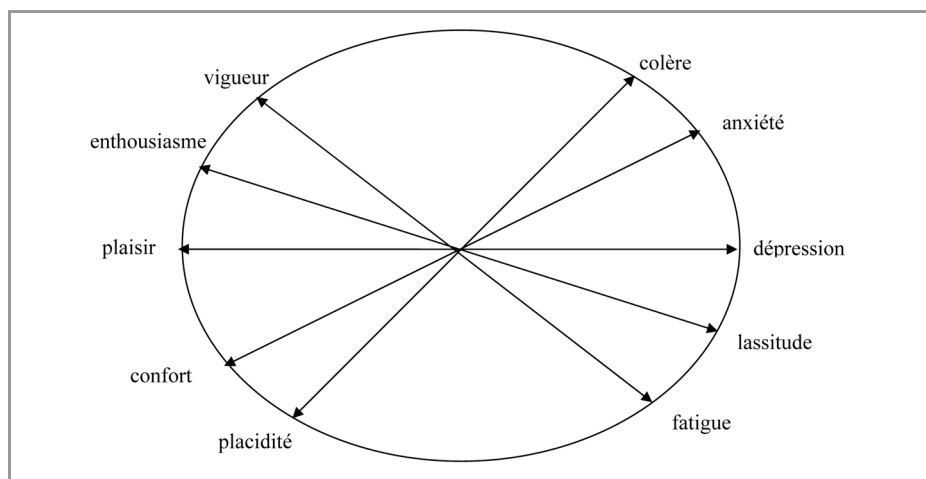


FIGURE 19 – Structure de l'affect en cinq dimensions (Daniels, 2000)

Dans ce modèle, les axes « anxiété-confort » et « colère-placidité » sont proches l'un de l'autre. Ils se distinguent des axes « lassitude-enthousiasme » et « fatigue-vigueur » qui correspondent, respectivement, à l'affect positif du modèle de Watson et Tellegen (1985) et à la dimension d'activation du modèle de Russell (1980). « Lassitude-enthousiasme » et « fatigue-vigueur » sont proches, car l'affect positif et l'activation sont également proches dans le circomplexe. « Plaisir-dépression » se trouve quant à lui entre « anxiété-confort » et « lassitude-enthousiasme ». Ceci reflète d'une part que l'axe plaisir-peine de Russell se trouve entre l'affect positif et l'affect négatif et d'autre part l'association entre la dépression et la faiblesse de l'affect positif. En fait, la dépression peut-être caractérisée ainsi par opposition à l'angoisse qui est de l'affectivité négative élevée uniquement.

5. La clé des débats ? La justification neurobiologique

La justification de l'approche de Watson et Tellegen (1985), à savoir l'indépendance de l'affect positif et de l'affect négatif, repose sur des travaux réalisés en neurobiologie qui indiquent que deux mécanismes physiologiques séparés semblent réguler les affects. Ces mécanismes reflètent la coexistence de deux systèmes motivationnels : un système « appétitif » (positif) et un système « aversif » (négatif) qui recouvrent, respectivement, les mécanismes neurobiologiques liés à la recherche de la récompense et à l'approche, et ceux qui sont reliés à la menace et à l'évitement. L'activation du système appétitif se caractérise par des états affectifs tels que l'enthousiasme, et sa désactivation par l'apathie. L'activation du système aversif se manifeste quant à lui par de la nervosité ou de l'anxiété tandis qu'un affect négatif faible est caractérisé par le calme ou la relaxation. En pratique, les deux systèmes motivationnels sont susceptibles d'être activés de manière opposée, couplée ou indépendante en fonction des situations (Cacioppo, Gardner & Bernston, 1999).

Les deux systèmes seraient issus de l'évolution de l'espèce humaine. Une autre conceptualisation répandue est celle qui distingue le *behavioral activation system* (BAS) et le *behavioral inhibition system* (BIS), dont des outils de mesure sont présentés par Carver et White (1994). Le BIS est le système développé pour protéger l'organisme : il tend à inhiber les comportements qui peuvent lui porter préjudice et à attirer l'attention sur les éléments menaçants de l'environnement. Inversement, le BAS oriente et motive l'organisme vers la détection et la recherche de ressources dans l'environnement. Carver (2001) avance l'idée que le BAS et le BIS sont reliés à l'expression de l'affect positif et de l'affect négatif, respectivement.

Schimmack et Grob (2000) justifient également leur décomposition de l'activation en deux dimensions par un argument physiologique. Ils reprennent en fait la distinction réalisée par la littérature en neuropsychologie entre éveil (*arousal*) et activation (Tucker & Williamson, 1984). Le système d'éveil est lié au traitement des perceptions de l'environnement. Un niveau d'éveil élevé sera accompagné par davantage d'attention et de sensibilité aux informations nouvelles. Le système d'activation est lié au système moteur et met en œuvre des mécanismes physiologiques différents. La dimension éveil-fatigue rejoindrait donc la présence plus ou moins forte d'attention à l'environnement, alors que la dimension tension-relaxation serait liée au fonctionnement du système corporel.

À noter que ces conceptualisations ne sont pas sans poser problème. En effet, rappelons que le modèle du circomplexe impose que les états affectifs se positionnent sur la circonférence d'un cercle, c'est-à-dire une combinaison spécifique de valeurs pour l'activation positive et l'activation négative. Ceci veut dire qu'il n'est pas possible de considérer l'ensemble de l'espace affectif comme étant susceptible d'être décrit par la combinaison des deux systèmes affectifs, mais uniquement une zone très réduite. Cela signifie que la « somme » de positivité et de négativité (ou d'éveil et d'activation) d'un affect donné doit toujours être constante de manière à se positionner sur le cercle. Mais, en ce cas, quelle serait la signification du rayon du cercle ? Comment justifier ce couplage de deux systèmes que l'on pourrait supposer indépendants ?

On peut donc se demander si les marqueurs sémantiques qui servent de base aux analyses factorielles dont sont issus les modèles circomplexes sont vraiment des supports pertinents pour décrire le fonctionnement des systèmes émotionnels.

6. La question de la polarité

La question des dimensions susceptibles de décrire l'espace des états affectifs n'est pas la seule à se poser : il y a également celle de l'unipolarité ou de la bipolarité de ces dimensions. Il y a trois manières de comprendre la bipolarité (Green, Salovey & Truax, 1999). La bipolarité *statique* correspond au fait que les états affectifs ressentis à un moment donné se caractérisent par une corrélation négative entre des affects de valence opposée. La bipolarité *dynamique* considère que les affects plaisants et déplaisants évoluent dans des sens opposés et avec des magnitudes comparables. Elle s'intéresse donc non pas à l'affect ressenti à un moment donné, mais au changement de l'affect d'un individu au fur et à mesure du temps. Enfin, la bipolarité *causative* reflète l'idée que l'affect plaisant et l'affect déplaisant exerce un impact de sens inverse sur d'autres processus psychologiques tels que la pensée et le comportement.

Carver (2001) propose une approche bipolaire, dans laquelle tant le système d'approche (BAS) que le système d'évitement (BIS) ont un niveau initial « neutre » et où la position d'un individu à un moment donné se caractérisera par une activation ou une désactivation, par rapport à ce niveau neutre, de chacun des deux systèmes. La figure 20, reprise de Carver et Scheier (1998, p. 138), représente ce modèle. Les états affectifs associés au fonctionnement des deux systèmes seront également bipolaires.

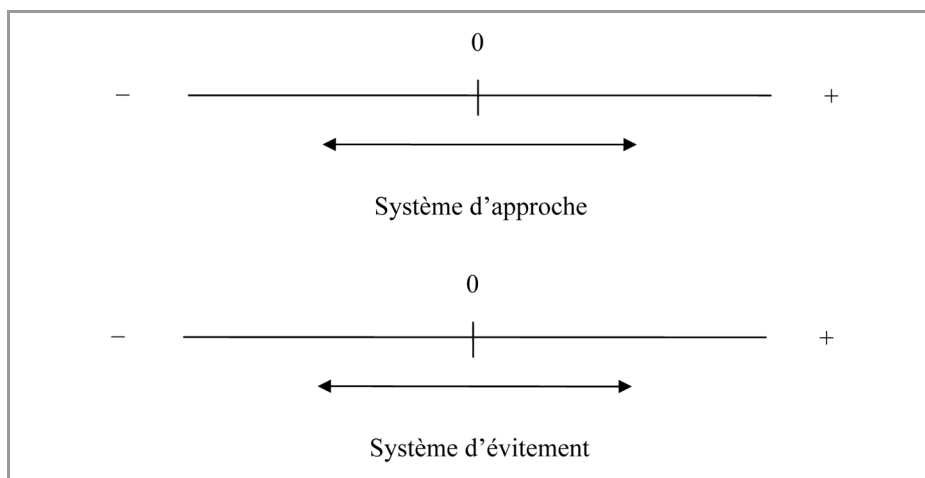


FIGURE 20 – Approche bipolaire de l'activation

Les développements récents de Tellegen, Watson et Clark (1999), au contraire, se rapprochent d'un modèle unipolaire. Dans cette approche, l'état affectif d'une personne se traduit par la combinaison de l'activation plus ou moins forte du système

affectif positif et du système affectif négatif. Il s'agit d'une approche unipolaire, selon laquelle l'activation de chacun des deux systèmes affectifs est plus ou moins forte à partir d'un niveau « zéro » – et non pas en plus ou en moins par rapport à un niveau « zéro ». Comme ils l'indiquent dans leur article, « *nous considérons maintenant les deux dimensions comme caractéristiques de deux systèmes d'activation comportementaux. Par conséquent, ce sont les points activés des deux dimensions qui les caractérisent* ». Cette conceptualisation est représentée dans la figure 21. Elle se rapproche de l'espace évaluatif décrit par Cacioppo *et al.* (1999) pour lequel la négativité et la positivité sont des caractéristiques de toute structure d'évaluation.

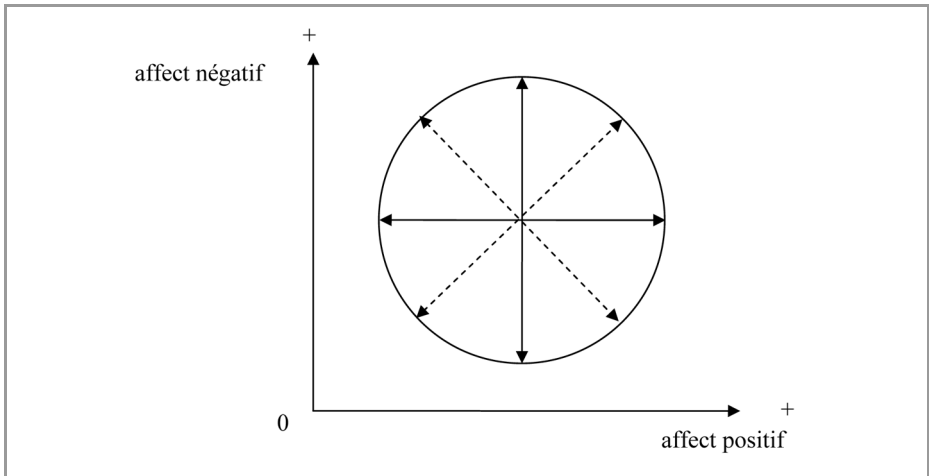


FIGURE 21 – Une conception unipolaire des deux dimensions de l'affect

7. Problèmes liés à la mesure des états affectifs

La plupart des instruments de mesure des émotions consistent en des listes d'adjectifs décrivant des états affectifs. Mais l'utilisation d'outils de mesure autoreportés n'est pas sans poser un certain nombre de difficultés. L'analyse des données qu'ils fournissent devrait, en théorie, être en mesure de distinguer entre les « vrais » effets affectifs, les biais de réponse systématiques et l'erreur aléatoire (Green *et al.*, 1999). Mais, en pratique, l'utilisation de tels instruments présente un certain nombre de limites (Larsen, Diener & Lucas, 2002) :

- elle repose sur le postulat que les individus sont capables de reporter de leurs émotions. Or, ceci n'est pas toujours le cas ;
- elle repose également sur le postulat que les individus sont désireux de rendre compte de leurs émotions. Or, des biais de désirabilité sociale peuvent fausser la manière dont les gens répondent, dans la mesure où il peut être plus délicat d'avouer ressentir des émotions négatives ;
- un certain nombre de biais cognitifs liés à l'usage de ce type d'instruments peuvent se poser. En particulier, l'usage – ou le non-usage – des items extrêmes d'une échelle peut perturber l'interprétation des résultats ;

- enfin, le fait même de répondre à un questionnaire n'est pas sans impact : le questionnaire peut être long, il peut déjà avoir été rempli auparavant (et les répondants chercheront alors la cohérence avec leurs réponses antérieures plutôt que le reflet de la réalité) et il peut générer en lui-même des affects.

Ces problèmes viennent s'ajouter à ceux liés à la structure même de la conceptualisation sous-tendant chaque instrument, ainsi qu'à l'aptitude de l'instrument à effectivement bien représenter la conceptualisation sous-jacente. Un enjeu essentiel à ce niveau est à nouveau la question de la polarité. On peut définir deux approches possibles concernant chaque item d'un instrument de mesure : en tant que continuum, ou bien en tant que deux échelles séparées (Russell & Carroll, 1999). La figure 22 présente cette distinction.

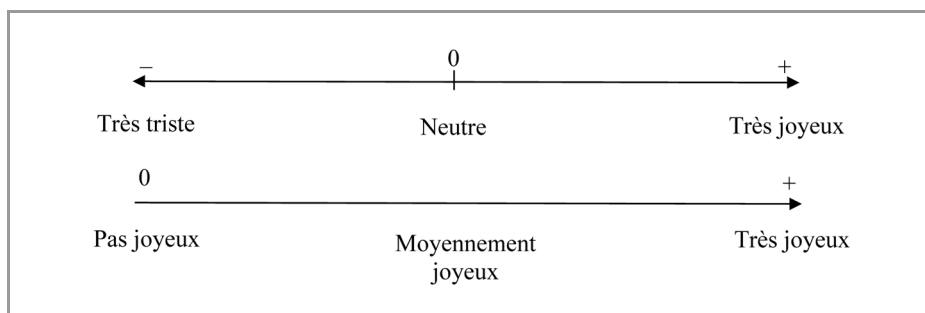


FIGURE 22 – Échelles de mesure bipolaires ou unipolaires

Il n'est pas indifférent de mesurer la tristesse et la joie soit en tant qu'extrémités d'un même axe ou alors en tant que deux variables séparées. En effet, comme le rappellent Spector, van Katwyk, Brannick et Chen (1997), la conception des échelles peut avoir un impact majeur sur les phénomènes que l'on cherche à décrire. Illustrons ce point à partir d'un exemple. Un des instruments de mesure des émotions les plus utilisés est le PANAS (*Positive Affect Negative Affect Schedule*) de Watson, Clark & Tellegen (1988). Voici la liste des items affectifs du PANAS : *affect positif* [actif(ve), alerte, attentif(ve), déterminé(e), enthousiaste, excité(e), fier(e), fort(e), intéressé(e), inspiré(e), irrité(e)] et *affect négatif* [agité(e), agressif(ve), angoissé(e), coupable, craintif(ve), effrayé(e), fâché(e), honteux(se), nerveux(se)]. Un des problèmes relevés pour ce cet instrument est qu'il se focalise sur les émotions activées, c'est-à-dire sur des marqueurs d'affect positif et négatif intenses. La figure 23, p. 193, présente les zones du circomplexe « couvertes » par le PANAS dans le modèle du circomplexe.

Cette méthode est parfaitement cohérente avec l'approche conceptuelle retenue par les auteurs, qui prévoit deux axes unipolaires. Mais elle impose l'unipolarité. Une alternative pourrait être d'utiliser le JAWS de van Katwyk, Fox, Spector et Kelloway (2000) qui positionne les affects dans les quatre quadrants. Ce modèle est présenté dans la figure 24, p. 193.

Il est ainsi possible d'imaginer utiliser deux quadrants par dimension afin d'obtenir à la fois des marqueurs forts et des marqueurs faibles de chacune des deux dimensions de l'activation. Les marqueurs dans le cadran en haut à droite (activation

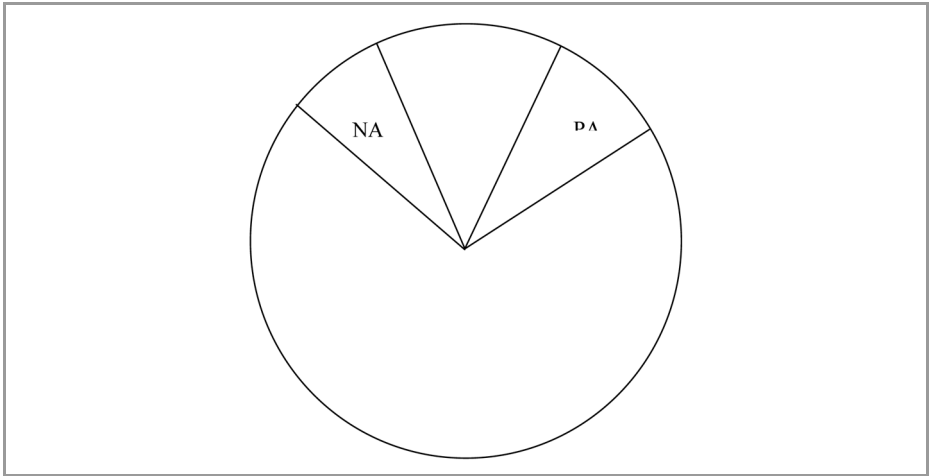


FIGURE 23 – Le positionnement des affects du PANAS

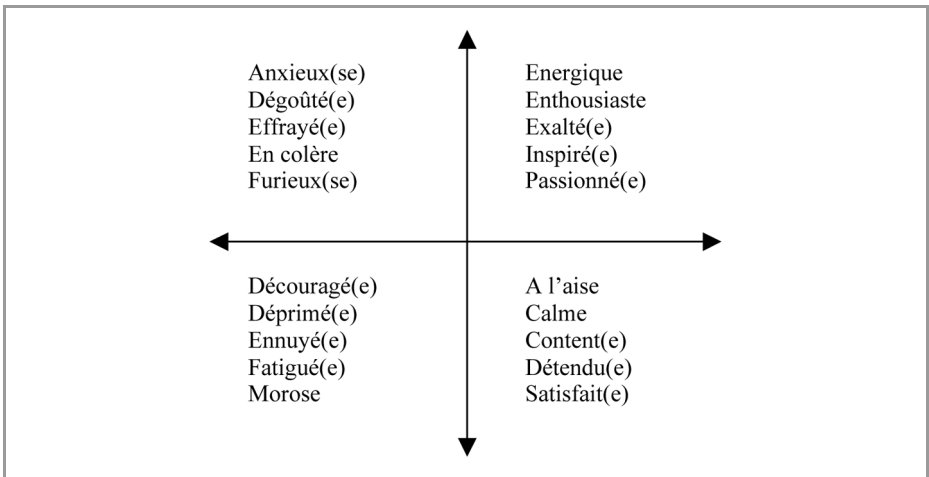


FIGURE 24 – Le Job related Affective Well-being Scale (JAWS)

de l'affect positif) seraient regroupés avec les marqueurs dans le cadran en bas à gauche (désactivation de l'affect positif) en tant que reflet du système appétitif d'un individu. Inversement, les marqueurs dans le cadran en haut à gauche (activation de l'affect négatif) seraient regroupés avec les marqueurs situés en bas à droite (désactivation de l'affect négatif) en tant que reflet du niveau d'activation du système aversif.

8. Conclusion

Les recherches sur le modèle circomplexe de l'affect sont exemplaires par l'imbrication des aspects conceptuels et méthodologiques qu'elles soulèvent. Pour résoudre les questionnements théoriques, il est essentiel de mettre en œuvre des recherches empiriques, mais celles-ci reposent sur des instruments qui reflètent justement des pré-supposés théoriques ! D'autre part, elles soulignent la probable nécessité de chercher dans des fondements biologiques « objectifs » des éléments de réponse à des questionnements de nature sociale.

Le chercheur en gestion, en tant qu'« utilisateur » des concepts et des outils produits par les psychologues, n'est pas en mesure de prendre position sur ces points qui peuvent devenir très techniques. Mais il doit pouvoir utiliser ces concepts et ces outils pour améliorer notre compréhension des phénomènes organisationnels. Les deux chapitres qui suivent présentent une synthèse de certains efforts en ce domaine.

Chapitre 5

Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail

*Patricia GARCIA-PRIETO*⁴⁹
*Véronique TRAN*⁵⁰
*Tanja WRANIK*⁵¹

Sommaire

1.	Émotion, affect et humeur	197
2.	Les théories de l'évaluation cognitive dans la recherche organisationnelle	198
3.	Dimensions de l'évaluation cognitive	199
4.	Détermination de l'émotion	201
5.	Émotions modales, classes d'émotion et leurs conséquences	203
6.	Influence des différences interindividuelles	209
7.	Influence des appartenances aux groupes et à l'organisation : les émotions intergroupes	214
8.	L'émotion collective	216
9.	Les questions méthodologiques	219
10.	Conclusion	221

49 University of California, Santa Barbara.

50 Pennsylvania State University.

51 Yale University.

C'est un vendredi après-midi, vous venez d'avoir une semaine chargée, vous avez travaillé presque tous les soirs jusqu'à 20h00. Vous vous réjouissez de pouvoir vous relaxer enfin et de passer du temps avec votre famille et vos amis. À 17h30, votre collègue entre dans votre bureau et vous demande ce que vous allez faire pendant le week-end, et vous lui racontez vos plans. Il vous annonce alors très fièrement qu'il travaillera ce week-end : « Tu sais, en ce moment, la direction est en train de décider qui va recevoir une promotion et je voudrais faire bonne impression ». Comment vous sentez-vous à ce moment-là ?

Nos vies sont remplies de situations similaires à celle-ci, mais elles peuvent aboutir à différents types d'émotions ou à pas d'émotions du tout. Ce que vous ressentirez ne dépendra pas de la situation, mais plutôt de l'évaluation que vous allez faire de cette situation. Par exemple, si obtenir une promotion est à ce moment de l'incident un objectif important pour vous, vous vous sentirez alors tiraillé(e) entre votre besoin de passer un week-end agréable et votre besoin de rester au travail de sorte que votre collègue ne fasse pas meilleure impression que vous. Le conflit pourrait vous faire sentir frustré(e) ou anxieux(se). Vous pourriez aussi vous sentir coupable parce que vous avez promis à vos enfants de les amener au cinéma. Ou vous pourriez utiliser votre expérience passée concernant votre collègue et vous rappeler que malgré toutes les heures qu'il passe au bureau, il n'est en fait ni très efficace, ni très productif. De plus, vous pourriez vous sentir confiant(e) de la qualité de votre travail qui devrait parler pour vous et passer un week-end au bureau ne devrait pas impressionner la direction. Dans ce cas, vous vous sentirez soulagé(e) et vous réjouirez à l'avance de votre week-end et vous vous sentirez même désolé(e) pour votre collègue. Ces exemples démontrent simplement que, pour une même situation, plusieurs scénarios émotionnels sont possibles.

Dans ce chapitre, notre objectif est de contribuer à une meilleure compréhension du vécu émotionnel au sein des organisations, sous un angle encore peu exploité : celui des théories de l'évaluation cognitive (*cognitive appraisal*) et de la différenciation des émotions (Frijda, 1986 ; Roseman, 1984, 1991 ; Scherer, 2001 ; Smith & Ellsworth, 1985). Tant les chercheurs que les managers ont besoin de mieux comprendre comment les individus évaluent différentes situations de travail et comment leur personnalité, leur motivation, leurs expériences passées, l'entité à laquelle ils appartiennent, ainsi que les normes et la culture de l'entreprise, peuvent influencer ces évaluations et les émotions et les comportements qui s'en suivent. Par conséquent, nous nous attacherons à expliquer l'approche théorique de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions, tout en indiquant comment les résultats empiriques émanant de la recherche en psychologie de l'émotion peuvent être transférés à un contexte organisationnel. Nous donnerons des exemples d'occurrences émotionnelles ainsi que leurs conséquences comportementales dans un contexte organisationnel. Nous passerons en revue un des rares modèles dans le domaine du comportement organisationnel à s'être basé sur la théorie de l'évaluation cognitive, à savoir la théorie des événements affectifs (*Affective Events Theory*) de Weiss et Cropanzano (1996), ainsi que les résultats empiriques soutenant ce modèle très prometteur. Notre contribution à ce courant de recherche pourra être vue comme une intégration des derniers développements dans le domaine de la recherche sur les émotions qui peut être appliquée au domaine du comportement organisationnel, et ce à

trois niveaux d'analyse : au niveau des individus, des groupes et de l'ensemble de l'entreprise. Au niveau individuel, nous illustrerons comment la personnalité, la motivation et d'autres différences interindividuelles peuvent influencer les évaluations, et peut-être même tenter d'expliquer pourquoi certaines personnes ressentent de l'anxiété ou de la colère, ou pourquoi certaines situations engendrent systématiquement les mêmes émotions chez la plupart des personnes. Au niveau du groupe, nous examinerons comment l'interaction entre notre sentiment d'appartenance à un groupe ou, en d'autres termes, notre identité sociale et les évaluations que nous faisons des événements peuvent nous permettre de rendre compte des réactions émotionnelles en tant que membre d'un groupe et envers des groupes. Au niveau de l'organisation, nous présenterons aussi les implications de la théorie de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions sur la formation collective de l'émotion. Nous développerons en particulier le concept de climat émotionnel.

1. Émotion, affect et humeur

Nous aimerions d'abord définir ce que nous entendons par émotion, car nous estimons qu'il est important de distinguer l'émotion de l'affect et de l'humeur même si ces termes sont utilisés de manière interchangeable dans la littérature organisationnelle. L'affect, souvent utilisé comme un terme général qui inclut l'émotion et l'humeur (Kirouac, 1995), réfère plus particulièrement soit à un sentiment qui implique l'agréabilité ou la désagréabilité au sens large des termes (Frijda, 1994), à un trait de personnalité (Diener, Smith & Fujita, 1995 ; Watson, Clark & Tellegen, 1988) ou à une attitude (Scherer, 2000). Enfin, l'humeur réfère plutôt à un état affectif diffus, faible en intensité, de relativement longue durée, sans cause particulière, avec une source antécédente inconnue (Ekman, 1994 ; Forgas, 1991 ; Frijda, 1994 ; Izard, 1991).

Les psychologues de l'émotion la définissent comme un épisode dans le temps (Ekman, 1992 ; Frijda, Mesquita, Sonnemans & van Goozen, 1991 ; Scherer, 1993) qui implique un changement visible dans le fonctionnement de l'organisme déclenché par un événement précis qui peut être externe (tels que les comportements d'autrui, un changement dans le courant des choses ou lors de la rencontre avec de nouveaux stimuli) ou interne (tels que les pensées, souvenirs ou sensations). La majorité des théories contemporaines dans le domaine des émotions postulent qu'une définition multicomponentielle de l'émotion inclut des processus cognitifs, une activation physiologique, l'expression motrice, un sentiment subjectif ainsi que des tendances à l'action (Frijda, 1994 ; Izard, 1991 ; Scherer, 2000). Les processus cognitifs sont impliqués dans l'évaluation d'un stimulus ou événement à l'origine du déclenchement de l'émotion, ainsi qu'une régulation des processus émotionnels en cours. Il existe à présent un fort consensus dans la littérature sur le fait que le type d'émotion déclenchée par un événement X ou Y et l'intensité de la réaction dépendent du résultat de ces processus d'évaluation. Celle-ci peut être effectuée soit de manière très rapide, automatique, à un niveau bas du système nerveux central, soit de manière contrôlée et consciente, impliquant davantage les régions corticales (Frijda, 1986 ; Lazarus, 1991a ; Scherer, 1984b, 1993).

2. Les théories de l'évaluation cognitive dans la recherche organisationnelle

D'après les théories de l'évaluation cognitive, l'émotion que nous ressentons face à un événement est déterminée par notre évaluation cognitive de sa pertinence pour notre bien-être et de notre capacité de maîtriser les conséquences de cet événement (Frijda, 1986 ; Ortony, Clore & Collins, 1988 ; Scherer, 2001 ; Smith & Ellsworth, 1985). Ces théories mettent l'accent sur le fait que c'est la *signification personnelle* que nous donnons à des stimuli ambigus dans notre environnement qui détermine l'émotion que nous ressentons, et ce à travers une évaluation cognitive. La théorie des événements affectifs avancée par Weiss et Cropanzano (1996) se base sur les théories de l'évaluation cognitive pour avancer que ce n'est pas l'environnement de travail en général qui provoque des états affectifs, mais bien les événements particuliers vécus et interprétés par les gens au travail. D'après ces auteurs, les émotions au travail sont déterminées par une évaluation primaire de l'importance et de la pertinence d'un événement pour le bien-être du travailleur et par une évaluation secondaire de sa capacité à maîtriser les conséquences de cet événement.

Ce qui est novateur dans l'approche de Weiss et Cropanzano (1996) est que leur modèle reconnaît l'influence des facteurs individuels (dispositions affectives) et des facteurs contextuels (demandes endogènes à l'environnement de travail) sur le processus de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions. Le modèle suggère que les caractéristiques stables de l'environnement du travail (par exemple les aspects physiques de l'organisation, la nature du travail) et les dispositions affectives de l'individu (par exemple l'affectivité positive ou négative) peuvent faciliter ou entraver l'occurrence de certains types d'événements qui seraient sources d'émotions discrètes et d'affect positif ou négatif. Ces auteurs suggèrent aussi que c'est la fréquence d'un certain type d'expériences affectives, plus que son intensité, qui agira de façon cumulative sur les attitudes au travail et sur le comportement organisationnel. Ceci dit, leur modèle n'exclut pas que certaines expériences affectives puissent avoir une influence directe sur le comportement. Ainsi, cette théorie nous permet de comprendre de quelle façon certains événements au travail peuvent être source d'émotions discrètes et de quelle façon les émotions ressenties peuvent agir directement ou de façon cumulative sur les attitudes au travail et sur le comportement.

Dans l'ensemble, les recherches empiriques supportent les propositions élaborées par la théorie des événements affectifs. Plusieurs chercheurs ont répertorié des événements qui seraient sources d'émotions positives et d'émotions négatives au travail (e.g. Basch & Fisher, 2000 ; Fisher, 2002). Basch et Fisher (2000) ont identifié trois principales sources d'émotions positives (joie, fierté, soulagement, etc.) : la réussite des objectifs, recevoir de la reconnaissance et le comportement des collègues. Les trois principales sources d'émotions négatives (colère, irritation, dégoût, tristesse, etc.) sont le comportement des collègues, les comportements des supérieurs hiérarchiques et les problèmes liés à l'exécution du travail. Plusieurs chercheurs ont montré les effets d'émotions discrètes et de l'affect positif et négatif sur les attitudes, notamment sur la satisfaction au travail mais aussi sur des variables telles que l'engagement organisationnel, l'intention de départ, la coopération et le climat affec-

tif des équipes de travail (Fisher, 2000 ; 2002 ; Grandey, Tam & Brauburger, 2002 ; Mignonac & Herrbach, 2004 ; Pirola-Merlo, Härtel, Mann & Hirst, 2002).

Si la théorie de Weiss et Cropanzano (1996) met l'accent sur l'importance de l'évaluation cognitive dans la détermination d'affects et d'émotions discrètes au travail, les recherches ont cependant prêté peu d'attention aux composantes cognitives. Par ailleurs, si l'on dispose de plus en plus d'études empiriques qui démontrent l'influence de l'émotion discrète et de l'affect sur le comportement organisationnel, on sait peu de choses sur le rôle joué par les évaluations cognitives et sur la manière dont les différences interindividuelles ou les aspects contextuels agissent sur ces évaluations. Dans la section suivante, nous passerons en revue les dimensions cognitives qui ont reçu le plus d'attention dans le domaine de la psychologie de l'émotion.

3. Dimensions de l'évaluation cognitive

Lazarus (1966, 1968) a été le premier à faire une distinction entre l'évaluation primaire d'un événement, impliquant le bien-être de l'individu, et l'évaluation secondaire, impliquant la capacité de l'individu à maîtriser la situation. Dans les années 1980, un nombre important de théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions ont été formulées, chacune spécifiant un nombre de dimensions d'évaluation cognitive qui prédiraient mieux la différenciation des émotions (Frijda, 1986 ; Roseman, 1984, 1991 ; Scherer, 1984a, 1984b ; Smith & Ellsworth, 1985). Ellsworth & Scherer (2003) ont récemment passé en revue ces dimensions d'évaluation cognitive (voir le tableau 5 pour un résumé). Étant donné l'importante convergence entre les dimensions proposées par les différentes théories, nous nous concentrerons sur les dimensions proposées dans la version la plus récente de la théorie de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions de Scherer (2001).

Pertinence. La première dimension est l'évaluation de la pertinence. Cette dimension implique la détection de la pertinence d'un événement pour l'individu (dans le sens de soudaineté, de familiarité et de prédictibilité de l'événement), mais aussi la détection de l'agrément intrinsèque d'un événement (valence, attrait, agrément d'un événement, en tant que qualités intrinsèques ou permanentes) ainsi qu'une évaluation rudimentaire de la pertinence ou de l'importance de l'événement pour les buts ou besoins dominants de l'individu dans l'immédiat. Cette évaluation s'opère souvent inconsciemment et automatiquement et détermine le niveau d'attention dévoué à l'événement en question.

Implication. La seconde dimension est l'évaluation de l'implication. Cette évaluation détermine les conséquences potentielles d'un événement pour l'individu. Elle comprend l'attribution de la causalité ou de la responsabilité de l'événement, la comparaison entre attentes et résultats de l'événement et, surtout, l'évaluation de la mesure selon laquelle l'événement représente une opportunité ou une menace pour les besoins, intérêts et buts de l'individu. Sur cette base, l'individu a aussi besoin de déterminer l'urgence d'une action en vue de changer ou de s'adapter à l'événement.

Potentiel de maîtrise. La troisième dimension est l'évaluation du potentiel de maîtrise (*coping*). Cette dimension implique la détermination de la capacité de l'individu à influencer ou contrôler l'événement ou ses conséquences, de combien de pou-

voir l'individu a pour exercer un contrôle ou obtenir de l'aide d'autrui et de la facilité avec laquelle l'individu peut s'ajuster, s'adapter ou vivre avec les conséquences de l'événement, après que tous les moyens d'intervention possibles ont été utilisés.

Signifiante normative. Finalement, la dimension d'évaluation de la signifiante normative consiste à évaluer la mesure dans laquelle un événement fait défaut, ou au contraire surpasse, aux normes internes d'un individu, tels que l'idéal de soi personnel (attributs désirables) ou les normes externes perçues, les exigences d'un groupe de référence pertinent (à la fois des conduites désirables et obligatoires).

L'évaluation de l'implication, l'évaluation du potentiel de maîtrise et l'évaluation de la signifiante normative requièrent probablement un traitement cognitif plus complexe du fait de schémas de traitement plus élaborés, d'un raisonnement conceptuel et d'une comparaison avec les standards externes et internes.

Frijda (1986)	Roseman (1984)	Scherer (2001)	Smith & Ellsworth (1985)
Changement / Familiarité		Pertinence Nouveauté Soudaineté Familiarité Prédictabilité	Attention
Valence		Agrément intrinsèque	Agrément
Focalité	Approche/évitement	Implication Opportunité ou menace pour les besoins, intérêts et buts	Importance
Certitude	Certitude	Certitude Adéquation avec les attentes	Certitude
Intentionnalité / soi- autrui	Causalité	Causalité /agence et responsabilité	Causalité
		Potentiel de maîtrise Contrôle Puissance Ajustement	
Valeurs		Signification normative Compatibilité avec les normes internes externes	Légitimité

TABLEAU 5 – Résumé des principales dimensions de l'évaluation cognitive
(adapté de Ellsworth & Scherer, 2003)

4. Détermination de l'émotion

Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation proposent que le type et l'intensité de l'émotion déclenchée par un événement seront déterminés par le profil du résultat des évaluations cognitives. Par conséquent, il y a potentiellement autant de réponses émotionnelles à un même événement au travail que de manières de l'évaluer.

La colère. Ainsi la colère est une émotion qui peut s'accompagner d'une évaluation que quelqu'un nous a fait du mal, ce qui peut être considéré comme une offense (Lazarus, 1991a) et être accompagné d'un sentiment d'injustice (Izard, 1991 ; Lazarus, 1991a ; Scherer, 1984a ; Smith & Ellsworth, 1985). La colère implique aussi une évaluation de contrôle sur la situation et ses conséquences (Lazarus, 1991a) et peut s'accompagner du sentiment que l'on peut faire quelque chose pour restaurer ses objectifs menacés par cette « attaque » (Levine, 1996). La colère est une des émotions les plus fréquentes dans le contexte de l'organisation (Scherer, Wranik, Sangsue, Tran, & Scherer, 2004) et peut être générée par exemple par la manière de recruter le personnel, par les évaluations de performance effectuées en fin d'année, par les licenciements ou par la manière insultante dont quelqu'un peut nous demander de faire quelque chose (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). Par ailleurs, l'usage du pouvoir par le management est aussi une importante source de colère dans les entreprises, de même qu'une perception de négligence par rapport à ce que les employés ressentent. Plus récemment, Wranik (2005) a montré que, dans une situation de travail, la colère contre soi-même est une émotion tout aussi fréquente que la colère envers quelqu'un d'autre. De plus, ses recherches ont souligné différents types de colère : d'un côté, la colère peut être positive et motivante, de l'autre elle peut être mal adaptée et destructrice.

L'anxiété. L'anxiété est fortement liée à une évaluation de perte de contrôle sur les événements. Au sein de l'organisation, l'anxiété pourrait se manifester lorsque l'individu se sent jugé par rapport à son rôle dans l'entreprise, lorsque ce rôle n'est pas clairement défini et que des changements organisationnels pointent à l'horizon (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). Dans ce contexte, l'anxiété pourrait se cacher derrière la colère, car les individus au travail semblent être plus honteux d'exprimer leur anxiété (qui signale une évaluation de perte de contrôle) que leur colère (qui signale une évaluation de contrôle).

La honte et la culpabilité. La honte est ressentie lorsqu'une évaluation négative du soi est effectuée (Lewis, 1993 ; Tangney, 1999) : on se sent humilié, incapable à ses propres yeux et aux yeux des autres (Niedenthal, Tangney & Gavanski, 1994), ce qui entraîne une incapacité temporaire de penser efficacement et logiquement (Izard, 1991). La culpabilité implique également une évaluation négative du soi, mais par rapport à des actions et des comportements spécifiques (Baumeister, Stillwell & Heatherton, 1994 ; Lewis, 1993). Par exemple, lorsqu'on ressent du remords, on regrette les actions répréhensibles que l'on a pu effectuer (Tangney, Miller, Flicker & Barlow, 1996 ; Tangney, 1999). Les individus au travail peuvent ressentir de la honte ou de la culpabilité notamment lorsque leurs propres valeurs sont en conflit avec celle du management (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

L'envie. L'envie est généralement ressentie lorsque l'on désire ce que quelqu'un d'autre possède (Lazarus, 1991a) et que l'on se sent inférieur (Parrott & Smith, 1993). Si cette émotion est associée avec la colère, l'envie peut potentiellement aboutir à une attaque (Lazarus, 1991a) et, si elle dure relativement longtemps, elle entraîne une détérioration des relations (Lazarus, 1991a) avec les membres de la famille, les amis, ou les collègues de travail. L'envie, dans le contexte organisationnel, est générée par les gains ou la promotion obtenus par d'autres collègues (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). La jalousie, elle, intervient lorsque les gains du collègue sont obtenus au dépend de la personne jalouse. Une des implications de la jalousie, au demeurant souvent cachée, est que la personne qui la ressent s'autodéprécie, en estimant que les gains de l'autre impliquent une limite à ses propres succès.

L'espoir. L'espoir contient en partie une évaluation d'incertitude (Lazarus, 1991a ; Roseman, Antoniou & Jose, 1996 ; Smith & Ellsworth, 1985), c'est une émotion tournée vers le futur (Frijda, Kuipers, & ter Schure, 1989 ; de Rivera, 1984) qui joue un rôle clé dans l'adaptation de nos buts par rapport aux événements (Ketelaar & Clore, 1998 ; Lewin, 1948). L'espoir est une source vitale très importante contre le désespoir. Il est généré dans le monde du travail par des opportunités de carrière, par exemple, ou par une évaluation positive de ses compétences pour mieux résister aux restructurations impliquant des licenciements (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). Bien sûr, la joie et le bien-être sont deux émotions très importantes dans l'environnement du travail : la joie de recevoir une promotion, une augmentation de salaire, un compliment ou une relation agréable avec les collègues.

La fierté. La fierté entraîne une évaluation de mise en avant de l'égo (Lazarus, 1991a) et de l'estime de soi (Zammuner, 1996). Elle peut être ressentie dans les mêmes conditions que la joie, mais concerne cependant surtout l'accomplissement de quelque chose, et ce quel que soit le processus par lequel on serait passé. Les gens qui travaillent dans une entreprise aiment en général être fiers de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font, et quand cette fierté est dénigrée, cela peut mener à des comportements contre-productifs pour l'entreprise en question (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

Émotions et comportements. Les conséquences comportementales de chaque émotion dépendront de la manière spécifique dont elle sera ressentie (Ekman & Davidson, 1994 ; Frijda, 1994 ; Scherer, 1994). Frijda (1986) définit la tendance à l'action comme un état de préparation « *pour exécuter un type donné d'action* » (p. 70). Les tendances à l'action constituent une composante de l'émotion très pertinente pour comprendre les comportements organisationnels potentiels ou réalisés. Ces comportements réalisés ont à leur tour un impact sur les relations avec les autres, car ceux-ci vont réagir en fonction des signaux qu'ils perçoivent (Frijda & Mesquita, 1994). Cet aspect d'influence mutuelle entre les émotions de l'individu et les attitudes ou agissements de ses interlocuteurs est important lorsqu'il s'agit de prendre en considération les émotions générées dans un contexte organisationnel.

En résumé, l'évaluation cognitive et la différenciation de l'émotion forment un processus complexe et dynamique. Le processus de l'évaluation cognitive est en opération constante, c'est-à-dire que des évaluations sont continuellement effectuées afin de mettre à jour les informations à disposition de l'individu à propos d'un événe-

ment (Scherer, 1984, 2001). Cette évaluation cognitive continue peut expliquer les changements soudains qui peuvent se produire pendant un épisode émotionnel, lesquels sont souvent basés sur la réévaluation de l'événement. Non seulement les théories de l'évaluation cognitive prédisent que le type et l'intensité de l'émotion déclenchée par un événement sont essentiellement déterminés par le profil du résultat de ces évaluations, mais encore que les réévaluations sont supposées apporter des changements importants à la nature et à l'intensité de l'émotion résultante. Cela est sous-jacent à la nature dynamique des épisodes émotionnels, qui doivent être considérés comme des processus plutôt que comme des états (Scherer, 2000).

5. Émotions modales, classes d'émotion et leurs conséquences

Parce que le nombre d'émotions distinctes n'est pas juste limité à un petit nombre d'émotions de base, à une série d'états positifs ou négatifs ou au positionnement de l'émotion selon des dimensions de valence (positif / négatif) et d'excitation (intensité haute / basse), mais comprend en fait un nombre bien plus grand de variantes, Scherer (1994) a proposé le terme d'émotions « modales » pour décrire des familles d'émotions partageant des schémas d'évaluation cognitive et des tendances à l'action similaires et récurrentes. Plus récemment, Tran (2004) a postulé que des émotions pouvant être considérées comme un échantillon représentatif d'émotions modales peuvent être regroupées en quatre classes : les émotions d'accomplissement, les émotions d'approche, les émotions de résignation et les émotions antagonistes. Le concept de classes d'émotions fut initialement proposé par Scherer & Tran (2001). Dans cette section, nous les décrirons brièvement et nous illustrerons certaines des conséquences, positives et négatives, pour les individus et les groupes au sein des organisations (pour un résumé, voir le tableau 6, p. 207 et s.)⁵².

Les émotions d'accomplissement. Ces émotions sont représentées par exemple par la fierté, l'exaltation, la joie et la satisfaction. Elles sont ressenties au cours de situations telles que lorsque des individus ont accompli quelque chose personnellement ou professionnellement et ont un désir de célébrer leur accomplissement avec d'autres. Les comportements et/ou tendances à l'action associés avec ces émotions sont d'être exubérant, expansif ou excité (Frijda *et al.*, 1989 ; Izard, 1991 ; Lazarus, 1991a). La satisfaction induit un sentiment de sérénité, de relaxation ou d'ouverture (Frijda, 1987 ; Izard, 1991). Les émotions d'accomplissement peuvent être générées soit au niveau individuel, soit au niveau collectif. En effet, lorsque l'on ressent de la fierté, on s'approprie le mérite de l'accomplissement, mais la fierté peut aussi être ressentie collectivement et l'identité de tout le groupe s'en retrouve rehaussée (Lazarus, 1991a) ; la joie et la satisfaction donnent un sentiment d'accomplissement lorsqu'un travail a été bien fait, ou lors d'une nouvelle tâche ou d'un défi intellectuel, et donnent à l'individu et au groupe un sentiment de valorisation et de compétence (Izard, 1991). L'exaltation et la joie sont aussi des émotions importantes pour le renforcement des liens entre personnes : on se sent plus ouvert, plus réceptif et plus par-

52 On retrouvera les émotions décrites p. 207 et 208 dans les descriptions des classes d'émotions.

ticipatif (Frijda, 1986), on se soucie des autres, ce qui mène à davantage de solidarité (Kemper, 1991) et rend plus favorable à une célébration collective des succès (de Rivera, 1984).

Les émotions d'accomplissement peuvent aussi avoir des implications négatives. Elles peuvent aboutir à une surestimation de son mérite personnel et à la stagnation ou la complaisance (Scherer & Tran, 2001). Lorsqu'on montre sa fierté, il se peut que l'on provoque de la jalousie ou de l'hostilité de part d'autrui (Lazarus, 1991a ; Zammuner, 1996), ce qui peut aboutir à des conflits. L'exaltation peut engendrer des actions irréfléchies, qui peuvent s'avérer nuisibles pour l'individu ou le groupe (Janis, 1982). Bien que la joie stimule la créativité et l'intuition, elle peut aussi réduire la performance intellectuelle (Izard, 1991). La satisfaction peut empêcher l'individu ou le groupe de faire l'effort d'explorer de nouvelles alternatives (Scherer & Tran, 2001).

Les émotions d'approche. Ces émotions sont représentées par exemple par le soulagement, l'espoir, l'intérêt et la surprise. Elles sont ressenties lorsque l'on est attentif, alerte, en phase d'exploration, désireux d'apprendre et se réjouissant du futur. Les comportements et les tendances à l'action associés à l'espoir et l'intérêt sont d'être vigilant, mobilisé, ou engagé (Lazarus, 1991a), attentif, énergique, prêt à l'effort, motivé, et impliqué (Izard, 1991 ; Ellsworth & Smith, 1988 ; Frijda, 1987 ; Smith & Ellsworth, 1985). Lorsque l'on ressent du soulagement, on se sent plutôt relaxé, montrant des signes de décompression (Lazarus, 1991a), permettant ainsi à l'organisme d'obtenir un regain d'énergie pour faire face à de nouveaux stimuli. Lorsque l'on ressent de la surprise, il y a relativement peu d'effort physique engagé (Smith & Ellsworth, 1985), mais on gagne une certaine clarté d'esprit, pendant que notre cerveau absorbe l'information (Roseman, 1984), ce qui permet à l'individu de se réorienter après l'événement inattendu qui a causé la surprise (Ellsworth & Smith, 1988). Dans un contexte organisationnel, les membres d'une équipe qui ressentiraient du soulagement après, par exemple, l'accomplissement de leurs tâches ou l'obtention d'une récompense se sentiraient redynamisés pour s'engager dans la phase suivante de leurs objectifs. L'espoir et l'intérêt permettent de soutenir la vigilance et la mobilisation dont les équipes ont besoin pour avancer. Paez, Asun et Gonzalez (1995) décrivent l'espoir dans le contexte de la dictature de Pinochet au Chili comme un outil social puissant qui a permis au groupe (dans ce cas-ci la nation) de garder la foi et l'engagement dans ses actions. L'intérêt renforce les liens entre les personnes, et comme l'explique Izard (1991) : « *Il s'agit d'un moyen de formation et de maintien d'unités sociales* » (pp. 109-110).

Les émotions d'approche peuvent également avoir des implications négatives. Le soulagement, s'il se prolonge, peut aboutir à une attitude de retrait ; l'espoir, à la poursuite d'objectifs irréalistes et à des actions inappropriées ; l'intérêt, s'il est trop étroitement focalisé, à la poursuite de plans irréalistes, à une attention éparse, à l'aveuglement ou à la dispersion de l'énergie (Scherer & Tran, 2001) ; la surprise, au blocage de toute autre activité (Roseman, 1984).

Les émotions de résignation. Ces émotions sont représentées par exemple par la tristesse, la peur, la honte et la culpabilité. Elles sont ressenties au cours de situations telle qu'une perte personnelle (par exemple le décès d'un proche) ou une perte professionnelle (par exemple la perte de son emploi ou la restructuration de l'entreprise entraînant le départ de collègues). Les comportements et les tendances à l'action

associés à la peur sont l'évitement et la fuite (Frijda, 1987 ; Ketelaar & Clore, 1998 ; Lazarus, 1991a). La peur restreint la pensée, ce qui peut conduire à considérer un nombre limité d'options pour agir (Izard, 1991), mais peut également avoir une fonction de signal qui permet ainsi d'obtenir de l'information utile dans l'environnement de l'individu ou du groupe (Paez *et al.*, 1995). Les comportements associés avec la tristesse sont le retrait, l'apathie et l'appel au soutien d'autrui (Frijda *et al.*, 1989 ; Lazarus, 1991a), ce qui aide l'organisme à économiser de l'énergie, afin de pouvoir s'adapter aux nouvelles conditions (Kemper, 1991). Lorsque l'on ressent de la honte, on voudrait disparaître (Frijda, 1987 ; Tangney *et al.*, 1996), on se sent incapable de parler, on est confus (Lewis, 1993) ou, au contraire, on se met à parler de manière rapide, répétitive et même obsessionnelle (Scheff, 1990). Les principales caractéristiques de la culpabilité sont l'action réparatrice (Lewis, 1993 ; Tangney, 1999). Les émotions de résignation renforcent les liens entre les membres d'un groupe : la tristesse favorise un comportement de protection et une augmentation de la cohésion sociale (Paez *et al.*, 1995), la peur freine les comportements agressifs (Ketelaar & Clore, 1998) et réunit aussi les membres d'un groupe (Paez *et al.*, 1995), la honte encourage le comportement prosocial (Lazarus, 1991a) et agit également comme une force cohésive, ce qui a pour résultat d'augmenter le degré de conformité et de responsabilité individuelle (Izard, 1991). De même, la culpabilité augmente la conformité (Carlsmith & Gross, 1969), renforce les liens sociaux, accompagnés d'un sens de l'obligation interpersonnelle (Baumeister *et al.*, 1994) et d'empathie (Niedenthal *et al.*, 1994).

Les émotions de résignation peuvent aussi avoir des implications positives. Elles permettent l'octroi d'un temps de récupération, pendant lequel on peut se réadapter aux nouvelles conditions, et éviter de s'engager dans des activités trop risquées (Scherer & Tran, 2001). La tristesse ralentit le rythme et l'on se sent alors enclin à remplacer des objectifs inatteignables par d'autres plus à portée de ses capacités (Levine, 1996). La peur nous permet de réfléchir plus prudemment aux risques potentiels, elle constitue donc une émotion adaptative (Izard, 1991). La honte conduit à l'amélioration de soi pour éviter le sentiment d'incompétence ressenti au cours de l'épisode de honte (Izard, 1991) : cette émotion permet de réparer l'idéal et l'estime de soi (de Rivera, 1984). Finalement, la culpabilité empêche que l'on agisse de manière destructive à l'encontre d'autrui (Kemper, 1991).

Les émotions antagonistes. Les émotions antagonistes sont représentées par exemple par l'envie (ou la jalousie), le dégoût, le mépris ou la colère. Elles sont ressenties lorsque l'on estime que soi ou les siens sont attaqués, moralement ou physiquement, et que la cause de cette attaque semble injuste. Les comportements et les tendances à l'action associés avec la colère sont l'antagonisme : il permet d'être prêt à l'attaque (Frijda *et al.*, 1989 ; Kemper, 1991 ; Lazarus, 1991b ; Levine, 1996). Cependant, la colère est souvent inhibée pour des raisons sociales, car l'agression physique est en principe socialement désapprouvée et peut même être punie (Lazarus, 1991a). Par conséquent, il se peut que la colère soit remplacée par une agression verbale ou symbolique (par exemple le déni ou le retrait d'un avantage détenu jusqu'ici par l'instigateur de la colère), par une apparence très calme pour compenser (Averill, 1983) ou par des comportements passifs-agressifs, par exemple contrer un ordre donné par le chef ou se mettre en maladie (Lazarus, 1991a).

Les émotions antagonistes peuvent aussi avoir des implications positives. Elles peuvent aider les membres d'un groupe à acquérir une certaine confiance et la quantité d'énergie suffisante pour accomplir leurs objectifs ensemble et pour éventuellement contre-attaquer (l'ennemi, la concurrence) avec le but de gagner. L'envie peut mener à une certaine émulation vers un accomplissement positif afin de gagner l'admiration des pairs (Lazarus, 1991a) ; le dégoût peut servir de signal donné à l'individu ou au groupe afin qu'ils changent leur attitude ou de risquer le rejet s'ils ne le font pas, comme par exemple de maintenir un bas niveau de pollution (Izard, 1991) ; le mépris contribue également au maintien des normes sociales en mettant une certaine pression sur les individus déviants (Izard, 1991) et, finalement, un peu de colère améliore la confiance en soi dans certaines situations (Izard, 1991), lorsqu'il est nécessaire de réagir à l'agression des autres. Le groupe peut gagner en cohésion, car la colère renforce les valeurs groupales (de Rivera, 1984).

TABLEAU 6 – Implications comportementales générales, positives et négatives, de chacune des classes d'émotion pour l'individu (I) et le groupe (G)
(adapté de Tran, 2004)

Classes d'émotions	Émotions	Comportements	Aspects positifs ^a	Aspects négatifs ^a
Émotions d'accomplissement	Fierté, exaltation, joie, satisfaction	• Exubérance, expansivité, excitation • Se vanter, s'affirmer • Impulsivité • Vouloir être avec les autres • Activation libre, créativité	• Augmente l'ego/l'identité du groupe (I/G) • Donne l'impression de vivre pleinement (I) • Montrer de l'attention aux autres et participation (I/G) • Être généreux, patient, tolérant, encourageant (I/G) • Augmente la créativité et la confiance (I/G) • Vouloir célébrer avec les autres (G)	• Complaissance (I/G) • Arrogance (I/G) • Risque de s'engager dans des actions de vantardise (I/G) • Ralentissement de la performance intellectuelle, manque d'analyse (I/G) • Concentration en baisse (I) • Stagnation, complaisance (I/G)
	Soulagement, espoir, intérêt, surprise	• Vigilance, mobilisation, engagement • Prêt à augmenter l'effort si nécessaire • Approche, exploration • Énergie, excitation • Apprentissage, attention • Orientation	• Élimination de la détresse (I) • Réenergisent avant de passer au prochain projet et motivent pour aller de l'avant (I/G) • Soutien de l'activité du groupe (G) • Accroissent la vigilance (I/G) • Améliorent la créativité et la curiosité (I/G) • Acquisition de nouvelles compétences (I/G) • Persistance dans toutes les tâches, même les pénibles (I/G) • Contribuent à gérer efficacement les événements soudains (I)	• Retrait (I/G) • Manque d'énergie (I/G) • Poursuite de buts irréalistes (I/G) • Dispersion de l'énergie et de l'attention (I/G) • Être trop étroitement focalisé sur des événements qui seraient nuisibles (I/G) • Si la surprise mène à la peur, alors risque de panique collective (I/G)

TABLEAU 6 – Implications comportementales générales, positives et négatives, de chacune des classes d'émotion pour l'individu (I) et le groupe (G)
(adapté de Tran, 2004) (Suite)

Classes d'émotions	Émotions	Comportements	Aspects positifs ^a	Aspects négatifs ^a
Émotions de résignation	Tristesse, peur, honte, culpabilité	• Retrait • Résignation • Évitement, méfiance • Se protéger • Se cacher ou vouloir se cacher • Conscience du moi • Pensée • Confessions, excuses, actions réparatrices	• Possibilité de s'ajuster aux nouveaux événements, revue des objectifs réalistes (I/G) • Renforcent les liens sociaux et le soutien (G), réunification du groupe (G) • Restriction du comportement agressif (I/G) • Penser prudemment aux risques (I/G) • Améliorent la conformité et la responsabilité sociale (I/G) • Améliorations du soi (I) • Encouragent la réconciliation et l'empathie (G) • Encouragent la conformité par rapport aux normes du groupe (I)	• Sens de l'échec, comme si rien ne pouvait arriver (I/G) • Peut provoquer une vision rétrécie (I/G) • Se bloquer (I/G) • Douloureux (I) • Sentiment d'isolation (I) • Rumination (I)
Émotions antagonistes	Envie, dégoût, mépris, colère	• Mobilisation • Attaque potentielle ou réalisée • Rejet • Agression indirecte • Mépris • Agression verbale or symbolique • Comportement passif-agressif	• Effort à encourager l'amélioration de soi ou de l'équipe (I/G) • Signaler les membres toxiques (G) • Maintenir la conformité de groupe (G) • Améliorent la confiance en soi (I/G) • Renforcent les valeurs de l'équipe (G)	• À terme, ces émotions peuvent empoisonner les relations avec amis ou collègues (G) • Risque d'être rejeté par le groupe (G) • Préjudice à l'encontre d'un autre groupe (G) • En cas d'attaque, on peut être puni, déapprouvé socialement ou se préparer à la vengeance (I/G)

a. I indique les conséquences pour l'individu ; G indique les conséquences pour le groupe.

En résumé, les classes d'émotions nous permettent de construire un tableau de bord des émotions positives et négatives, et de leurs conséquences sur le comportement individuel d'une part, et sur le comportement des individus au sein d'équipes, elles-mêmes au sein d'organisations d'autre part. Il est intéressant d'attirer l'attention du lecteur sur le fait que les émotions positives n'ont pas toujours que des retombées positives et de même les émotions négatives n'ont pas toujours que des retombées négatives. C'est un élément non négligeable pour celui ou celle qui est amené(e) à diriger des individus ou des équipes. Dans les prochaines sections, nous allons précisément revoir plus en détails les aspects individuels, groupaux et collectifs de l'émotion dans un contexte organisationnel.

6. Influence des différences interindividuelles

Les émotions sont en premier lieu un phénomène individuel : c'est l'individu qui effectue l'évaluation de la situation qui déclenchera telle ou telle émotion. De plus, sa personnalité, ses motivations, sa culture et ses expériences vont influencer ces évaluations et déterminer le type d'émotions que la personne éprouvera, comment elle régulera ces émotions et agira en conséquence. De ce fait, une discussion sur comment les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation nous permettent de comprendre les processus émotionnels au travail devrait logiquement commencer par le niveau individuel.

Bien qu'il y ait plusieurs types de différences interindividuelles, il existe un consensus général sur le fait que la personnalité constitue un des domaines les plus importants à la fois pour la recherche organisationnelle et pour la pratique (Mount & Barrick, 1995). En partie, le consensus repose sur le développement et la diffusion du modèle des cinq facteurs (Goldberg, 1993) – névrotisme, extraversion, ouverture, agréabilité et conscience – et la relative facilité avec laquelle ces facteurs peuvent être mesurés de manière fiable, par exemple par le NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992). Malgré le fait que le modèle en cinq facteurs offre un cadre potentiellement riche pour la connaissance de la personnalité, il est intéressant de noter que la recherche sur les processus affectifs au travail s'est principalement focalisée sur le névrotisme ou affectivité négative (NA) et sur l'extraversion ou affectivité positive (PA). Par exemple, la théorie des événements affectifs n'a incorporé que deux dimensions de différences interindividuelles : NA/PA et l'intelligence émotionnelle (Ashkanasy & Daus, 2002).

La recherche sur l'affectivité négative et l'affectivité positive s'est révélée très utile et influente pour la compréhension des humeurs, des attitudes et de la satisfaction au travail (Barsky, Thoresen, Warren & Kaplan, 2004). Cependant, pour comprendre les émotions, les chercheurs en appellent à des modèles plus élaborés. Brief et Weiss (2002) ont suggéré aux chercheurs de se pencher sur les mécanismes de l'évaluation cognitive qui génèrent les processus émotionnels, car cette approche de l'émotion davantage axée sur les processus pourrait bien donner un nouvel éclairage sur la distinction état-trait (souvent ignorée dans la littérature organisationnelle) comparé aux modèles input-output couramment utilisés.

Comme indiqué précédemment, les humeurs et les émotions ont été généralement étudiées sous l'angle de l'approche « tempérament », qui considère les différences interindividuelles d'un point de vue *bottom-up*, c'est-à-dire comme des traits qui sont souvent, mais pas toujours (Costa & McCrae, 1992), ancrés dans des processus physiologiques (Eysenck, 1990 ; Gray, 1982). Les chercheurs mesurent usuellement un trait affectif (par exemple l'anxiété ou l'hostilité), qu'ils corréleront ensuite avec des états affectifs liés à une situation donnée ou avec une autre variable dépendante (par exemple le bien-être, la perception de la santé, la satisfaction au travail). Ainsi, par exemple, les instruments d'autoévaluation comme le *State-Trait Anger Inventory* (STAXI-2 ; Spielberger, 1988) ont démontré d'importantes relations entre la colère, les perceptions de sa santé et le comportement (Spielberger, Krasner & Solomon, 1988). L'extraversion est liée à l'affect positif autoévalué de manière constante, alors que le névrotisme est liée à l'anxiété autoévaluée et à l'affect négatif en général (Costa & McCrae, 1980, 1992). L'approche tempérament a joué un rôle influent dans la compréhension des différences interindividuelles concernant le type d'humeurs ou d'émotions rapportées, les différences dans l'intensité, la fréquence et la durée de l'affect (Schimmack, Oishi, Diener & Suh, 2000), le rôle de l'affectivité dans les domaines de la santé (Wiebe & Smith, 1997) et de la psychologie organisationnelle (Barrick & Mount, 1993). Cependant, cette approche est souvent limitée aux descriptions des différences interindividuelles et offre peu d'information sur l'origine de ces différences ou leur relations à des comportements spécifiques (Mischel, 1968 ; mais voir Wiggins, 1997).

Les approches « cognitives » se concentrent sur les éléments perceptuels et conceptuels perçus comme causant l'émotion. Ces approches utilisent une démarche *top-down* et se focalisent sur les processus de traitement cortical plus élevés. La personnalité est alors construite sur un système d'unités médiatrices (par exemple les attentes, les encodages et les buts) et sur les processus cognitivo-affectifs qui interagissent avec la situation vécue par l'individu. Par exemple, la question de base de l'approche socio-cognitive consiste à comprendre comment les individus fonctionnent psychologiquement, « *en termes de processus médiateurs qui sous-tendent les différences interindividuelles stables dans le comportement social et qui contribuent à donner un sens à la variabilité entre situations* » (Mischel & Shoda, 1998, p. 230-321). Bien que certains chercheurs (Cervone & Shoda, 1999) voient la théorie socio-cognitive en directe opposition avec les théories du tempérament, d'autres (Cantor, 1990 ; Mischel, 1999) espèrent que les dynamiques dispositionnelles (les éléments descriptifs de la personnalité) et les dynamiques de traitement (les comportements et les traitements cognitifs liés à des traits de personnalité ou des à des configurations de traits de personnalité) sont complémentaires.

Mischel et Shoda (1995, 1998) proposent un système dans lequel les individus sont caractérisés en même temps par (a) les cognitions et les affects disponibles, et (b) par l'organisation distinctive des interrelations entre ces dernières et les éléments psychologiques d'une situation donnée. D'après ces chercheurs, les individus se différencient sur la manière dont ils se concentrent sélectivement sur différents éléments de la situation, sur comment ces éléments sont cognitivement et émotionnellement encodés et sur comment ces encodages activent et interagissent avec d'autres cognitions et affects dans le système de la personnalité. Par conséquent, bien que la struc-

ture de la personnalité soit stable, les différentes unités s'« activent » selon des situations qui contiennent différents aspects psychologiques (voir aussi Stemmler, 1997). Selon cette approche socio-cognitive, les différences interindividuelles sont soit l'accessibilité chronique, soit le niveau d'activation des cognitions ou des affects particuliers que l'individu possède. Le point fort de ce type d'approche est de proposer une explication des différences interindividuelles qui va au-delà des traits de personnalité traditionnels et de proposer des différences stables (ou relativement stables) qui seraient plutôt dues à la culture, au statut ou aux normes.

Si on lie le type de modèle socio-cognitif proposé par Mischel et Shoda (1995, 1998) aux théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions, il devient alors possible de prédire les variables de différences interindividuelles qui pourraient systématiquement influencer certaines dimensions ou schémas d'évaluation. Par exemple, la peur est associée à des évaluations de pertinence pour les buts de l'individu et d'urgence élevée, mais aussi des évaluations de contrôle et de pouvoir bas (Scherer, 2001), ainsi que de l'incertitude (Roseman, 2001). Le lieu de travail est généralement considéré comme un environnement comprenant un grand degré d'incertitude (Schabracq, Cooper, Travers & van Maanen, 2001). De plus, une personne qui estime qu'elle est très importante ou irremplaçable dans le contexte de son travail pourra évaluer beaucoup de situations comme urgentes ou importantes. Si ces évaluations sont associées avec une estime de soi basse et un locus de contrôle externe, cette personne risque d'éprouver de la peur et de l'anxiété au travail plus fréquemment que quelqu'un qui est plus réaliste par rapport à ses priorités de travail, leur niveau d'urgence ou qui a une estime de soi plus élevée avec un locus de contrôle interne. Par conséquent, sur la base de la recherche effectuée sur les différentes dimensions et concepts de personnalité, on pourrait spéculer que la personnalité et les variables de différences interindividuelles affectent non pas les émotions, mais plutôt les évaluations de l'événement qui provoque l'émotion (van Reekum & Scherer, 1997).

Les preuves empiriques et l'utilité de ce type d'approche pour un contexte de travail ont déjà été partiellement fournies et chacun des programmes de recherche suivants apporte une pièce au puzzle. Par exemple, Weiss, Suckow et Cropanzano (1999) ont appliqué les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions à des catégories d'émotions discrètes en relation avec la justice organisationnelle. Ils ont notamment créé des situations dans un contexte de travail qui sont censées déclencher les émotions suivantes : colère, culpabilité, joie et fierté. Conformément à leurs hypothèses, ils ont trouvé que la joie et la fierté furent principalement dues à la favorabilité d'un résultat ; la culpabilité fut à son plus haut niveau lorsque le résultat était favorable, mais que la procédure était biaisée en faveur du participant, alors que la colère fut à son plus haut niveau lorsque le résultat était défavorable et la procédure biaisée en défaveur du participant. Il est intéressant de noter que les participants ont pu se sentir à la fois coupables lorsque la procédure était biaisée en leur faveur et en même temps fiers du résultat. Ce type de recherche démontre que certaines situations peuvent être créées de telle manière à activer certains mécanismes d'évaluation bien spécifiques, qui à leur tour vont générer des évaluations et des émotions similaires pour la plupart des individus.

Il est cependant certain que le même événement ne va pas être évalué de la même manière par tout le monde. Wranik (2005) a étudié comment les différences de

personnalité des individus pouvaient affecter leurs évaluations et émotions spécifiques dans une tâche de collaboration. D'après la théorie de l'évaluation cognitive, la colère est liée à une évaluation de la pertinence aux buts élevée, avec obstruction d'un but important accompagnée d'une attribution externe et du blâme (par ex. : Fridja *et al.*, 1989 ; Roseman, 2001 ; Scherer, 2001 ; Smith & Ellsworth, 1985 ; Smith & Lazarus, 1993). Dans l'étude de Wranik (2005), les deux collaborateurs avaient un but commun et important à atteindre mais, pour des raisons ambiguës (la tâche était en réalité impossible à réaliser), n'arrivaient pas à terminer leur travail dans le temps imparti et par conséquent recevaient systématiquement un *feedback* d'échec. Il fut donc prédit que les individus qui généralement attribuent la causalité de situations négatives de manière externe (externes) seraient davantage enclins à blâmer leur partenaire pour l'échec et à rapporter de la colère, que ceux qui généralement attribuent la causalité de situations négatives de manière interne (internes). Cette hypothèse a été partiellement confirmée. Les externes furent plus enclins à blâmer leur partenaire pour l'échec que les internes, mais rapportèrent autant de colère que les internes. En étudiant les évaluations cognitives d'un peu plus près, on a cependant pu constater que la colère rapportée par les internes était principalement tournée contre eux-mêmes, alors que la colère rapportée par les externes était souvent dirigée contre le partenaire. Finalement, le fait de blâmer le partenaire semblait parfois être bénéfique pour les externes, qui ressentirent moins d'émotions négatives par rapport à l'échec que les internes.

La tendance générale à faire des attributions externes pour les situations négatives et à faire des attributions internes pour les situations positives peut aussi être considérée comme un trait de personnalité, appelé manière « optimiste » de percevoir le monde (Seligman, 1998). De plus, les recherches antérieures ont démontré que les personnes qui adoptent cette stratégie d'explication avaient de meilleures performances dans les situations de vente (Seligman & Schulman, 1986). Plus spécifiquement, les explications optimistes ont été corrélées avec la tendance des vendeurs à rester persistants dans leurs tentatives de vente même après de multiples échecs, puisqu'ils ne se considèrent pas responsables de l'impossibilité de vendre un produit et ressentent moins d'émotions négatives à chaque échec que les personnes qui se considèrent responsables. L'étude de Wranik (2005) suggère que cette stratégie d'explication « optimiste », qui s'avère « positive » dans certaines situations de travail (par exemple la vente) pourrait aussi s'avérer « négative » dans d'autres (par exemple la collaboration), puisqu'elle est liée à la tendance à ressentir de la colère contre son interlocuteur et de le considérer comme responsable de l'échec. En résumé, cette recherche fut à même de démontrer qu'une même situation peut induire différentes évaluations et émotions basées sur une variable de personnalité spécifique (dans ce cas le style d'attribution, Peterson & Seligman, 1984). De plus, cette variable de personnalité n'a influencé que les évaluations attendues, les attributions et le blâme. Finalement, le fait de mesurer les évaluations cognitives et les émotions au cours d'une tâche dyadique interactive a procuré de nouvelles perspectives sur l'émotion de la colère au-delà du simple mot « colère » et illustre qu'une disposition de personnalité n'est pas nécessairement positive dans toutes les situations de travail.

Au-delà des différences de personnalité, des facteurs tels que le statut peuvent aussi affecter les évaluations des interactions vécues au travail et les émotions

résultantes. Par exemple, Fitness (2000) a étudié des épisodes de colère entre une personne donnée et son supérieur, un subordonné ou un collègue, et ce afin de mieux comprendre la colère au travail. Fitness a pu démontrer que les personnes ayant un statut plus élevé dans l'organisation étaient plus enclines à ressentir de la colère modérée concernant soit l'incompétence perçue, soit un comportement répréhensible, que des employés ayant un statut bas. Ils évaluèrent rarement les événements comme injustes et leur réaction immédiate fut de confronter la personne à l'origine de cette réaction de colère, plutôt que de se mettre en retrait et de ne rien dire. Après un épisode de colère, les supérieurs ont soit entrepris des actions constructives pour résoudre la situation ou ont puni les subordonnés afin de leur apprendre une leçon. La plupart furent satisfaits d'avoir résolu la plupart des épisodes. Par contre, les employés de bas statut furent plus enclins à être davantage en colère à cause d'un traitement injuste que les employés à haut statut, et à évaluer les événements comme étant très injustes. Ils ressentirent des niveaux de haine moyens à très élevés à l'encontre des personnes les ayant offensés, surtout si l'offense comprenait de l'humiliation, et leur première réaction fut souvent de se mettre en retrait. Après un épisode de colère, les employés de bas statut ont maintenu leur distance par rapport aux personnes offensantes et se sont vengés dans l'idée d'« être quittes ». Quelques-uns furent satisfaits du fait que l'épisode se soit résolu avec succès. Ces résultats suggèrent que l'impact que la colère peut avoir sur des interactions au travail peut être plus important et plus long pour les subordonnés que pour les supérieurs à cause de leur manière d'évaluer l'épisode. Ce résultat est appuyé par ailleurs par la recherche effectuée sur le statut et le pouvoir, qui a démontré que les individus à haut pouvoir ont davantage de légitimité à exprimer et à gérer leur colère que les employés à bas pouvoir (Tiedens, 2000 ; Lewis, 2000).

En combinant ces résultats, il est possible de reconnaître que certaines situations peuvent être créées afin d'influencer certaines évaluations et par là même les émotions, que les différences de personnalité vont systématiquement influencer les évaluations et les émotions et que certains facteurs organisationnels tels que le statut vont influencer l'évaluation que l'on fait d'une situation, de même que l'intensité des émotions exprimées et des comportements qui vont s'ensuivre. Ceci entraîne plusieurs implications concernant l'étude et la gestion des émotions au travail. Premièrement, cela signifie que le management peut choisir de changer certains facteurs environnementaux ou certaines pratiques qui, à leur tour, vont influencer les émotions au travail problématiques. Par exemple, une bonne politique de communication pourrait réduire les évaluations axées sur l'incertitude, ce qui pourrait réduire l'anxiété. Deuxièmement, les différences interindividuelles pourraient être repensées en des termes plus généraux que PA et NA. Ainsi, par exemple, le perfectionnisme peut être considéré comme une surestimation chronique de l'importance et de l'urgence d'une tâche, ce qui pourrait expliquer pourquoi certains individus ressentent systématiquement de l'anxiété. L'optimisme pourrait être considéré comme une surestimation chronique de la probabilité de succès, ce qui pourrait expliquer les niveaux bas d'anxiété et les comportements à haut risque, etc. Finalement, cela pourrait aussi expliquer pourquoi les supérieurs et les subordonnés ne ressentent pas la colère de la même façon. Par exemple, les employés qui sont systématiquement en colère ont peut-être bien un chef injuste ; mais le chef n'évalue pas la situation de la même manière, car il ou elle est perfectionniste et a des attentes élevées et irréalistes. Une

intervention de la part d'une tierce personne pourrait aider à refocaliser les évaluations et les émotions des deux parties en présence, en se basant sur la situation, la personnalité et le statut de chacun.

7. Influence des appartenances aux groupes et à l'organisation : les émotions intergroupes

Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation (Scherer, 2001) suggèrent que l'évaluation cognitive d'un événement ou d'un problème qui nous concerne directement détermine les émotions que nous ressentons vis-à-vis de cet événement en tant qu'individu, que nous soyons seuls ou dans une situation interpersonnelle. Mais que se passe-t-il lorsqu'un événement nous touche directement, non pas en tant qu'individu mais en tant que membre d'un groupe (par exemple, en tant que membre d'une organisation) ? Dans cette section, nous nous intéresserons en particulier aux émotions que nous ressentons dans un contexte organisationnel en tant que membre d'un groupe et envers les autres en tant que membres d'un autre groupe.

Imaginez que vous êtes engagé(e) dans un débat avec des collègues à propos du recrutement d'un nouveau cadre. Il se trouve que vous défendez un candidat que vos collègues ne retiennent pas. Si nous admettons que cette situation vous touche personnellement, la théorie d'évaluation cognitive et de différenciation de l'émotion de Scherer (2001) prédit que vous ressentirez des émotions à propos de cette situation et que la nature et l'intensité de votre émotion seront déterminés en fonction de la contribution de cette situation à vos intérêts, de la personne à laquelle vous attribuez la responsabilité de la situation, du fait que vous estimez que l'on a agi intentionnellement contre vous, du contrôle et du pouvoir que vous pensez avoir sur le déroulement des faits et le résultat final et, finalement, selon le degré auquel cette situation correspond à vos propres normes de moralité et d'équité et par rapport à ce que la majorité des gens considéreraient comme moral et juste.

Imaginez maintenant que vous êtes la seule femme et qu'il se trouve que le candidat que vous défendez est également la seule femme retenue. En admettant que c'est votre identité sexuelle qui est devenue importante pour vous dans cette situation, votre évaluation de cette situation sera plus volontiers analysée comme importante pour les intérêts des femmes dans votre entreprise que pour vous en tant que personne. De la même manière, votre évaluation de la situation en termes de causalité-intentionnalité et contrôle-pouvoir sera plutôt analysée en termes de position subjective et/ou objective des femmes en relation avec les hommes dans votre entreprise, que comme une relation interpersonnelle entre vous (personne A) et les autres (personnes B, C, D, etc.). Enfin, votre évaluation de la compatibilité de l'événement avec les normes sociales doit être comprise davantage comme une relation entre vous et les normes de votre groupe (qu'estimerait une autre femme juste et équitable dans ce cas ?) que comme une relation entre vous et les normes sociales (qu'est-ce que la plupart des autres personnes estimerait juste et équitable ?). En outre, plus l'identification est intense avec un groupe, plus les émotions ressenties seront intenses en réaction à une situation concernant directement les intérêts de ce même groupe.

Ce raisonnement (pour plus de détails, voir Garcia-Prieto, 2004 ; Garcia-Prieto & Scherer, sous presse) rejoint un nouveau mouvement de recherche en psychologie sociale sur les émotions intergroupes, basées principalement sur la théorie des émotions intergroupe (IET) telle que proposée par Smith (1993) et Mackie, Devos & Smith (2000). Cette théorie postule que le processus émotionnel d'une personne en tant que membre d'un groupe est identique à celui d'une personne en tant qu'individu tel que proposé par les théories de l'évaluation cognitive (cf. Scherer, 2001), avec la seule différence que l'évaluation cognitive implique le concept de soi social (identité sociale) au lieu d'impliquer le concept de soi individuel (identité personnelle). Les recherches basées sur la théorie IET ont démontré que le vécu émotionnel en tant que membre d'un groupe est tout aussi intense qu'en tant qu'individu (Mackie, Devos & Smith 2000 ; Mackie, Silver & Smith 2000 ; Devos, Silver, Mackie & Smith, sous presse). Dans son article de 1993, Smith se base sur les prédictions établies par plusieurs théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation de l'émotion (notamment celles de Frijda *et al.*, 1989 ; Roseman 1984 ; Scherer, 1988b) pour développer des hypothèses sur les types d'évaluation des événements, des émotions, des tendances à l'action ou des comportements qui permettraient de mieux comprendre les relations intergroupes. Ainsi, la théorie IET est la première théorie qui tente d'appliquer les prédictions des théories de l'évaluation cognitive au contexte intergroupe.

Les retombées pratiques de la recherche sur les émotions intergroupes dans les questions de préjugés et de discrimination entre groupes ont été largement décrites par la théorie IET (Mackie & Smith, 2002), mais également par les chercheurs travaillant sur la théorie de l'identité sociale (voir Brown, 2000). Cette approche nous permet de mieux distinguer les conditions qui mènent à des réponses cognitives, émotionnelles et comportementales spécifiques envers les membres des autres groupes. Mais aussi, et cet aspect est nouveau, la recherche sur les émotions intergroupes permet de mieux comprendre les émotions ressenties envers les membres des nos propres groupes. Ainsi, les comportements et les émotions (positives et négatives) observés dans les relations intergroupes et intragroupe au sein d'une organisation peuvent être rattachés à des évaluations cognitives spécifiques d'une situation ou à un point de vue particulier sur des événements.

La recherche sur les émotions intergroupes a d'importantes retombées pour l'avancement de la recherche sur les émotions au travail. Malgré l'influence croissante de la théorie de l'identité sociale sur les recherches en comportement organisationnel (Albert, Ashforth & Dutton 2000 ; Haslam 2001 ; Haslam, Eggins & Reynolds, 2003 ; Haslam, van Knippenberg, Platow & Ellemers, 2003 ; Hogg & Terry 2001), et en dépit de la reconnaissance accrue de l'importance d'étudier l'influence des émotions au travail, nous en savons encore très peu sur les émotions intergroupes dans un cadre professionnel. Ceci est étonnant, car les organisations offrent très souvent des situations intergroupes dans lesquelles des catégories d'appartenance sociale peuvent devenir importantes pour les collaborateurs et avoir un impact sur leurs comportements et performances.

La manière dont différentes identités sociales peuvent devenir importantes dans une organisation et avoir un impact sur l'évaluation cognitive et les émotions pourrait nous aider à comprendre quand et de quelle manière la diversité de ses salariés peut influencer leur comportement au travail (Garcia-Prieto, Bellard & Schneider

2003). Dans le domaine de la gestion de la diversité, il nous semble que le plus important est de comprendre dans quelle mesure les multiples identités sociales des collaborateurs sont importantes et pertinentes pour le travail. Potentiellement, nous avons tous la diversité en nous, car nous avons tous des multiples identités sociales bien au-delà de nos appartenances à des groupes démographiques. Certains chercheurs suggèrent même que pour gérer la diversité les entreprises devraient d'abord donner l'opportunité à leurs salariés d'exprimer leur multiples identités sociales et de se mettre d'accord ensemble sur les identités sociales qui sont pertinentes pour le travail au lieu d'auditer la diversité sur la base de statistiques démographiques (Reynolds, Eggins & Haslam, 2003). Ce n'est que lorsqu'une identité sociale devient importante pour nous (par exemple, être une femme) que nos perceptions d'une situation et par conséquent nos réactions émotionnelles à cette situation et finalement notre comportement seront vraiment influencées par cet aspect de notre « diversité ».

La recherche sur les émotions intergroupes peut également amener de grands avantages pratiques lors de la gestion des fusions et acquisitions d'entreprises. Ainsi, il a été démontré que, lors d'une fusion, ce sont les identités organisationnelles préfusion qui deviennent importantes (Terry & Callan, 1998) et que plus le statut de l'identité organisationnelle préfusion est basse, plus les réponses affectives sont négatives face à la nouvelle organisation (Terry & O'Brien, 2001). Mieux comprendre de quelle manière la prééminence et le statut des identités organisationnelles préfusion (par exemple Swissair et Crossair) agissent sur l'évaluation des événements et les réponses émotionnelles face à une nouvelle organisation (en l'occurrence Swiss Air Lines) pourrait permettre aux cadres responsables de mieux anticiper et gérer la fusion.

8. L'émotion collective

Nous savons déjà que l'émotion a un impact certain sur les comportements des individus, nous commençons à mieux comprendre quelles sont les répercussions des émotions sur les processus intragroupe et intergroupes et, dans cette logique qui est de considérer les phénomènes à plusieurs niveaux d'analyse, il semble pertinent de penser que l'émotion portée au niveau collectif peut avoir des conséquences sur l'ensemble de l'entreprise.

Tout d'abord, il est nécessaire de faire la distinction entre les émotions individuelles et les émotions collectives dans les équipes et les entreprises. Les émotions ont longtemps été considérées comme individuelles, comme des expériences privées et les occurrences collectives de l'émotion sont généralement vues comme un événement exceptionnel durant lequel beaucoup d'individus tendent à avoir des émotions très similaires (par exemple événements sportifs, émeutes, catastrophes). Cependant, on peut aisément penser à des exemples plus quotidiens d'émotions collectives dans les entreprises : la joie de célébrer de bons résultats, la tristesse lors de licenciements ou la colère pendant des grèves.

Le concept de « climat émotionnel » est suggéré pour couvrir ces cas d'émotions partagées ou convergentes dans les groupes, les entreprises ou même la société

en général. Dans une perspective socio-interactionniste, de Rivera (1992) a proposé une définition de ce concept en se concentrant sur le climat émotionnel des nations. Il avance que le concept de climat émotionnel ne réfère pas seulement aux sentiments et aux comportements collectifs, mais aussi à la manière dont tous les membres d'une société sont reliés émotionnellement (par exemple, un climat émotionnel peut être nommé climat de peur ou de joie, mais aussi climat hostile, bienveillant ou de solidarité). De la même manière, Paez *et al.* (1995) proposent une définition d'un climat émotionnel comme étant « *un état d'humeur collective, caractérisé par la prédominance de certaines émotions (par exemple joie et colère vs tristesse et peur), par la prédominance de représentations sociales ou croyances que la nation en question a sur le monde (positives avec confiance vs négatives avec méfiance) et sur le futur (optimisme et espoir vs pessimisme et désespoir) partagées par une sous-culture spécifique, et par la prédominance de certaines tendances à l'action qui infiltrent le réseau des interactions sociales* » (p. 144). De Rivera et Paez *et al.* convergent sur la notion qu'un climat émotionnel est un phénomène collectif, et non pas seulement le résultat de l'agrégation d'émotions individuelles. Un thème commun est identifiable dans ces deux définitions : la notion qu'il existe un certain nombre d'émotions prévalentes (par exemple la joie ou l'anxiété) ou d'attitudes émotionnelles partagées (par exemple l'hostilité ou la solidarité) et le fait que ces émotions déterminent les comportements et les interactions entre les membres d'un groupe ou d'une organisation.

Nous proposons le concept de climat émotionnel (en tant que phénomène collectif au sens de Paez *et al.*, 1995) pour décrire les phénomènes émotionnels au niveau organisationnel, sur la base de la définition de l'émotion que nous avons donnée au début de ce chapitre. De manière spécifique, si l'on considère l'évaluation cognitive comme principe explicatif du déclenchement des émotions, nous suggérons que les conditions déterminantes de la génération d'un climat émotionnel spécifique à une organisation sont les dispositions partagées par ses membres, qui leur permettent d'évaluer les événements de manière similaire et, par conséquent, de réagir de la même manière. Cette suggestion est basée sur l'hypothèse que les membres d'une organisation, du fait qu'ils partagent le même environnement social (par exemple la structure de l'organisation, le type de leadership, le type de réseaux, et les conditions physiques de travail) et des expériences communes développent ainsi des valeurs, des motivations, des buts, des besoins, des croyances et des attitudes similaires. Ces composantes à leur tour contribuent à l'émergence de dispositions d'évaluations cognitives communes qui produiront des émotions similaires en réponse à des événements spécifiques. Il est évident que ces dispositions partagées sont les composantes essentielles de ce qui est généralement appelé culture d'entreprise (Schein, 1992) ou climat d'entreprise (Reichers & Schneider, 1990). Étant donné la convergence croissante de ces approches (Denison, 1996), nous n'allons pas tenter de différencier ces concepts de celui de climat émotionnel. Cela étant, il est important de souligner que les points psychologiques communs entre les membres d'une entreprise quant à la perception et à l'évaluation d'événements (qui sont en large partie dus à la culture ou au climat organisationnels) produisent des tendances à réagir émotionnellement à des événements spécifiques et sont donc une précondition à la génération d'un climat émotionnel au sein d'une organisation.

D'autres facteurs générateurs de climats émotionnels sont la contagion émotionnelle et le traitement partagé de l'information. Hatfield, Cacioppo & Rapson (1992) définissent la contagion émotionnelle primitive comme « *la tendance à imiter et à se synchroniser automatiquement avec les expressions faciales, les vocalisations, les posture, et les mouvements d'une autre personne et, par conséquent, la tendance à converger émotionnellement* » (p. 153-154). Sur la base de cette définition, Ashforth et Humphrey (1995) élaborent plus loin que « *les individus captent les émotions à travers un traitement de l'information conscient (par exemple des sentiments de tristesse lorsqu'on lit une tragédie)* » (p. 113). Par ailleurs, la psychologie cognitive sur la performance des groupes suggère que « *un certain niveau de connaissances communes et partagée est nécessaire au fonctionnement de tout groupe quel qu'il soit* » et que « *au niveau du groupe, le traitement de l'information implique le degré avec le quel l'information, les idées ou les processus cognitifs sont partagés entre les membres du groupe et comment ce partage de l'information affecte à la fois les résultats individuels et ceux du groupe* » (Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997, p. 43). La recherche effectuée sur la contagion émotionnelle dans le cadre de contextes organisationnels tend à indiquer que la contagion émerge lorsque l'interaction et la cohésion sont élevées au sein d'un groupe (c'est-à-dire que ce groupe partage des valeurs, des objectifs et des croyances), lorsqu'un leader exprime une émotion en particulier, lorsque l'émotion ressentie est congruente avec les règles sociales d'expression émotionnelle (c'est-à-dire les règles sociales en vigueur concernant la façon d'exprimer ses émotions dans un groupe ou une société donnée) ou lorsqu'un événement donné est interprété de manière ambivalente (Ashforth & Humphrey, 1995). Barsade (2002) a étudié la contagion émotionnelle, telle que définie par Hatfield *et al.* (1992), dans les équipes de travail et a montré que la contagion émotionnelle positive est liée au niveau de comportement coopératif dans les équipes et à une perception d'une meilleure performance dans l'accomplissement de la tâche ; elle est inversement reliée au conflit dans le groupe.

Il est important de noter qu'un climat émotionnel est caractérisé par des sentiments convergents de la part des membres de l'organisation. Des événements internes ou externes intervenant dans le courant des activités d'une organisation ou d'un sous-groupe déclenchent soit des épisodes émotionnels intenses, mais brefs, soit des humeurs moins focalisées mais plus longues dans la durée. La différence importante entre les émotions individuelles et les émotions collectives est que dans le cas de ces dernières, chaque phénomène affecte tous ou la plupart des membres d'une unité, d'un département ou d'une division de manière uniforme, c'est-à-dire que les réactions affectives de tous les membres sont d'une nature comparable due aux dispositions à évaluer partagées par ces mêmes membres. En d'autres termes, l'émotion collective a des propriétés différentes de celles de l'émotion individuelle. Par conséquent, le résultat de cette convergence émotionnelle n'est pas simplement le fait d'une agrégation d'émotions individuelles, mais plutôt le fait de l'émergence d'une émotion collective. Il est aisé d'imaginer qu'une émotion collective peut avoir des effets importants sur les dynamiques de groupe telles que la conformité, par exemple (Tran, 1998). En fait, un certain nombre de chercheurs ont investigué les affects, les humeurs ou les émotions combinées en un processus collectif. Par exemple, Bartel et Saavedra (1998) ont montré que les humeurs plaisantes favorisent la qualité et l'efficacité de la performance du groupe, tandis que les humeurs déplaisantes entraînent

par exemple une démotivation du groupe à atteindre ses buts et à fournir la quantité prévue de produits ou de services (Bartel & Saavedra, 1998). George (1990) a montré que la tonalité affective positive est négativement corrélée à l'absentéisme et la tonalité affective négative est négativement corrélée au comportement pro-social (George, 1990).

En résumé, un climat émotionnel émerge lorsque les membres d'un groupe partagent certaines valeurs, objectifs, croyances et comportements et lorsque leur évaluation commune de l'importance des événements ou des situations qu'ils sont amenés à vivre converge, déclenchant ainsi des émotions similaires chez tous ou chez la plupart des individus composant ce groupe. C'est cette convergence émotionnelle qui constitue le climat émotionnel d'une équipe, d'une unité ou d'un département, voire de l'organisation entière qui, à son tour, peut avoir de puissants effets, à la fois positifs et négatifs, sur les processus organisationnels.

9. Les questions méthodologiques

Les efforts fournis au cours de ces dernières années pour obtenir des résultats au plus près de la réalité concernant les relations entre les contextes organisationnels, les différences interindividuelles, l'évaluation cognitive, les émotions et les comportements organisationnels vont inévitablement déboucher sur des modèles théoriques et des plans expérimentaux plus complexes. Par conséquent, le défi important pour les chercheurs travaillant dans ce domaine sera de développer des méthodologies appropriées correspondant à ces modèles complexes. C'est pourquoi notre contribution à cet ouvrage ne serait pas complète si nous n'accordions pas une place aux questions méthodologiques majeures inhérentes à la recherche sur l'évaluation cognitive dont les chercheurs organisationnels devront tenir compte. En d'autres termes, quelles sont les leçons à retenir de la recherche faite jusqu'ici sur l'évaluation cognitive et les émotions ?

Autoévaluation. D'une part, les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions ont reçu un soutien empirique important de la part d'études utilisant l'autoévaluation, particulièrement en ce qui concerne la puissance de prévisibilité des dimensions d'évaluation pour différencier les émotions. En général, ces études induisent dans un premier temps des émotions et ensuite : 1) soit il est demandé aux participants d'imaginer un événement ou de se rappeler une expérience passée au cours de laquelle ils ont ressenti une émotion particulière (Folkman & Lazarus, 1988 ; Frijda *et al.*, 1989 ; Smith & Ellsworth, 1985) ; 2) soit des vignettes sont présentées aux participants ou des scénarios qui correspondent à des profils prédits de dimensions d'évaluation pour une émotion donnée (Roseman, 1984 ; Smith, Haynes, Lazarus & Pope, 1993 ; Smith & Lazarus, 1993) ; ou 3) soit des situations sont étudiées *in vivo* (Scherer & Ceschi, 1997 ; Smith & Ellsworth, 1987). Les participants doivent typiquement répondre à des questions sur leurs émotions et sur leurs évaluations de l'événement, les questionnaires étant construits sur la base des dimensions d'évaluation théoriquement prédites. D'autre part, des questions méthodologiques ont été soulevées concernant l'utilisation de l'autoévaluation (Parkinson & Manstead, 1993 ; Parkinson, 1997 ; Parkinson, 2001) car, en général, les participants doivent

rapporter à la fois l'émotion qu'ils ont ressentie et les dimensions d'évaluation qui correspondent à cette émotion. La critique principale est que les autoévaluations des participants pourraient s'avérer plus représentatives des stéréotypes que l'on peut avoir sur le type d'évaluations correspondant à telle ou telle émotion que la vraie relation qui pourrait exister entre les évaluations et les réponses émotionnelles. Plus récemment, Ellsworth et Scherer (2003) ont passé en revue quelques autres critiques des méthodes basées sur l'autoévaluation utilisées par les chercheurs travaillant sur les évaluations cognitives, entre autres le biais de désirabilité sociale, la difficulté pour les participants d'accéder à l'information nécessaire pour décrire les processus impliqués dans l'évaluation et l'émotion ainsi que le biais imposé par l'utilisation de questions spécifiquement développées pour mesurer l'évaluation à partir de la théorie et qui pourrait exclure d'autre dimension d'évaluation.

Mesures objectives. En réponse à ces critiques, un nombre croissant de chercheurs dans le domaine a inclus des mesures non verbales, comme par exemple les expressions motrices et physiologiques. De récentes preuves empiriques ont apporté un support au lien postulé entre dimensions d'évaluations et autres composantes de l'émotion tels que la voix (Banse & Scherer, 1996), les expressions faciales (Smith & Scott 1997) et les réactions physiologiques (van Reekum, 2000 ; Smith, 1989). Cependant, ainsi que cela a été discuté par Ellsworth et Scherer (2003), les mesures non verbales ont aussi d'importants inconvénients, y compris la difficulté d'identifier des indicateurs non verbaux fiables à la fois pour l'émotion et pour les évaluations (par exemple comparables aux muscles faciaux indicateurs d'expressions différentielles d'émotion) et la difficulté d'établir une signification entre les différents indicateurs. De plus, ces chercheurs suggèrent qu'au lieu de déterminer la meilleure méthode pour étudier les émotions, il serait peut-être plus raisonnable pour les chercheurs d'utiliser des méthodes multiples chaque fois que cela est possible et, surtout, de choisir les méthodes en fonction de leur questions de recherche : des mesures physiologiques ne sont peut-être pas adéquates pour étudier les évaluations d'attribution et de causalité dans le déclenchement de la colère au travail par exemple.

La question de l'intensité. Bien que la question de la détermination des différents types d'émotions ait été étudiée de manière étendue, la question de l'intensité de l'émotion a reçu moins d'attention de la part des théoriciens de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions (Clore, 1994b ; Frijda, Ortony, Sonnemans & Clore, 1992). Cela est dû en partie à la complexité des structures multidimensionnelles et, par conséquent, de la difficulté à opérationnaliser et à mesurer ces différentes dimensions (Frijda, Ortony, Sonnemans & Clore, 1992 ; Sonnemans & Frijda, 1994). D'après Frijda *et al.* (1992), l'intensité de l'émotion est fonction de facteurs liés à la personne (rôle des différences interindividuelles en termes de seuil de la réponse émotionnelle ou de propension à ressentir certains types d'émotions), au contexte (attente de l'événement, éventuelles possibilités de coping et ses conséquences, type de support, etc.), à l'importance des préoccupations et buts en jeu et au sérieux ou à la valeur de l'événement par rapport à ces préoccupations et buts. Plus important encore, ces chercheurs ont avancé que si l'on suppose conceptuellement que les multiples composants du processus émotionnel (à savoir les processus cognitifs, les tendances à l'action, les changements physiologiques et le sentiment subjectif) contribuent à la détermination de l'intensité de l'émotion, alors nous

devons tenir compte du fait que : 1) les composantes proposées sont reliées à différentes dimensions reflétant l'effet de l'émotion ; 2) ces dimensions varient parfois de manière indépendante (par exemple la force des changements corporels et la vigueur de l'impulsion émotionnelle) ; et 3) les dimensions sont évaluées de différentes manières. Par conséquent, Frijda *et al.* soutiennent qu'il est plus approprié et plus logique conceptuellement de parler de « dimensions de l'intensité émotionnelle » que de parler d'intensité émotionnelle de manière unitaire. En fait, Sonnemans & Frijda (1994) ont démontré empiriquement que l'intensité globale des émotions ressentie par les sujets peut varier sur cinq dimensions relativement indépendantes : le souvenir de l'événement (par exemple, « *dans quelle mesure l'événement a-t-il fait surface dans votre esprit pendant les premières 24 heures après cet événement ?* »), la durée de l'émotion, l'intensité de la tendance à l'action, l'importance des changements corporels et l'importance de l'effet des émotions sur les comportements et les croyances à long terme. La recherche d'Edwards (1998) illustre cette complexité des relations entre les évaluations et l'intensité émotionnelle. Ses résultats ont révélé qu'il n'y a pas « une » dimension d'évaluation qui détermine systématiquement l'intensité de l'émotion. Au contraire, pour différentes émotions, différentes dimensions de l'évaluation ont joué le rôle de « meilleur prédicteur » de l'amplitude du ressenti maximum (c'est-à-dire l'intensité maximum rapportée pour une émotion donnée). Par exemple, pour la peur c'est l'importance de l'obstruction aux buts et le degré d'inattendu, pour la colère, c'est de se sentir socialement supérieur avec une autoévaluation basse, pour la joie ou l'exaltation, c'est l'importance des conséquences à long terme, pour le bonheur, c'est l'étendue de l'immédiate pertinence pour les buts, et pour la tristesse, c'est combien il est difficile de s'ajuster à la situation à court terme.

10. Conclusion

Il n'y a aucun doute que l'approche basée sur la théorie de l'évaluation et de la différenciation de l'émotion continuera à contribuer de manière significative à la compréhension que nous avons de l'émotion en tant que processus individuel complexe, qui comprend plusieurs composantes telles que la cognition, les changements physiologiques, l'expression motrice et le sentiment subjectif (Frijda, 1986 ; Scherer, 2001). Des modèles tel que la théorie des événements affectifs (Weiss & Cropanzano, 1996), ainsi que le support empirique que ce modèle-ci a pu obtenir, démontrent que cette approche peut-être étendue à l'influence d'émotions discrètes sur le lieu du travail.

Notre but dans ce chapitre a été de contribuer à ce domaine de recherche en pleine expansion, en spécifiant de manière plus précise quels processus individuels et quelles appartenances groupales peuvent influencer les évaluations et les processus émotionnels. De plus, nous avons exploré comment certains processus d'évaluation se jouent aussi au niveau collectif d'une organisation. Finalement, nous avons souligné quelques questions méthodologiques inhérentes à la recherche sur l'évaluation cognitive comme antécédent du déclenchement de l'émotion dont tout chercheur en comportement organisationnel devrait tenir compte.

Nous sommes certaines de n'avoir découvert que la pointe de l'iceberg. Les perspectives d'avenir de la théorie de l'évaluation cognitive et de la différenciation

des émotions sont prometteuses, notamment en ce qui concerne l'avancement de la recherche sur les émotions dans les contextes organisationnels. Les émotions sont des déterminants essentiels du comportement et de l'accomplissement au travail et, par conséquent, les émotions influencent probablement profondément le climat social et la productivité des entreprises, même si pendant des années on a voulu le nier (Fine-man, 1993). À l'heure actuelle, aborder la question des émotions dans les organisations apparaît comme l'une des clefs du succès de l'entreprise. Comme l'expression *Zeitgeist* l'indiquerait, les émotions sont dans l'air du temps. Cette évolution s'est déroulée au cours des quinze dernières années (voir Brief & Weiss, 2002). Barsade, Brief & Spataro (2003) la qualifient même de « révolution scientifique kuhnienne ». Le contexte est donc propice à ce que la théorie de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions contribue à une meilleure prédiction, planification, anticipation et gestion des conditions qui génèrent des cognitions, émotions et comportements dans les organisations.

Chapitre 6

Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres : processus, pratiques managériales et effets du travail émotionnel

*Delphine VAN HOOREBEKE*⁵³

Sommaire

1.	Vers une meilleure compréhension du phénomène	225
2.	Le milieu du travail : des règles de comportement additionnelles imposées	235
3.	Effets et antécédents du travail émotionnel	244
4.	Conclusion	251

Nombreux sont les articles scientifiques, articles de presse et ouvrages sur le thème des émotions au travail qui cherchent à persuader les entreprises que « *les émotions sont une partie intégrale et incontournable de la vie quotidienne dans les organisations. En partant des moments d'anéantissement, de joie, de peine ou de peur jusqu'à la sensation permanente d'insatisfaction ou d'emprisonnement, la vie au travail est saturée de sentiment* » (Ashforth & Humphrey, 1995, p. 97). Loin d'ignorer cette réalité, mais parce qu'elle ne peut pas imposer facilement le ressenti d'émotions à ses salariés, l'organisation a tendance à le négliger. À cet égard, faute de pouvoir contrôler ce ressenti, elle dicte, par la normalisation, l'expression d'émotions et de comportements attendus issus de ces émotions. Cette prescription induit chez le salarié de déployer tout un art de se conformer à des règles de comportement. Cette pratique ne date pas d'hier, loin s'en faut. En effet, si au Moyen Âge les réunions populaires étaient dominées par les turbulences et la confusion, le comportement de l'élite dans les cours européennes était déjà restreint et raffiné (Elias, 1994). Plus tard, au XV^e et au XVI^e siècles, les corporations émergentes de commerçants et d'artisans régulaient l'interaction mutuelle en instaurant des règles de discipline qui figurent comme les prémices des normes de comportement actuelles. Le registre de la corporation des apprentis boulangers établissait ainsi que « *quiconque utilise la violence, renverse de la bière ou profère des injures sera puni...* » (van Vree, 1999). Dans les premières organisations industrielles, les salariés étaient contraints de suivre des règles qui ressemblaient sensiblement à celles des registres des corporations du XV^e siècle. De nos jours, ces pratiques ancestrales sont encore courantes. Et si la modernisation de l'entreprise, notamment par une demande d'échange et de coordination horizontale telle que dans les entreprises en réseau, tend à contrecarrer cette normalisation acerbe, elle complexifie la donne. Les salariés doivent, aujourd'hui, avoir la capacité de coopérer sereinement et ajuster leur comportement à la demande. Dans ce contexte, le comportement hiérarchique de supériorité devient inacceptable. Exprimer une confiance robuste, garder son calme, aiguiller les autres de façon tactique n'est plus le défi. L'interdépendance oblige, en effet, à diminuer les comportements modérés et à augmenter les façons de faire plus informelles. Ces manières informelles requièrent aux interlocuteurs de se tester eux-mêmes et de tester l'autre dans la relation. De ce fait, l'individu doit uniquement se fier à son propre jugement et à ses émotions (Elias, 1994). Malheureusement, dans ce cadre, la jalousie, le désappointement, la colère, les jeux de commérage et de pouvoir occupent constamment les individus au travail.

Malgré cet état de fait, si des recherches en psychologie puis en sociologie ont investigué, depuis la fin du XIX^e siècle, ces règles à travers la socialisation et l'éducation (Ekman & Oster, 1979), ce n'est que dans le courant des années 1980 qu'Hochschild (1983) conceptualise l'acte d'ajustement aux normes de comportement au travers des émotions ressenties dans le cadre du travail : le *emotional labor* (travail émotionnel). L'origine de ce concept vient du fait que les règles de comportement organisationnelles imposent aux salariés d'exprimer un certain type d'émotions, avec une certaine intensité et une certaine fréquence pendant une période donnée, que ces expressions soient en congruence ou non avec les émotions qu'ils ressentent. C'est à partir d'observations réalisées sur des hôtesses de l'air qu'Hochschild détermine le concept de travail émotionnel pour signifier, selon sa définition, le « *management des émotions afin de créer une expression faciale et corporelle publiquement observable* »

(Hochschild, 1983, p. 7). C'est surtout la notion de jeu en profondeur (*deep acting*) qu'elle met en valeur dans ce concept. Celui-ci complète les réflexions de Goffman (1973) sur le jeu en surface (*surface acting*) fondé sur le fait que les salariés au travail agissent tels des acteurs, qui jouent un rôle plus ou moins profond, par lequel ils expriment des émotions réellement ressenties ou non, normales ou anormales, ou encore « *sanctionnées par l'organisation* » (James, 1989). Depuis lors, les recherches sur le sujet se multiplient, comme en démontrent les nombreux articles et symposiums sur les émotions ou les présentations aux conférences les plus prestigieuses dans le domaine du management et des organisations⁵⁴. Différents concepts y sont étudiés, tels que l'expression d'émotion, les expériences affectives (Weiss & Cropanzano, 1996) et les émotions spécifiques au travail. Mais l'élément central développé dans ce chapitre est le concept de travail émotionnel établi par Hochschild (1983). Il est, en effet, un moyen de gestion, de management et de gouvernance face à la normalisation et au respect d'autrui. Il correspond, en ce sens, à un moyen de rétablissement du déséquilibre probable entre ce qui est ressenti et ce qui doit être exprimé. En cela, il représente le cœur du sujet des émotions au travail.

Afin de percevoir nettement son importance, il est question d'en saisir le sens profond et le fonctionnement. C'est en cela que la première partie cherchera à le conceptualiser et à décrire son mécanisme, tant d'un point de vue psychologique que neurobiologique. Dans une deuxième partie, une rétrospective sur les intérêts et les raisons conduisant l'individu à effectuer cette gestion d'émotions au travail permettra de cerner l'utilité et les déconvenues des pratiques organisationnelles de normalisation des comportements au travail. Enfin, une dernière partie retracera les antécédents et les conséquences liés à cette obligation de procéder à un travail émotionnel dans le cadre de l'organisation. Consécutivement, en découlent les leviers que l'organisation peut utiliser pour faciliter ce travail sur les émotions et en limiter, autant que faire se peut, les effets négatifs.

1. Vers une meilleure compréhension du phénomène

1.1 CONCEPTUALISATION

Selon Goffman (1973), chaque situation a, fondamentalement, une logique sociale propre que l'individu soutient inconsciemment. Chaque situation « *taxe* » l'individu, qui obtient en retour l'adhésion au groupe et une protection contre l'imprédictibilité. À cet égard, une personne qui essaie de ne pas payer ces taxes sociales est considérée comme un déviant affectif. Il a les mauvaises émotions vis-à-vis d'une situation. Il ne connaît aucune gêne à violer la règle latente selon laquelle l'individu doit se préoccuper de la façon dont le groupe le perçoit. Goffman s'est concentré sur l'identification des règles (droits et obligations) et des micro-actes (penser, voir, se rappeler, recon-

54 Citons, par exemple, le numéro 21 du *Journal of Organizational Behavior* (2000), uniquement consacré aux émotions au travail, ou encore la première Conference on Emotions and Organizational Life, tenue à San Diego en 1998, et la seconde conférence du même nom tenue en août 2000 à Toronto et reconduite tous les deux ans depuis.

naître, ressentir et exprimer), éléments conceptuels de chaque situation. En analysant ces règles, il applique la métaphore du jeu d'acteur : « *Nous jouons des personnages sur scène et interagissons avec d'autres personnages* ». Il suggère, à cet effet, que l'individu a une alternative : soit il exprime de façon spontanée et inconsciente ce qu'il ressent, soit il s'efforce d'exprimer ce qui est attendu en feignant de le ressentir. Selon Grandey *et al.* (2005), le premier modèle peut apparaître instinctivement ou à la suite d'un travail émotionnel intérieur. Nonobstant ces deux modèles, pour Goffman, jouer un rôle s'apparente essentiellement à jouer en surface, c'est-à-dire à simuler.

C'est la raison pour laquelle Hochschild (1983) développa surtout l'idée de jeu en profondeur à partir d'une critique de la théorie de Goffman. Selon ce dernier, la capacité d'agir sur les émotions dépend seulement de l'occasion. Nous agissons de façon comportementale, non sur l'affectif. Pour Hochschild, l'émotion signale non seulement notre appréhension du monde, mais aussi nos attentes premières à son propos. Ainsi, dans le jeu en profondeur, l'individu ne tente pas seulement de modifier ce qu'il montre, mais aussi de ressentir ou d'expérimenter ce qu'il souhaite exprimer. L'individu a la faculté de gérer, de modeler et de 'travailler' ses propres émotions afin de répondre aux objectifs qu'il souhaite atteindre. Pour accomplir ce travail émotionnel, l'individu dispose de différentes stratégies compensatoires, utilisées lorsqu'il ne peut exprimer l'émotion adéquate de façon spontanée (Diefendorff, Croyle & Gosserand, 2005). Il effectue pour cela soit un autocontrôle, soit un travail d'acteur. En effet, le travail émotionnel est fondé sur le fait de jouer en surface, en simulation, ou de jouer en profondeur, en faisant à appel à sa mémoire émotionnelle « comme si c'était vrai ».

Dans ce cadre, le jeu d'acteur en surface intervient sur le langage corporel : sourire, soupir, haussement d'épaules... (Goffman, 1973). Il implique des émotions simulées, et non vécues. Dans ce cas, le salarié feint des émotions qu'il ne ressent pas. C'est la raison pour laquelle Grandey (2003) le dénomme « agir de mauvaise foi ». Selon elle, ce jeu implique de passer outre ces mouvements. En réalité, l'utilisation du jeu en surface ne signifie pas, pour autant, que l'individu ne ressent aucune émotion, mais que son expression diffère de ce qu'il ressent (Ashforth & Humphrey, 1993). À ce moment, on parle de dissonance émotionnelle, d'autant plus marquée que l'émotion ressentie est intense et diffère fortement de la norme prescrite.

Dans le jeu en profondeur (Hochschild, 1983) ou « l'agir de bonne foi » (Grandey, 2003), l'expression est le résultat naturel du travail émotionnel réalisé à partir d'une expérience personnelle. Dans ce jeu, soit la mémoire émotionnelle permet à l'« acteur » de se souvenir d'expériences émotionnelles semblables pour les utiliser lors du travail émotionnel, soit le « comme si » supposé permet de conduire activement l'individu à suspendre la réalité usuelle et d'aboutir à une situation « faite semblant » de paraître réelle (Stanislavski, 1965). Hochschild (1983) décrit deux voies pour effectuer ce jeu en profondeur : 1) l'individu tente d'évoquer ou de supprimer une émotion, 2) l'individu invoque des pensées, des images et des souvenirs pour induire l'émotion désirée. À cet égard, si le jeu se focalise directement sur les émotions internes, le comportement change par effet indirect. Selon Ashforth et Humphrey (1993), le jeu en profondeur est une forme de travail émotionnel plus consistante que le jeu en surface parce qu'il réclame une forte implication de l'indi-

vidu. Afin de pouvoir étudier le travail émotionnel de l'individu, la recherche a créé des outils pour le mesurer.

1.2 ÉCHELLES DE MESURE

Plusieurs recherches testent ou utilisent différentes échelles de mesure, selon différentes composantes (Grandey, 2003 ; Totterdel & Holman, 2003 ; Kruml & Geddes, 2000 ; Schaubroeck & Jones, 2000 ; Zapf *et al.*, 1999 ; Morris & Feldman, 1997). Ce paragraphe a pour objectif d'en apporter un rapide aperçu. Partant de l'approche de Goffman d'un jeu de rôle et d'acteur, le travail émotionnel y est toujours considéré comme un effort consistant à gérer ses émotions face à autrui. Ainsi, pour mesurer ce concept, Morris et Feldman (1997) le décrivent à travers trois éléments : la fréquence des interactions, leur durée et la dissonance émotionnelle. À cet égard, les deux premières composantes indiquent que plus un travail requiert de longs et fréquents contacts avec les autres, plus l'organisation réclame, par nécessité, une régulation des émotions au travail. La troisième, la dissonance émotionnelle, signifie la discordance entre ce qui est ressenti et ce qui devrait être exprimé. Elle représente la difficulté et l'effort, intrinsèques au travail émotionnel, à réguler l'expression de ses émotions.

À partir de la décomposition proposée par ces auteurs, Zapf *et al.* (1999) ont développé la *Frankfurt Emotional Work Scale* (FEWS), la première mesure quantitative du travail émotionnel. Cette échelle de mesure dissocie cinq facteurs descriptifs du travail émotionnel : l'exigence d'exprimer (1) des émotions positives ou (2) des émotions négatives (ex. : « *Le poste que vous occupez nécessite-t-il souvent d'exprimer des émotions positives/négatives aux clients ?* »), (3) la nécessité d'être sensible aux attentes des clients (ex. : « *Est-il important, dans votre travail, de savoir ce que ressent le client ?* »), (4) la capacité du salarié à décider quand s'engager dans une interaction avec le client et quand l'arrêter (ex. : « *Votre travail vous permet-il d'arrêter une conversation avec le client lorsque cela vous paraît approprié ?* ») et enfin (5) la dissonance émotionnelle (ex. : « *Avez-vous, souvent, à contenir vos émotions afin de paraître neutre ?* »). Après factorisation des items, Schaubroeck & Jones (2000) restreignent le travail émotionnel à deux composantes. Le premier facteur comprend les items d'expression positive (ex. : « *Je dois partager mon enthousiasme avec les autres* »), le second mesure la suppression d'expressions négatives au travail (ex. : « *Pour être performant au travail, je dois contenir la colère que je ressens* »).

C'est en s'appuyant sur l'échelle préalable de Brotheridge et Lee (2002), composée de deux facteurs reposant sur trois items chacun, que deux auteurs (Totterdel & Holman, 2003) finalisent ces approches. Selon eux, le travail émotionnel comprend deux facteurs : le jeu en surface et le jeu en profondeur. Parallèlement, une échelle, testée et validée auprès de 358 salariés en contact avec la clientèle dans différents types d'entreprises, établit deux composantes du travail émotionnel (Kruml & Geddes, 2000). Le degré auquel les émotions exprimées par l'individu s'accordent avec ce qu'il ressent représente le premier facteur, nommé expression spontanée (ex. : « *Je montre aux clients les émotions que je ressens* »). Le jeu en profondeur, dénommé dans cette étude effort émotif (ex. : « *Je fais un effort pour montrer aux clients les émotions appropriées* »), forme le second. Grandey (2003) puis Diefendorff *et al.* (2005) approfondissent cette deuxième dimension. En résultat, le travail émotionnel est composé

premièrement du jeu en surface (ex. : « *Je porte un masque dans le but d'exprimer les émotions qui me sont nécessaires au travail* », Grandey, 2003), deuxièmement du jeu en profondeur (ex. : « *J'effectue un travail sur les émotions que je dois montrer aux clients* », Kruml & Geddes, 2000) et troisièmement des expressions spontanées réellement ressenties (ex. : « *Les émotions que je montre aux clients me viennent naturellement* », Diefendorff et al., 2005).

En résumé, le concept de travail émotionnel se mesure selon différentes échelles, fondées sur la demande émotionnelle ou sur le type de travail émotionnel effectué par l'individu au travail. Néanmoins, au final, quelle que soit l'échelle proposée, la théorie d'Hochschild (1983) est confortée. Le travail émotionnel constitue, effectivement, un jeu en surface et un jeu en profondeur. Depuis la définition jusqu'aux mesures, ces descriptions expliquent les choix et la stratégie suivis par l'individu pour suivre les normes de comportements. Cependant, elles n'en expliquent pas le fonctionnement psychologique ou biologique interne. Le paragraphe suivant se propose donc de détailler ce mécanisme selon les différentes théories.

1.3 LE PROCESSUS DU TRAVAIL ÉMOTIONNEL

D'un point de vue psychologique, plusieurs représentations sont exposées. Au regard de la théorie d'Andersen et Guerrero (1998), chaque règle sociale de comportement entraîne la modification des expressions d'émotions spontanées afin qu'elles soient socialement normales. Ce travail émotionnel est fondé sur la simulation, l'inhibition, l'intensification, la minimisation ou la substitution. La simulation implique la feinte d'une émotion, alors que l'individu ne la ressent pas réellement. L'inhibition ou neutralisation induit le processus inverse de la simulation : donner l'impression de ne ressentir aucune émotion, alors que l'individu ressent réellement une émotion. L'intensification (ou maximisation) permet de prétendre ressentir une émotion intense sans réellement l'expérimenter. La minimisation suit le même processus que l'intensification, mais de façon à exprimer une émotion moins intense que celle qui est ressentie. Enfin, la substitution recouvre l'expression d'une émotion totalement différente de l'émotion effectivement ressentie.

Selon Diefendorff et Gosserand (2003), effectuer un travail émotionnel consiste en quatre éléments : (1) une manipulation de la façon dont est ressentie naturellement une émotion afin d'exprimer l'émotion désirée, (2) une mise en valeur de ce qui est ressenti, (3) une simulation de l'émotion désirée ou (4) une suppression ou contrôle de l'émotion ressentie. Le choix de l'utilisation d'une de ces stratégies d'action dépend de l'anticipation par l'individu de l'expérimentation d'une dissonance entre ce qu'il ressent et ce qu'il doit exprimer. Lorsque l'individu ne s'attend pas à ressentir cette dissonance, par exemple lors d'une émotion forte, il ne peut alors que jouer en surface et simuler. À cet égard, ces auteurs mettent en relief une fonction pour ressentir et agir sur les événements externes, un standard et un comparatif. Ces trois éléments forment le modèle de leur théorie de contrôle du travail émotionnel. Ainsi, le processus de régulation des émotions, ou travail émotionnel, apparaît après une comparaison entre ce qui est ressenti et ce qui doit être exprimé pour répondre aux objectifs que l'individu souhaite atteindre. À ce moment, s'il existe un écart entre les deux, l'individu a le choix entre deux approches, soit aligner ses émotions et leur

expression sur la norme (théorie de contrôle), soit remplacer la norme par un changement cognitif ou un changement d'objectifs personnels.

Ces deux théories possèdent la qualité de décrire de façon plus détaillée le processus du travail émotionnel. Néanmoins, elles ne nous permettent pas d'en comprendre clairement les mécanismes internes. Or, pour éclaircir ce concept, il s'avère nécessaire dans un premier temps d'assimiler l'ensemble du processus émotionnel afin d'en discerner le positionnement et le rôle qu'y joue le travail émotionnel. Pour détailler le processus émotionnel, un éclaircissement sur l'ensemble des concepts qui le composent est indispensable.

1.3.1 *La dissonance émotionnelle*

Selon Hochschild (1983), le principe de dissonance émotive ou émotionnelle est analogue au principe de dissonance cognitive. « Si un individu est amené à s'engager dans un comportement qui est inconsistant avec ses croyances ou attitudes, il expérimentera l'inconfort de la dissonance cognitive qui le motivera à chercher à résoudre cette inconsistance » (Festinger, 1957). La dissonance émotionnelle est, en effet, dérivée de l'idée de dissonance cognitive utilisée pour identifier les décalages entre le monde connu et le monde actuel (Middleton, 1989). Selon Middleton (1989), la dissonance émotionnelle correspond à la différence dans l'émotion actuellement ressentie comparée à ce qui est considéré comme la norme. Pour Hochschild (1983), il est considéré que la motivation (ce que je veux exprimer) sert de médiateur entre les règles de ressenti (ce que je devrais exprimer) et le travail émotionnel (ce que j'essaie d'exprimer). Ainsi, parfois, l'individu peut ressentir une certaine dissonance entre devoir et vouloir ou entre vouloir et essayer. Le fait de maintenir cette différence entre ce que l'on ressent et ce qui est feint pendant un certain temps provoque une tension. Nous essayons de réduire cette tension en rapprochant ce que nous ressentons de ce que nous exprimons ou alors ce que nous exprimons de ce que nous ressentons (Hochschild, 1983). La définition soumise par Abraham (1998) se base sur celle de Rafaeli et Sutton (1987) qui montrent que la dissonance émotionnelle apparaît lorsque les émotions exprimées sont en non conformité avec les normes organisationnelles et en discordance avec les vraies émotions. Si la notion de dissonance émotionnelle n'apparaît pas dans la littérature en psychologie ou psychobiologie, elle s'apparente à l'évaluation cognitive et à la frustration dans le processus proposé en psychologie par Lazarus (1991a), à l'étape de décodage de Charpentier (2000) ou à l'inhibition de l'action étudiée en neuropsychologie (Laborit, 1994).

1.3.2 *L'expression d'émotion*

Les émotions sont inhérentes au phénomène expressif, c'est-à-dire au comportement (Andersen & Guerrero, 1998). Une large part de la littérature montre que l'émotion est communiquée de façon verbale ou non verbale. Du côté non verbal, les émotions sont typiquement accompagnées par des expressions du visage, mais aussi de la voix (Ekman & Oster, 1979). Elles sont également exprimées à travers une communication verbale qui révèle explicitement ou implicitement les émotions ressenties par l'individu. Selon Rafaeli et Sutton (1989), l'expression d'émotions, forme de communication entre un émetteur et un récepteur, comprend trois dimensions, à savoir le

contenu, l'intensité et la diversité. Le contenu se manifeste par des comportements tels que des expressions faciales, des gestes corporels, le ton de la voix et le langage. Des recherches en psychologie sur l'expression d'émotions suggèrent ainsi que les émotions plaisantes et déplaisantes peuvent être réellement distinguées par des observateurs (Ekman & Oster, 1979). Au regard de ce contenu, il est possible de percevoir l'intensité de l'émotion, c'est-à-dire le degré et la force de l'émotion ressentie. Enfin, la diversité correspond à la variation de contenu et d'intensité des émotions exprimées.

Avant de détailler ce processus, il est important de préciser qu'il s'agit d'un processus qui n'intervient que lorsque les émotions ou les expériences affectives (Weiss & Cropanzano, 1996) n'ont pas une intensité extrême. En effet, selon Goleman (1997, p. 29), l'intensité de l'émotion ressentie influe directement sur le comportement. Lors d'une émotion intense, le néo-cortex gauche, cerveau pensant, n'a pas le temps de choisir la réaction la mieux adaptée, seule l'amygdale du cerveau droit, qui commande les émotions, agit. C'est à cause de ce processus que, parfois, les émotions « prennent le pouvoir », deviennent incontrôlables et provoquent des comportements dits automatiques, c'est-à-dire involontaires, dépourvus d'effort et cognitivement inertes.

Seconde précision, le positionnement des concepts selon différentes théories. Selon Hochschild, (1983), le travail émotionnel existe parce qu'il correspond à un dû du salarié vis-à-vis de l'entreprise qui le rémunère. Notre conception est que si le travail émotionnel est un dû, il n'apparaît que lorsqu'il y a précédemment dissonance émotionnelle. Si l'individu n'expérimente pas de tension, il n'a aucune nécessité de fournir un « *travail qui requiert d'induire ou de supprimer des émotions pour soutenir la contenance externe que produit l'état d'esprit chez les autres* » (p. 148). En fait, Hochschild (1983) nous présente le travail émotionnel comme une gestion permanente des émotions. Le fait de distinguer le travail émotionnel dans l'organisation (*emotional labor*) et dans la vie privée (*emotional work*) engendre une confusion. On peut considérer que le processus émotionnel est semblable dans toute situation. Ce sont les facteurs d'influence qui diffèrent. Ainsi, le travail émotionnel correspond à un effort émotionnel fortement influencé, selon Hochschild, par la notion de rémunération. Ce dû oblige le salarié à suivre les normes de comportement en permanence. Néanmoins, si les normes de comportement ne diffèrent pas du ressenti de l'individu, malgré sa rémunération, il n'aura pas la nécessité d'effectuer un travail émotionnel.

De leur côté, Morris et Feldman (1996) situent, nous l'avons vu précédemment, la dissonance émotionnelle en tant que dimension du travail émotionnel. Leur conception est justifiée par le fait que, si elle est une conséquence du travail émotionnel, elle lui est, également, liée de façon intrinsèque et indissociable. Notre conception diffère quelque peu de chacune de ces logiques de pensée. Elle est corroborée par la théorie de Festinger (1957) sur la dissonance cognitive, puis justifiée par une association avec le processus émotionnel issu des théories psychologiques.

1.3.3 *Le processus émotionnel au travail*

Le label donné à ce processus émotionnel au travail est « *modèle intégratif de l'Expérimentation Émotionnelle en Situation de Travail* » (EEST) (van Hoorebeke, 2003b). Il a pour caractéristique principale d'intégrer les concepts étudiés en management sur la gestion des émotions de l'individu au travail. Le point de départ du modèle EEST est le stimulus producteur de l'émotion (Lazarus, 1991a), préalable à l'expérimentation émotionnelle. En effet, si nous nous basons sur la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957), le premier concept, la dissonance émotionnelle, interviendrait directement en stimulus à un événement. Suite à cet événement, les émotions ressenties peuvent différer des normes imposées par l'organisation, entraînant l'existence d'une dissonance émotionnelle entre suivre les attentes de l'entreprise ou libérer ses émotions spontanées.

Lorsque l'individu en est conscient, ce choix crée en lui une tension parce que, quel que soit le choix qu'il fasse, il persistera un déséquilibre, d'autant plus conséquent que la dissonance est intense. Or, il est contraint de réduire cette tension insupportable psychologiquement et physiologiquement (Festinger, 1957). Pour cela, la personne effectue une évaluation des conséquences de son comportement à venir. Elle pèse, alors, le pour et le contre de se « laisser mener » par ses émotions. Ce processus, qui s'effectue très rapidement, résulte en une évaluation positive ou négative des conséquences futures probables (Lazarus, 1991a). En effet, l'individu subit des facteurs de contrainte (blâme, licenciement, etc.). Ainsi, si l'évaluation est positive, l'individu perçoit le facteur de contrainte comme insignifiant et suivra ses ressentis émotionnels. Dans ce cas, s'il peut ressentir de l'incertitude ou un conflit psychologique, il persistera à exprimer ses émotions. À l'encontre, si l'évaluation cognitive est négative, c'est alors le système de volonté de l'individu qui prend le contrôle, notamment en construisant différentes stratégies de résistance à l'émotion ressentie (Bagozzi & Dholakia, 1999).

Ainsi, par ce mécanisme, il cherche à diminuer l'écart existant entre ses émotions et ce qui est attendu par l'organisation. Deux solutions s'offrent à lui : changer ce qu'il ressent ou changer ce qu'il feint (Hochschild, 1983). Pour cela, il procède à différents types de stratégies ou contrôles mentaux tactiques, parce que l'individu utilise deux schémas spécifiques pour supprimer son état d'esprit naturel (Wegner & Erber, 1993) : l'évitement (1) ou le travail émotionnel (2). Tout d'abord, l'évitement (distanciation ou résistance), tiré de la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957), consiste à ne pas avoir de dissonance émotionnelle, ou très peu, en évitant les situations qui la créent. La stratégie de distanciation (Ashforth & Humphrey, 1993) réside en l'autoaliénation ou la robotisation au travail. Si cela engendre une piètre estime de soi, ce moyen permet d'éviter les émotions au travail, et donc la dissonance émotionnelle. La résistance résulte du traitement parcimonieux de l'information. L'individu arrête le processus cognitif en minimisant le poids des normes. Deuxièmement, le travail émotionnel, composé du jeu en surface et du jeu en profondeur, décrits précédemment, dans lequel le salarié simule son émotion et « fait avec » la dissonance ressentie. Autre choix, il modifie son émotion et effectue une « transmutation interne » de ce qu'il ressent vers ce qui doit être exprimé (Hochschild, 1983).

Une observation d'individus sur le terrain (van Hoorebeke, 2003b) permet de préciser certains points de ce processus issu de la littérature⁵⁵. Lorsque l'individu expérimente la dissonance émotionnelle, il ressent une tension physique et psychologique liée à la rétention de ses émotions. À ce moment, l'individu au travail n'a que le temps d'effectuer un jeu en surface (inhibition de l'action), de simuler en contenant ses émotions. Suit alors un travail émotionnel de jeu en profondeur c'est-à-dire une évaluation cognitive profonde de la situation, souvent accompagnée de recherche d'un support social qui confirme et appuie son évaluation et met en route le système régulateur (inhibition de l'action, fuite, récompense). Si l'individu évalue qu'il a raison de ressentir cette émotion, il continue à expérimenter une dissonance et donc une tension interne parce qu'il ne peut modifier les normes. S'il évalue que son émotion lui nuira, il modifie son émotion en raisonnant (jeu en profondeur). Pendant ce travail émotionnel, l'individu se concentre essentiellement sur cette préoccupation, ce qui l'empêche d'exécuter son travail comme à l'accoutumée. Le jeu en profondeur peut détruire ces réactions spontanées et empêcher son authenticité (Ashforth & Tomiuk, 2000). Cela peut, dans un dernier temps, mener à une autoaliénation rendant le salarié incapable d'expérimenter ou de reconnaître une émotion authentique.

Si la tension issue de la dissonance émotionnelle et de l'inhibition de l'action, système régulateur, s'accumule pendant un certain temps, l'individu finit par saturer, il manifeste alors une expression anormale pour déjouer et libérer cette tension. Lorsque l'expression est anormale, la dissonance peut demeurer néanmoins puisque si l'individu, respectueux des normes, a pu déjouer ses émotions, il connaîtra un mal-être, une gêne, une culpabilité ou un regret issu des conséquences possibles de son comportement (Carver & Scheier, 1990), allant jusqu'à influencer la qualité de son travail à venir. Mann (1997) ajoute que la dissonance émotionnelle peut créer une sensation d'hypocrisie chez le salarié ; elle peut mener, en dernier lieu, à un désajustement personnel et professionnel. Les réactions émotionnelles aident tout individu à sentir la situation et à faire des connections avec les autres (Darwin, 1872). Le système régulateur choisi change, l'individu contre-attaque (insulte) ou fuit (intention de départ). Cette expression, perçue comme anormale par les collègues, provoque la mauvaise interprétation et nuit à la cohésion sociale. Si celle-ci n'est pas libérée, le processus biologique favorise le développement de problèmes physiques et mentaux chez cet individu conduisant à la prise de produit dopant et à l'absentéisme.

55 Cette étude fut réalisée sur une période de neuf mois, à savoir trois mois d'observation participante dans un rôle subalterne, suivis de six mois de visites hebdomadaires. Le site observé est une unité de la bureaucratie, un laboratoire de recherche en mathématiques du CNRS, composé de 72 chercheurs et de 7 administratifs. Il s'agissait d'étudier un terrain où règne un contexte révélateur des émotions en entreprise, car source de gestion d'émotions intenses : un conflit relationnel (Hochschild, 1983).

Une observation de neuf cas les plus révélateurs fut effectuée grâce à un ethnogramme, lors d'une situation dite problématique ou stressante (Lazarus, 1991a), c'est-à-dire une observation des comportements du ou des individus acteurs, pour déceler les émotions ressenties, exprimées ou non, confirmée par des entretiens approfondis effectués en temps réel, soit juste après l'événement problématique.

1.3.4 Le processus neurobiologique

D'un point de vue neurobiologique, le concept même de travail émotionnel n'a pas été développé. Néanmoins, le processus émotionnel décrit par les neurosciences nous permet de déduire le mécanisme du jeu en surface, associé à l'inhibition de l'action. La conception d'une communion entre le corps et l'esprit a débuté avec Darwin (1872). Selon cette approche, si l'on remonte aux balbutiements de l'évolution, il semble que l'homme éprouve des émotions avec sa chair. De façon globale et synthétique, les hormones font office de gardes du corps et sont responsables de la stabilité du milieu (le corps dans son ensemble). Au moindre changement dans l'organisme, elles alertent le cerveau en libérant leur substance. Une décharge électrique est alors activée, donnant naissance à son tour à une réaction de type hormonal pour rétablir l'équilibre local (homéostasie). Le cerveau, à l'écoute du corps, ordonne des comportements précis. Par exemple, l'homme affamé mange. Dans le même sens, lorsque l'homme ressent une émotion, l'hypothalamus, glande du cerveau, sécrète différentes hormones (des peptides, des opioïdes, des analgésiques proches de la morphine). Ces hormones sécrétées ont soit pour objectif de déclencher l'action, c'est-à-dire une expression d'émotion, en intervenant au niveau de la moelle épinière (motoneurones médullaires), soit de rétablir l'équilibre métabolique des cellules, indispensable au corps humain.

En 1954, Olds et Milner ont découvert des faisceaux qui joignent les différentes parties du cerveau (le système reptilien, le système limbique et le néocortex). Ceux-ci interviennent dans l'engrangement d'expériences et le choix du comportement. Ces faisceaux sont décrits par Laborit (1994) : le faisceau de la récompense, le faisceau de la punition et un système inhibiteur de l'action. Le faisceau de la récompense ou MFB (*medial forebrain bundle*) est mis en jeu quand une action nous gratifie, c'est-à-dire quand ce que l'on fait nous maintient en état de plaisir et d'équilibre biologique. On en connaît les médiateurs chimiques : les hormones catécholamines. Un autre faisceau, le PVS (*periventricular system*), correspond au faisceau de la punition (Laborit, 1994). Ces deux faisceaux déclenchent l'action ou l'expression. Quand on prend un coup de pied, on peut avoir deux comportements : la fuite ou la lutte. Si le comportement choisi lors de la première expérience est efficace, on répètera ce comportement parce qu'on a alors évité la punition, on s'est fait plaisir. Puis, il existe un système inhibiteur de l'action étudié par Laborit (1994). Ce système fonctionne quand on ne peut pas choisir entre la fuite ou la lutte, il sert à ne pas agir, à se retenir.

C'est donc en fonction de la situation que le cerveau prend la décision hormonale d'exprimer telle ou telle expression dans le but d'éviter la punition et, ainsi, d'effectuer un travail émotionnel en simulant une émotion ressentie, le jeu en surface. Lorsqu'il s'agit d'effectuer un jeu en profondeur, en tentant grâce à la mémoire de ressentir une émotion conforme aux normes, le cortex cérébral intervient, par des influx nerveux électriques et hormonaux, afin de rationaliser l'émotion ressentie. Dans le jeu en surface, l'inauthenticité de l'expression est perçue par son aspect biologique. Le sourire ressenti, ou sourire de Duchenne, est caractérisé par l'activation de certains muscles autour des yeux avec symétrie et pendant une certaine durée (Grandey *et al.*, 2005). Lors d'un sourire simulé, Damasio (1995) explique que l'activation de certains de ces muscles de façon volontaire est impossible, c'est la raison pour laquelle l'inauthenticité du sourire est discernable.

1.3.5 Une régulation issue d'une socialisation

Si l'objectif premier est d'éviter la punition, on peut se demander à quoi elle correspond et comment elle intervient ? De façon globale, pourquoi l'individu effectue-t-il un travail émotionnel ? La communication émotionnelle est modelée par la socialisation selon la culture, les forces interpersonnelles qui dictent ses règles et ses normes. D'une part, les émotions évoluent avec la croissance de l'individu. Le dégoût, la détresse et l'intérêt sont présents dès la naissance ; à l'inverse, le sourire social n'apparaît qu'à l'âge de deux mois (Izard, 1977). D'autre part, le processus d'apprentissage de l'interprétation et de la gestion des émotions est progressif (Andersen & Guerrero, 1998). Il dépend de la modélisation parentale et des règles de comportement socialement normal (Ekman & Oster, 1979). Selon Andersen & Guerrero (1998), les parents prescrivent à leurs enfants les expressions normales et proscrivent les comportements inacceptables et, par des renforcements, les récompensent ou les punissent. Les règles sociales de comportement sont les produits de cette socialisation. Selon Hochschild (1983), ces règles correspondent à des « *feeling rules* » ou selon Ekman et Oster (1979) à des « *display rules* », que nous traduisons par « règles de comportement », mises en place par la société et notamment les organisations.

La nécessité d'effectuer un travail émotionnel provient du fait qu'il est fondé sur la régulation de la communication émotionnelle entre les individus. Or, cette communication émotionnelle est modelée par la socialisation selon la culture, les forces interpersonnelles qui dictent ses règles et ses normes. Si ces normes peuvent paraître comme une pression sociale, être obligé de se conformer à cette pression peut aider l'individu à se sentir gai, plus engagé. Par exemple, les personnes quelque peu dépressives peuvent parfois, en continuant une fonction sociale en dépit de leur humeur austère, se sentir mieux émotionnellement et voir leur dépression disparaître. Le changement n'intervient pas parce que le problème a disparu, mais parce que le contexte situationnel d'adaptation des émotions a changé.

Selon Spiro (1961), la conformité aux normes sociales est uniquement le résultat des sanctions sociales externes et non le résultat d'une motivation interne à se conformer. Néanmoins, cette théorie est incomplète parce que les sources extrinsèques de pouvoir opèrent rarement sur le long terme. Lorsqu'elles le peuvent, ces périodes sont souvent caractérisées par une anomie sociale, une politique de corruption et des dysfonctionnements (Lazarus, 1991a). La théorie opposée, centrée sur la psychologie et la personnalité, indique que le pouvoir des directives externes sur les individus survient, au moins en partie, du désir de se conformer à ce que les autres font et disent. Les influences culturelles sur la personnalité deviennent évidentes quand on observe la façon dont un individu pense, ressent et agit dans différentes sociétés. Ainsi, les normes sociétales peuvent aider à modifier nos émotions par une nouvelle adaptation à la situation et parce que l'individu ne veut pas être marginalisé.

Or, selon Hochschild (1983), dans la vie privée, la gestion ou la régulation des émotions n'est pas considérée comme un réel travail, rémunéré. Le management des émotions est similaire au travail émotionnel, mais dans la vie privée : « *Le travail émotionnel est vendu contre un salaire et a donc une valeur d'échange. J'utilise le terme management des émotions pour référer aux mêmes actes effectués dans le contexte privé où ils ont une valeur d'usage* » (p. 7). La rémunération serait, alors, le

principal point de distinction de la gestion des émotions dans la vie privée et au travail. Malheureusement, cette conception reste restrictive.

2. Le milieu du travail : des règles de comportement additionnelles imposées

Certes, selon notre analyse, le processus émotionnel de l'individu au travail ne diffère pas du processus émotionnel dans la vie quotidienne. Outre le dû lié à une rémunération, d'autres éléments divergents sont des facteurs d'influence qui accentuent la difficulté à exprimer l'émotion attendue au travail. Ces éléments correspondent aux normes additionnelles et aux pratiques issues d'une structure sociale spécifique : l'organisation. Non seulement la culture dans laquelle vit l'individu influe sur ses comportements, mais aussi la structure sociale (Lazarus, 1991a). La structure sociale qu'est l'entreprise fait référence à un système où les individus occupent des rôles différents et possèdent des statuts hétérogènes. Elle produit un ensemble de demandes, de contraintes et de ressources souvent décrites en termes de rôles qui opèrent au cours de diverses transactions. Bien entendu, ceci n'est valable que dans le cas où le salarié adhère aux normes. Si cet individu ne connaît pas de dissonance émotionnelle, il n'exprime pas toujours ce qui est attendu et ne s'en préoccupe pas. Hormis ces cas exceptionnels, le processus de travail émotionnel semble complexifié dans l'organisation. Cette partie cherche, dans ce sens, à s'interroger sur les moyens dont le système social dispose pour imposer un travail émotionnel quotidien.

2.1 LES NORMES AU TRAVAIL

Pour y répondre, l'analyse de Rafaeli et Sutton (1989) prône une adjonction de trois types de normes de comportement que doit suivre l'individu au travail : les normes sociétales, précédemment décrites, les normes occupationnelles, liées au rôle tenu par l'individu, et les normes organisationnelles, propres à chaque entreprise. Les premières répondent aux règles générales des émotions à exprimer et de la façon dont elles doivent être exprimées lors des relations interpersonnelles ; les secondes correspondent, logiquement, aux attentes du client ; enfin, les normes organisationnelles précisent les attentes de l'entreprise en matière de comportement en fonction de la culture d'entreprise.

2.1.1 Les normes occupationnelles

Selon Hochschild (1979), les guides sociaux qui dirigent notre expérience de ressenti peuvent être décrits comme un ensemble de règles socialement partagées bien que souvent latentes. Ces règles de ressenti ou *feeling rules* concernent les droits et devoirs de l'individu à ressentir telle ou telle émotion et selon quelle intensité, ceci en fonction de la situation. Les règles de ressenti partagent quelques propriétés avec d'autres sortes de règles, comme les règles d'étiquettes, les règles de comportement corporel et celles d'interaction sociale en général. Comme les autres règles, elles délimitent une zone dans laquelle quiconque a la permission d'être inquiet, de se sentir coupable ou honteux vis-à-vis de ce qu'il ressent. Elles peuvent être respectées par-

tiellement ou totalement ignorées. Selon la théorie des échanges sociaux, ces règles reflètent des modèles d'adhésion sociale. Certaines règles peuvent être universelles, d'autres sont particulières à un groupe social et lui permettent de se distinguer des autres groupes. Sa définition délimite les règles d'émotions comme des guides établissant une sorte d'obligation qui gouverne les échanges émotionnels. Pour reconnaître une règle d'émotions, l'individu analyse sa propre évaluation de ses émotions, celle des autres concernant ses expressions d'émotions et la sanction qui en est issue. Si chaque individu gère ses émotions au travail, seul le personnel en contact avec la clientèle a des « *superviseurs de l'émotion* » (p. 153), c'est-à-dire des managers responsables du bon déroulement des interactions avec la clientèle. Selon Hochschild, les situations de travail réclamant une régulation de l'expression d'émotions (demande émotionnelle) possèdent trois caractéristiques :

- elles imposent un contact vocal ou facial avec le public ;
- elles demandent au salarié de produire un état ou une réaction émotionnelle chez le consommateur et ;
- elles pourvoient à l'employeur une opportunité de contrôler les activités émotionnelles du salarié.

D'autre part, il existe divers degrés de demande émotionnelle au travail qui varient en fonction du rôle occupé. L'auteur retient six groupes qui réclament une demande émotionnelle forte : (1) les ouvriers professionnels et techniques ; (2) les employés de bureau (banquiers, guichetiers, assureurs, réceptionnistes, secrétaires, opérateurs téléphoniques...) ; (3) les managers et administrateurs ; (4) les commerciaux ; et les personnels de service de deux types : (5) ceux qui travaillent à domicile et (6) les autres (commerçants, professions libérales, femmes de ménages d'entreprise, agents de sécurité, policiers...). Certes, certains métiers ont peu à voir avec la performance du travail émotionnel. Si le travail est souvent ennuyeux et demande peu de capacités, la tâche émotionnelle est souvent supprimée. Cela peut être un fardeau terrible, mais ce n'est pas un travail émotionnel. De la même façon, les parachutistes, les démineurs, les camionneurs qui transportent des explosifs, les coureurs automobiles ont à supprimer leur peur. Néanmoins, selon Hochschild (1983), la suppression de la tâche émotionnelle est issue d'une demande pratique et non émotionnelle. Par contre, dans la classe moyenne, de nombreux salariés doivent transformer leur présentation personnelle en un symbole de l'entreprise et de son produit. Glomb, Kammeyer-Mueller et Rotundo (2004) établissent un répertoire de ces métiers en fonction de diverses caractéristiques. Parmi les facteurs les plus révélateurs, il indique l'interprétation du sens des informations données par autrui, le pourvoi de consultations, conseils et services aux autres, la résolution des conflits et négociation avec les autres, l'établissement et le maintien des relations, la vente ou l'influence des autres, la performance à travailler en public, la gestion des clients mécontents et déplaisants. En bref, quasiment seuls les métiers qui consistent uniquement à contrôler des machines et des procédés en sont exclus. Leurs résultats permettent, ainsi, de lister quinze types de métiers ayant une forte demande de travail émotionnel⁵⁶. Ils

56 Police, travailleurs sociaux, psychiatres, détectives, infirmières, guichetiers de moyens de transport, managers hôteliers, pédiatres, médecins généralistes, internes des hôpitaux, ambulanciers, avocats, gardiens de prison, standardistes pour la police, le SAMU et les pompiers, huissiers, collecteurs de dettes.

indiquent, à ce propos, qu'une demande émotionnelle élevée ne coïncide pas avec une forte compensation financière. Ces métiers, ayant une faible demande cognitive ou de réflexion, sont pénalisés en fonction du taux de demande de travail émotionnel. Plus il y a une demande émotionnelle, moins il y a une demande cognitive, moins le salarié est rétribué.

2.1.2 Les normes de comportement

L'entreprise a, en effet, des attentes concernant les transactions de service. Ces attentes engendrent les règles ou normes d'émotions qui spécifient au salarié le type, l'intensité et la durée des émotions qui doivent être expérimentées (Sutton, 1991). Selon Rafaeli et Sutton (1989), les normes occupationnelles et organisationnelles correspondent aux premières influences de l'expression d'émotions au travail. Ils ne les dissocient pas dans leur article, prétextant leur difficile distinction. Ils donnent pour exemple le médecin qui doit apprendre le maintien professionnel pendant ses études de médecine et doit exprimer ce maintien dans les différents hôpitaux où il pratiquera. Selon nous, cet exemple décrit typiquement une norme occupationnelle, puisqu'elle ne diffère pas selon les hôpitaux et dépend du rôle à tenir. Ces auteurs indiquent que ces types de normes, formelles ou informelles, sont prescrites et maintenues de trois façons : recrutement et sélection, socialisation, récompenses et punitions :

- le recrutement et la sélection permettent de sélectionner les nouveaux entrants qui exprimeront les émotions attendues à cause de leur motivation ou de leur personnalité. Sur ce premier point, Hochschild (1983) souligne, par exemple, une procédure de recrutement de la Pan American Airlines pour sélectionner des hôtesse de l'air, capables d'exprimer la bonne disposition requise pour ce travail : « *Le recruteur a appelé, dans un groupe de six candidats, trois hommes et trois femmes. Il leur a souri et a dit : Pendant que j'examine vos dossiers ici, j'aimerais vous demander de vous tourner vers votre voisin et de commencer à faire connaissance avec lui. Cela prendra environ trois ou quatre minutes, puis, je vous reparlerai. Immédiatement il y eut des conversations houleuses, des signes de tête, une transmission d'attitudes, et des ondulations de rire. Après trois minutes le recruteur a posé les dossiers et a appelé le groupe. Trois se mirent dans le silence total, immédiatement. Tous les six regardaient le recruteur : comment avaient-ils passé leur épreuve d'animation ?* » (p. 96).
- la socialisation est, selon Rafaeli et Sutton (1989), le moyen le plus efficace d'induction de comportements concordants aux normes de l'organisation. Son maintien passe par des manuels et des programmes d'entraînement. La socialisation est informelle, elle consiste à apprendre les comportements sanctionnés ou non par l'organisation, les émotions autorisées et leur intensité. Les auteurs citent pour exemple : « *Lors de mon premier mois comme étudiant en médecine, j'étais appelé "softie" (sentimental à l'excès) lorsque je criais sur des patients [...] Mes camarades de classe et les médecins me dirent : "Tu es trop impliqué émotionnellement avec les patients. Tu ne seras jamais un bon docteur."* » (p. 10) » ;

- les récompenses (promotions, primes...) et punitions (réprimande jusqu'à la mise « au placard » et au licenciement) sont mises en place et maintiennent les normes occupationnelles (Sutton, 1991).

Rafaeli et Sutton (1987) citent ainsi les exemples des huissiers et des videurs qui sont payés pour exprimer de l'hostilité, tandis que les croque-morts doivent exprimer de la tristesse. En contraste, l'expression de bienveillance et de bonne disposition est attendue dans le cas de postes de services tels que serveurs, vendeurs, etc. Ils ajoutent que d'autres rôles font appel à une suppression de l'émotion : ainsi, le ministre du budget doit exprimer de la neutralité, spécialement au moment de la diffusion du budget annuel. De la même façon, des postes appellent à une variation des émotions. Un cas d'étude d'une équipe d'infirmières révèle que les membres doivent présenter un comportement émotionnellement plat dans le bloc opératoire, puis chaleureux avec les patients et leur famille, et sont encouragées à exprimer leurs vrais sentiments, comme la colère ou le dégoût, pendant les pauses et les réunions informelles avec les autres infirmières (Denison & Sutton, 1990).

2.1.3 *Un outil de mise en œuvre : le script*

Morris et Feldman (1997) suggèrent une probable influence de l'explicité des normes sur le travail émotionnel. Dans certaines entreprises, en effet, des scripts sont remis aux salariés en contact. Ces scripts sont des schémas retenus dans la mémoire qui décrivent des événements ou des comportements (ou des séquences d'événements ou de comportements) normaux dans un contexte particulier (Abelson, 1976). Faisant office de scénario, le script permet à l'individu de savoir comment se comporter en fonction de telle ou telle situation, il diffuse les normes occupationnelles. Giola et Poole (1984) dépeignent ce moyen de normalisation et permettent d'en saisir le principe :

- dans un premier temps, des vignettes forment les unités fondamentales, la représentation basique, le scénario de la situation. Des séries de scènes réunissent les vignettes liées entre elles ;
- dans un deuxième temps, différents types de scripts renseignent la salarié sur les attentes de l'organisation. Les scripts dits « faibles » organisent les attentes à propos des comportements des autres ou de soi-même, mais ils ne spécifient pas la succession exacte de ces comportements. Les scripts « forts » décrivent les attentes non seulement pour l'occurrence des événements, mais aussi pour la succession progressive des événements. Ils sont réservés pour des occasions stéréotypées et rituelles.

Les scripts peuvent être appris grâce à des moyens directs ou indirects. Les acquisitions directes correspondent à des expériences d'interactions avec d'autres personnes, événements ou situations. Les nouveaux entrants dans l'organisation, en particulier, sont activement sollicités pour suivre ce processus, en essayant d'apprendre les comportements normaux selon telle ou telle situation (Louis, 1980). Les acquisitions indirectes sont propagées par les médias, la communication ou encore les conversations avec les autres individus qui indiquent les attentes de comportements normaux.

En résumé, les scripts sont des structures cognitives qui permettent de connaître le comportement normal dans diverses situations répétitives ou stéréotypées. La performance d'un script résulte dans le comportement jugé normal dans une certaine situation. Cette performance n'est pas toujours exécutée de façon spontanée ou inconsciente. Les individus ont plutôt la capacité de se tenir en retrait et de regarder ce qu'ils font. Le concept de script opère sur la base d'une métaphore intrinsèque, l'organisation en tant que théâtre (Goffman, 1973). Une démonstration de cette astreinte dans le cadre des entreprises de service, est proposée par Diltz (1995). Lors d'une étude des pratiques managériales de McDonald's et Walt Disney, il montre que l'on enseigne aux nouveaux entrants, à travers des scripts, les expressions exigées vis-à-vis du client : « *Premièrement, nous pratiquons un sourire amical à tout moment avec nos invités et nous-mêmes. Deuxièmement, nous usons de phrases amicales et courtoises : "Puis-je vous aider ?",... "Merci !",... "Passez une agréable journée" (...)* et toute autre expression identique le long de [notre] journée de travail ».

Ainsi, chaque métier ne connaît pas une égalité vis-à-vis du taux de demande émotionnelle exigée dans le rôle qui lui est imputé (Hochschild, 1983). Néanmoins chaque métier possède son degré de travail émotionnel (van Hoorebeke, 2003a). La raison en est le degré de relations nécessaires au bon accomplissement de la tâche, relations qui exigent un comportement pro-social, c'est-à-dire un comportement répondant à la morale et à la culture de l'entreprise, souvent implicites, mais parfois diffusées en tant que normes organisationnelles.

2.1.4 Les normes organisationnelles

Les normes organisationnelles peuvent différer des normes liées au métier au niveau du degré ou du type (Ashforth & Humphrey, 1993), mais ces deux jeux de normes tendent à être utilisés comme des demandes dans un échange de service (Sutton, 1991). Les normes organisationnelles sont parfois diffusées grâce à une « bible » où elles font référence à des valeurs morales. Ainsi, chez Procter & Gamble, le livret est intitulé « Notre raison d'être » et « *décline les principes moraux d'équité, d'égalité, d'intégrité personnelle, de responsabilité et d'honnêteté* » (Aubert & de Gaujelac, 1991, p. 119). Les normes organisationnelles, correspondant plus généralement à un règlement interne, peuvent ainsi n'être que des valeurs implicites. « *Les valeurs permettent à chacun d'évaluer ce qui est bien et mal et de porter un jugement sur les choses et d'agir* » (Thévenet, 1993, p. 72). Cet auteur distingue deux types de valeurs en entreprise : les valeurs déclarées et les valeurs opérantes. Les premières signalent la politique symbolique de l'organisation à un moment donné. Elles transparaissent à travers divers éléments écrits ou oraux (projets, discours de rapport annuel, publicité, brochures). Les secondes, les valeurs opérantes, « *sous-tendent les décisions, stratégies et modes de fonctionnement* » de l'organisation (p. 73). Certains des outils utilisés par le management tendent à les élaborer, tels que le mode de prise de décision ou les procédures de recrutement, tandis que d'autres cherchent à les évaluer : évaluation du personnel, contrôle de gestion, etc. (Thévenet, 1993).

2.1.5 *Intérêt et effets pervers des normes d'entreprise*

L'existence de normes implicites ou explicites de comportement fait dire à Rafaeli et Sutton (1990) que le salarié est « contraint à exprimer des émotions normatives » qui aident les salariés à gagner du contrôle sur les autres dans un sens qui promeut les objectifs de l'organisation (Sutton 1991). Parce que l'organisation ne peut imposer le ressenti des émotions (Watzlavick, 1980), elle normalise les expressions issues des émotions ressenties par les salariés afin de s'assurer les comportements attendus. Or, même la recherche du contrôle des comportements est peine perdue selon Sutton et Rafaeli (1988). Leur étude quantitative réalisée sur les expressions d'émotions positives et les ventes de magasins signale une relation négative entre ces deux éléments. De plus, l'étude qualitative complémentaire à l'explication de ce résultat met en relief que le salarié exprime en réalité ce qu'il ressent comme adéquat à la situation. Elle montre que les expressions des salariés sont davantage influencées par les émotions réellement ressenties que par les normes d'expression établies. Cet état de fait est corroboré par Bettenhausen et Murnighan (1985) qui ont remarqué que les normes d'expression correspondent en fait à des agréments entre les membres du système social concernant quel script ils doivent ou non utiliser pour guider leur comportement. « *Il y a des instants usuels d'agrément tacite entre les vendeurs et les consommateurs à propos de quelles normes d'expression d'émotion devrait guider leur comportement* » (Sutton & Rafaeli, 1988 p. 474). Néanmoins, les normes érigées par les entreprises restent nécessaires, afin de faciliter explicitement la connaissance par le salarié des règles édictées par l'entreprise (Sutton, 1991). Au contraire, parce qu'elles s'ajoutent aux normes sociétales, les normes occupationnelles et organisationnelles compliquent la gestion des émotions de l'individu au travail, confronté à déterminer l'expression normale ou non en fonction de sa culture, de ses valeurs personnelles et des attentes à la fois de l'organisation, des clients et de ses collègues.

Cette section a exposé les différentes formes de normes pouvant coexister au sein d'une organisation. Si certaines sont des valeurs partagées par les salariés, certaines, les normes occupationnelles, sont davantage liées au rôle tenu et ont tendance à être davantage imposées par divers outils, le script en est un exemple. Mais quelles sont les pratiques managériales en terme d'émotions au travail ? Comment les entreprises font-elles pour cadrer les émotions, indissociables de l'homme, et lui imposer un travail émotionnel ?

2.2 LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

En réalité, dans nombre d'entreprises, les émotions n'ont pas encore leur place parce que la dominance reste à la rationalité (Messine, 1987). Or, Damasio (1995, p. 10) établit qu'être rationnel ne signifie pas qu'il faille se couper des émotions. Au contraire, il indique que « *l'absence d'émotions et de sentiments empêche d'être vraiment rationnel* ». Son étude fondée sur des cas cliniques démontre que les systèmes neuro-naux qui permettent la perception des émotions sont entrelacés avec ceux impliquant la faculté de raisonnement. De façon identique, Ashforth et Humphrey (1995) parlent d'interpénétration des émotions et de la rationalité. Leur démonstration est illustrée par l'application de trois domaines : (1) la motivation, c'est-à-dire l'engagement réel de l'individu, n'est possible qu'à travers une connexion émotionnelle avec le travail,

(2) le leadership, où la rationalité est perçue comme manipulation et (3) la dynamique de groupe, où la contagion émotionnelle a un effet cohésif et catalytique des conflits.

2.2.1 *Les pratiques organisationnelles en terme de gestion des émotions au travail*

Ainsi, encore de nos jours, lorsque l'entreprise se préoccupe des émotions, c'est pour leur neutralisation, leur isolement, leur prescription ou/et leur normalisation (Ashforth & Humphrey, 1995) c'est-à-dire une mise en pratique de ce que l'on pourrait appeler une « rationalité émotionnelle » :

- la neutralisation des émotions prévient de l'émergence d'émotions par une structuration très stricte des rôles et des relations interpersonnelles (Ashforth & Humphrey, 1995). Par exemple, l'homme taylorien est asservi au mouvement de la machine sans le dominer techniquement ni socialement, il est d'abord traversé par l'opposition entre la partie instrumentalisée et calibrée de son corps et le reste de sa personnalité vivante. Cette taylorisation de l'homme procède d'abord à l'exclusion de la parole, du désir, de l'identité et d'un certain nombre d'autres dimensions. Il « est le rêve d'un rationalisme mécaniste : il fractionne, parcellise, cloisonne, tente de réduire le travail à des tâches élémentaires formalisables, mesurables, chiffrées » (Doray, 1981). Il évite par là même toute expression d'émotions au travail. L'accentuation des obligations du rôle inhibe le développement et l'expression d'un rapport émotif entre les occupants du rôle. Sous un contrôle managérial, l'objectif est une bonne performance du rôle par la non expression de quelque émotion. Dans ce sens, on peut s'interroger sur la déshumanisation du travail que ce système entraîne ⁵⁷ ;
- le système d'isolement ⁵⁸ des émotions exige la non expression d'émotions inappropriées, sans contraindre l'individu à des comportements particuliers (Ashforth & Humphrey, 1995). Dans ce cadre, si les individus ne sont pas contraints à exprimer des émotions spécifiques dictées, l'évitement des expressions anormales n'en reste pas moins imposé et sanctionné. Il y est, ainsi, malgré un aspect implicite, formellement interdit de dégager des émotions extrêmes sous peine de punitions (avertissements, etc.). Par exemple, les pratiques de la bureaucratie correspondent à la recherche d'une « surconformité » du compor-

57 La structuration très stricte des rôles et relations personnelles correspond à des règles et normes imposées par l'organisation d'une façon très rigide. Parce qu'elle s'impose, l'individu n'a que le choix d'inhiber son action et de retenir ses émotions, de les « neutraliser », sous peine de connaître la punition. La mémoire qu'a l'être humain de ses expériences émotionnelles et de leurs conséquences, le rend capable d'inhiber ses actions sur le long terme. Le problème qui intervient, alors, est qu'afin d'éviter la punition et sans autre alternative, il agit tel un robot, tel un être dénué d'émotions (le film *Les temps modernes* avec Charlie Chaplin s'avère très descriptif de ce que nous voulons signifier par « déshumanisation du travail »).

58 L'isolement des émotions correspond à une volonté de l'organisation de ne pas les considérer sur le lieu de travail. Isolées de la rationalité et opposées à celle-ci, elles ne sont autorisées que lorsqu'elles sont inévitables, voire inhérentes à la performance du rôle (Ashforth et Humphrey, 1995). Nous retrouvons, ici, une demande d'inhibition de l'action et de rétention des émotions par l'individu au travail mais dans une moindre mesure comparée à la pratique de neutralisation.

tement des salariés. Il est, souvent, imputé à ce système une image de manque de flexibilité, d'indifférence aux besoins de l'homme et de conformisme drastique (Kohn, 1973). L'objectif est la prévention de l'expression anormale d'émotions, cela sans contraindre le salarié à des comportements particuliers. Ce moyen de régulation tend à favoriser les expressions inhérentes au rôle tenu par l'individu ;

- la prescription d'émotions (Ashforth & Humphrey, 1995) qui s'efforce de contrôler les expressions tant normales qu'anormales des salariés repose sur l'adhésion de chacun à des règles de bonne conduite (Aubert & de Gaulejac, 1991). Selon Messine (1987), ce néo-taylorisme correspond à une « dictature soft » ou selon ses termes à une « dicta molle » qui vise plus à l'autocontrôle et au conditionnement qu'au contrôle et à la contrainte, notamment à travers des mécanismes d'incitation destinés à favoriser l'implication (Grimaud & Vandangeon-Derumez, 1999). En effet, lorsque l'expression d'émotions est une composante intrinsèque au rôle tenu, la façon dont sont exprimées les émotions tend à être plus ou moins prescrite (Ashforth & Humphrey, 1995)⁵⁹. Par exemple, le « système managinaire » (Aubert & de Gaulejac, 1991) repose sur l'adhésion du salarié à des règles de bonne conduite qui vise plus à l'autocontrôle notamment à travers des mécanismes d'incitation (récompenses). Ce type de management s'efforce de veiller, par des normes explicites (règlement, script) souvent enseignées, à l'expression normale et à l'évitement de l'expression anormale des salariés. Cependant, ce type de contrôle reste paradoxal puisque l'individu doit non seulement suivre des scripts de comportements, apprendre à gérer son stress, mais surtout est « prié de s'épanouir » (Aubert & de Gaulejac, 1991) ;
- la normalisation d'émotion, dont l'objectif est de rationaliser les émotions, intervenues de façon inadéquate. Elle prend la forme d'excuses, de jeu d'humour ou d'expression de regrets de la part du salarié émetteur. Cette dernière est issue d'une éducation et socialisation dans l'enfance.

Une synthèse permet de constater à quel point le salarié doit effectuer un travail émotionnel pour pouvoir répondre à chacune de ces attentes. L'individu au travail doit exprimer ou non certaines émotions, de façon à obtenir la bonne performance du rôle quel que soit son métier et le type d'organisation. Ce travail émotionnel est ainsi clairement imposé. Pour parfaire dans son travail, il est indispensable au salarié d'exprimer ce qui est attendu. De façon à mieux en contrôler la bonne exécution, l'entreprise établit des moyens de contrôle et de punition s'il venait la nécessité de réprimander pour mauvaise conduite. Ces moyens accentuent, dans le même sens, l'imposition des normes de comportement au travail et l'exécution du travail émotionnel.

59 L'expression « plus ou moins prescrite » fait référence au degré de prescription des normes par l'organisation. En effet, les normes de comportement de l'organisation peuvent être diffusées de façon formelle : script, formation, ou de manière informelle : socialisation. Si elles restent imposées, leur apprentissage dépend soit de l'entreprise, soit de ses salariés. La prescription, associée à l'ins-truction des comportements à exprimer, peut, ainsi, être considérée comme moins drastique lorsque la socialisation permet au nouvel entrant de connaître ces normes.

L'entreprise, par ses pratiques, aurait-elle donc trouvé le moyen d'imposer l'expression de l'émotion au travail et le travail émotionnel du salarié ? La réponse positive à cette question semble être remise en cause lorsque l'on s'aperçoit que ces méthodes comportent des paradoxes qui peuvent se révéler perturbateurs de l'obéissance des salariés aux normes.

2.2.2 Les paradoxes de ces pratiques managériales

Le paradoxe est un état qui apparaît comme autocontradictoire (Quine, 1966). Il est généralement illustré par ces phrases paradoxales : « *Soyez spontané* » (Watzlavick, 1980) ou « *Dites que ce que vous êtes est faux* » : si c'est vrai, c'est faux ; si c'est faux, c'est vrai (Mick & Fournier, 1998). Si le concept de paradoxe a été élaboré de différentes façons à travers les années, il a toujours été centré autour de l'idée que des conditions de polarités opposées peuvent exister ou être potentielles simultanément. Un paradoxe soutient que quelque chose peut à la fois être X et non X (Mick & Fournier, 1998).

Le processus de normalisation organisationnel crée des paradoxes, issus tant de la double contrainte qu'il établit qu'aux injonctions paradoxales qu'il impose. Des paradoxes sont ainsi liés à la normalisation : la double contrainte (« *Ne te comporte pas dans un sens différent du sens attendu, ou tu seras puni* », mais « *Comporte toi de façon authentique* ») et des injonctions paradoxales (« *Soyez spontané* » ou « *Satisfaites le client et répondez aux normes* »). Un paradoxe est dû à des confrontations ; régulation / contrôle (la normalisation est nécessaire, car elle peut faciliter la régulation) ; ordre / normalisation (qui peut mener à un excédent de contrôle) ; efficacité / inefficacité (la normalisation peut faciliter le travail émotionnel mais elle développe la tension issue de la dissonance émotionnelle) ; engagement / désengagement (la normalisation peut faciliter l'implication ou mener à une déconnexion, une rupture, lorsqu'elle n'est pas adoptée) ; individualisation / collectivisation (les règles collectives réclament au salarié une performance individuelle).

De plus, déjà à son niveau, le travail émotionnel provoque des contradictions, des paradoxes provoqués par l'évaluation, le jugement des intérêts personnels de chacun : « *Adaptez-vous émotionnellement, mais restez constant dans les émotions que vous diffusez aux clients* » ou l'expression induite du travail émotionnel peut être spontanée ou en totale dissonance avec l'émotion réellement ressentie : « *Soyez authentique, mais jouez le jeu, respectez les normes de comportement* ». Il est facile d'imaginer la complexité pour l'individu d'effectuer un travail émotionnel dans le milieu du travail, lorsque l'on sait qu'il doit suivre trois types de règles de comportements, certaines valeurs, une culture d'entreprise et cela malgré de nombreux paradoxes. Or, ce genre de pratiques omet qu'il ne peut y avoir d'expression émotionnelle et de travail émotionnel sans expérimentation émotionnelle, c'est-à-dire de ressenti. Plus encore, la description précédente du processus émotionnel met en relief l'existence probable d'une dissonance émotionnelle. Si cette tension psychologique et physique persiste, elle peut entraîner des désordres tant psychologiques que biologiques chez l'individu et, indirectement, avoir un coût pour l'organisation.

3. Effets et antécédents du travail émotionnel

3.1 LES EFFETS DU TRAVAIL ÉMOTIONNEL

En résultat, les effets du travail émotionnel dans l'organisation sont pléthore. Diverses recherches démontrent que les conséquences de ce travail émotionnel s'étendent de l'inauthenticité jusqu'à l'épuisement émotionnel et les symptômes physiques (Wilk & Moynhian, à paraître ; Morris & Feldman, 1997, Schaubroeck & Jones, 2000) :

- concernant l'inauthenticité, le jeu en profondeur peut détruire les réactions émotionnelles qui aident tout individu à sentir la situation et à faire des connections avec les autres (Darwin, 1872) et, à cet égard, empêcher l'authenticité de quelqu'un (Ashforth & Tomiuk, 2000). De plus, selon Grandey *et al.* (2005), l'authenticité a un impact direct sur la satisfaction du client ;
- l'épuisement émotionnel correspond à une réaction liée au stress, considérée comme étant une composante clé du processus de « *burnout* » ou épuisement moral. Maslach (1982) rapporte ainsi que le personnel dont le poste réclame un fort degré de travail émotionnel a davantage de probabilité de connaître un épuisement émotionnel. Les résultats obtenus par Morris et Feldman (1997) démontrent que la probabilité d'éprouver cet épuisement moral est plus significative en fonction de la fréquence, de la durée du travail émotionnel demandé et de la dissonance ressentie. Wilk et Moynhian (à paraître) montrent une influence significative de la demande de régulation d'émotions au travail sur cet épuisement émotionnel dans leur étude d'un centre d'appel téléphonique, tout comme Lewig et Dollard (2003). Dans le même sens, mais de façon plus précise, Totterdell et Holman (2003) démontrent que c'est le jeu en surface qui provoque l'épuisement émotionnel par un sentiment d'engourdissement et d'épuisement ressenti par les personnes interrogées. À partir de cet épuisement émotionnel, le *burnout* ou épuisement intervient, selon les dires des individus interrogés, au bout de quatre mois de déconvenues (Tracy, 2000). De la même façon, le jeu en surface est associé avec la proactivité pour répondre aux besoins du client. À l'encontre, la performance est corrélée avec le jeu en profondeur ;
- contrairement à la fréquence des interactions sollicitant un travail émotionnel, la durée de travail émotionnel augmente l'internalisation du rôle. Cette variable fait référence à la manière dont l'individu intègre dans son identité personnelle les demandes organisationnelles (Morris & Feldman, 1997) ;
- Hochschild (1983) identifie plusieurs conséquences négatives du travail émotionnel, telles que le stress au travail, le *burnout*, l'absentéisme, les maux de têtes et une baisse de la satisfaction au travail ;
- Schaubroeck et Jones (2000) présentent un modèle de l'influence du travail émotionnel sur les symptômes physiques où la perception de la demande d'exprimer des émotions positives au travail est positivement corrélée aux symptômes physiques. Selon ces auteurs, le travail émotionnel est, alors, davantage nuisible au physique lorsque les expressions d'émotions au travail sont inauthentiques et non représentatives des valeurs de l'individu :

« L'authenticité de la façon dont les individus répondent à leur propre travail émotionnel semble jouer un rôle important dans ses effets sur la santé » (p. 179) ;

- Hochschild (1983) précise, à ce sujet, que les salariés qui n'expriment pas leurs propres émotions et comportements souffrent de conséquences psychologiques du travail émotionnel davantage liées à la perception d'inauthenticité qu'au travail émotionnel en lui-même. Cette inauthenticité, d'ailleurs, s'avère positivement corrélée à l'humeur dépressive (Erickson & Wharton, 1997).

Van Hoorebeke (2003a, 2003b), à travers deux études, une étude qualitative exploratoire et une observation participante, répertorie les effets probables des différentes étapes du processus émotionnel ou de la gestion des émotions au travail comprenant les concepts de travail émotionnel, dissonance émotionnelle et expression d'émotions au travail. Au regard des résultats obtenus, les conséquences négatives de la gestion des émotions au travail touchent trois niveaux d'unité : l'individu (santé, dopage, exécution des tâches), le groupe (cohésion, collaboration), l'organisation (management stratégique des ressources humaines, image, absentéisme). Par contre, les conséquences positives sont moins nombreuses, néanmoins elles agissent également au niveau de l'individu, du groupe et de l'organisation (expression normale, bien-être, satisfaction au travail et soulagement après une libération par une expression anormale). Mais, n'oublions pas que l'inexistence des conséquences négatives favorise l'entreprise, et devient une conséquence positive de taille.

Ainsi, de façon générale, cette recherche et diverses autres recherches sur le sujet suggèrent que le travail émotionnel est bénéfique pour les organisations parce que les individus ont connaissance des exigences du poste occupé. Il peut, aussi, leur être nuisible lors d'une demande émotionnelle accrue conduisant à un épuisement et à une insatisfaction au travail. Selon Diefendorff et Gosserand (2003), ces effets du travail émotionnel dépendent de la congruence des expressions d'émotions de l'individu avec ses objectifs personnels de carrière. Une réelle congruence lui permet, en effet, de vivre l'expérience de façon sincère et bénéfique pour son propre intérêt personnel. D'autres effets positifs sont révélés, mais nettement moins étudiés par la recherche que les effets négatifs. En fait, c'est surtout l'authenticité d'une émotion positive, la joie – soit à travers un jeu en profondeur, soit de façon spontanée – qui comporte des conséquences positives. Selon Lazarus (1991a), la joie est une émotion socialement attractive. Nous voulons être avec des gens heureux parce que cet état semble contagieux. La joie semble résulter en générosité, en empressement, en expansivité. Elle augmente la perception individuelle d'un bien-être subjectif.

3.2 LES ANTÉCÉDENTS DU TRAVAIL ÉMOTIONNEL

Le concept de travail émotionnel dépend de nombreux antécédents dans l'organisation. Non seulement, comme nous venons de le voir, les normes organisationnelles et occupationnelles s'additionnent aux normes sociétales, des normes qui comportent, d'ailleurs, leur lot de paradoxes. Mais la liste est longue. Depuis le type de poste occupé (contact en face à face), la demande émotionnelle provenant du manager ou proximité de la surveillance, le statut (client ou collègue) et le pouvoir (hiérarchique) de l'interlocuteur, la variété de la tâche, l'autonomie au travail, la routine de la tâche,

l'explicité des normes, les caractéristiques individuelles (sexe, intelligence émotionnelle), les traits affectifs de l'individu (pessimiste, optimiste, extraversion, etc.), l'attachement émotionnel, le support social jusqu'aux formations aux normes d'expressions d'émotions.

Ainsi, à la vue de ces recherches en psychologie et en management sur ces antécédents, tout contact avec autrui semble induire un travail émotionnel, mais à un degré différent selon qu'il s'agit d'un supérieur hiérarchique, d'un collègue, d'un client, d'un support social ou non (Hochschild, 1983 ; Morris & Feldman, 1997 ; Schaubroeck & Jones, 2000 ; Kruml & Geddes, 2000 ; Fineman, 2000 ; Totterdell & Holman, 2003, Diefendorff & Gosserand, 2003 ; Grandey, 2003 ; Diefendorff *et al.* 2005 ; Wilk & Moynihan, à paraître). Certaines caractéristiques de poste créent une demande de travail émotionnel particulière. De façon synthétique, nous pouvons grossièrement dépeindre le poste le plus approprié à un travail émotionnel conséquent : il s'agit d'un poste de contacts fréquents et de longue durée avec une clientèle déplaisante, routinier, laissant peu d'autonomie, soumis à un contrôle strict du manager et à un script sévère ou à des normes extrêmement imposées, sans support social, peu récompensé (Glomb *et al.*, 2004) et généralement tenu par des femmes (Hochschild, 1983).

Il ne s'agit pas, ici, de simplifier à outrance les antécédents du travail émotionnel, à la façon de Moss (2004). Il répertorie les qualités nécessaires à un candidat à un recrutement. Son apparence physique et faciale, ses antécédents familiaux, son intelligence émotionnelle, etc., doivent correspondre à des critères précis afin d'assurer son succès de carrière. Il s'agit de rassembler les résultats probants des différentes études qui portent sur les antécédents du travail émotionnel. Trois catégories de variables d'influence apparaissent : les variables de disposition, liées aux caractéristiques de l'individu, les variables de situation et les caractéristiques organisationnelles.

Les caractéristiques individuelles influant sur le travail émotionnel sont abondantes, en voici les principales :

- le sexe de l'individu, les femmes effectuent davantage de travail émotionnel que les hommes (Hochschild, 1983 ; Kruml & Geddes, 2003 ; Grandey, 2003) ;
- l'adaptabilité émotionnelle, c'est-à-dire la capacité à adapter ses émotions à la situation (échelle de Laird & Crosby, 1974). Schaubroeck et Jones (2000) démontrent qu'elle est une variable modératrice de l'effet du travail émotionnel sur les symptômes physiques ;
- l'affectivité positive/négative est un trait de caractère de l'individu lié à sa capacité à être enthousiaste ou à l'opposé anxieux, coupable. Un caractère positif prédit la perception de la demande d'exprimer une émotion positive, un caractère anxieux percevra davantage la demande de supprimer une émotion négative (Schaubroeck & Jones, 2000).

Les variables situationnelles correspondent aux facteurs extérieurs pouvant influencer sur le travail émotionnel. On y trouve :

- le type d'événement. Lorsque le salarié est en confrontation avec un client, il feint les émotions demandées, mais il ne simule pas s'il est en confrontation avec un collègue. Par contre, un événement positif influe sur le jeu en profondeur de l'individu indifféremment de l'interlocuteur ;

- le sexe de l'interlocuteur. Il y a moins d'effort émotionnel fourni face à une femme (Sutton & Rafaeli, 1988) ;
- le respect hiérarchique. Les salariés acceptent davantage une expression d'émotion négative de la part d'un supérieur hiérarchique. Selon Fitness (2000), les supérieurs hiérarchiques disent utiliser délibérément le comportement de colère pour intimider ou recadrer leurs subordonnés afin de les motiver et de les conduire à se concentrer sur leur travail.

L'influence des caractéristiques organisationnelles sur le travail émotionnel est de plus en plus développée dans les recherches en management, mais aussi en psychologie :

- le contact en face à face, caractéristique du rôle occupé (Hochschild, 1983 ; Morris & Feldman, 1996, Schaubroeck & Jones, 2000 ; Diefendorff & Gosserand, 2003) ;
- la fréquence des interactions (Morris & Feldman, 1997 ; Totterdell & Holman, 2003 ; Diefendorff *et al.* 2005) ;
- la durée des interactions (Morris & Feldman, 1997 ; Grandey, 2003 ; Diefendorff *et al.*, 2005) ;
- la demande du superviseur. Les normes ne sont pas seulement imposées par l'organisation, mais aussi par le manager ou le superviseur selon divers degrés d'exigence (Wilk & Moynihan, à paraître ; Diefendorff & Richard, 2003) ;
- l'explicité des normes, règles de comportements imposées formelles, souvent écrites (Morris & Feldman, 1996), règles positives/négatives, soit des règles de suppression des émotions négatives ou des règles de demande d'émotions positives (Diefendorff *et al.* 2005) ;
- l'autonomie au travail (Morris & Feldman, 1996, 1997) ;
- le caractère routinier de la tâche (Morris & Feldman, 1996, 1997) ;
- le support social, présence d'un individu, souvent un collègue à l'écoute (Totterdell & Holman, 2003) ;
- les guides et formations sur les expressions attendues au travail (Diefendorff & Gosserand, 2003).

Chacune de ces variables liées aux caractéristiques du poste a une influence directe sur le travail émotionnel. La plupart d'entre elles peuvent s'avérer être des leviers organisationnels ou managériaux, en d'autres termes des outils pour faciliter la gestion des émotions et le travail émotionnel des salariés.

3.3 LEVIERS DE GESTION

Deux études répertorient les antécédents du travail émotionnel pouvant servir de leviers de gestion du management des émotions au travail (van Hoorebeke, 2003a, 2003b). Ces leviers sont similaires aux antécédents du travail émotionnel, énoncés ci avant. Cette description montre qu'ils agissent en différents points du processus de gestion de l'émotion par l'individu au travail. Ainsi, selon leur point d'action, ces leviers sont préventifs des effets du processus de travail émotionnel en le facilitant

ou curatifs, c'est-à-dire qu'ils interviennent pour soutenir l'effort lié à ce travail et diminuer la dissonance émotionnelle :

- préventif en amont : les caractéristiques intrinsèques du travail (intérêt, autonomie, responsabilisation, confiance, personnel suffisant, matériel performant...) et de son environnement (cadre, atmosphère...) limiteraient l'existence de contrariétés et tensions quotidiennes en influant sur l'émotion. Puis les variables d'influence du cognitif (normes). Savoir ce que l'on doit faire pour bien le faire. Elles influeraient sur l'expression normale ;
- curatif en aval : le besoin d'un lieu pour le défolement, les activités physiques et mentales, les groupes de discussion limiteraient l'accumulation de dissonance émotionnelle, par libération de la tension ressentie. Le besoin de support social faciliterait, quant à lui, le jeu en profondeur et aiderait l'individu à évaluer son émotion (dirigeant à l'écoute, psychologue).

3.3.1 *Les leviers curatifs*

Tout d'abord, l'individu a besoin de défolement ses émotions ressenties retenues, d'où la nécessité d'un lieu d'expression ou d'isolement. À ce sujet, Goffman (1973) parle des individus comme des acteurs qui jouent un rôle sur scène et qui montrent leur vraie personnalité dans les coulisses, lieu où les acteurs se libèrent de leur rôle. La région postérieure (arrière boutique ou coulisses) représente le lieu où les choses sont cachées au public, où se prépare ce qui va se passer dans la région antérieure (scène), où l'acteur peut se détendre et abandonner sa façade en dépouillant son personnage. Il est impératif de séparer les deux régions, afin que le public ne puisse pas y pénétrer et découvrir les secrets de la région postérieure. Il précise même la décoration de ces coulisses et ce qu'elle doit générer. Fineman (1993) appelle cette région une zone émotionnelle. Parmi les exemples réels, non seulement les hôpitaux allouent une salle de repos et d'expression aux infirmières, mais certaines organisations mettent à disposition des salariés des salles de sport ou d'autres, en Orient, octroient jusqu'à un *punching ball* à l'effigie du patron pour défolement leurs émotions. Ce lieu doit donc favoriser un défolement tant mental que physique. Il agit, selon notre analyse, après l'apparition d'une dissonance émotionnelle.

Senge (1991) affirme que « *le dialogue aide la pensée à être plus en phase avec la réalité, à être plus réceptive et à percevoir ses propres incohérences.* » En cela, les groupes de discussion s'approchent soit du concept de défolement, qui a trait à la possibilité de crier, de frapper, de bouger, soit du besoin de support social. Lorsque l'individu a su inhiber son action et dégager l'expression attendue, il lui faut libérer la tension qu'il expérimente pour n'avoir pu exprimer ce qu'il ressentait. Cette libération annulerait l'inhibition de l'action et limiterait ses effets. En tant que support social, il permettrait à l'individu de raisonner ses émotions, c'est-à-dire d'effectuer un jeu en profondeur.

3.3.2 *Les leviers préventifs*

La plupart des leviers préventifs correspondent à des variables d'influence de nombreux concepts, tels que la satisfaction au travail, le bien-être, etc. Seuls quelques leviers ont été étudiés dans ce domaine. Diverses entreprises jouent sur le cadre avec,

par exemple, la recherche sur les couleurs de décoration, tel que le *feng shui*⁶⁰. Ce levier influencerait donc directement les émotions ressenties par un climat propice à l'expression normale.

La demande de formation, notamment en psychologie et en développement personnel, permet à la personne de mieux se connaître et de mieux comprendre autrui (les jeux de rôles). Elle favorise l'entraînement aux comportements adaptés. Le Scanff (1998) parle d'entraînement intensif aux tâches à accomplir dans des conditions similaires à celles rencontrées dans un environnement réel pour acquérir une automatisation et, par là même, une augmentation du sens du contrôle. Malheureusement, ce levier pourrait conduire à une sorte de robotisation de l'humain, dénué d'émotions ressenties.

Chacun des ces leviers est du ressort de l'organisation ou du management. Le *coaching*, l'autonomie, la motivation, la gestion des carrières et de l'équité sont, dans ce cas, davantage considérés en tant que leviers managériaux. La mise à disposition d'un lieu d'isolement et de bonnes conditions de travail sont de la responsabilité organisationnelle. Pour se focaliser essentiellement sur le concept de travail émotionnel, seuls les leviers 'support social' et 'groupe de discussion' pourraient être considérés comme des leviers curatifs de gestion du travail émotionnel. Cela peut se comprendre lorsque l'on sait que le travail émotionnel correspond à une rationalisation des émotions ressenties. Un individu à l'écoute peut aider à l'évaluation du bien fondé de ressentir telle ou telle émotion. Les leviers curatifs agissent davantage en amont du processus émotionnel, fondé sur l'existence d'une dissonance émotionnelle conduisant à l'existence d'un travail émotionnel. L'entraînement par une mécanisation préventive des comportements pourrait limiter l'effort à gérer ses émotions en agissant directement sur l'inexistence de dissonance émotionnelle. Néanmoins, quelle image l'individu aura-t-il de lui-même dans ces conditions ?

Pour illustrer ce résumé, la figure 25, p. 250, dessine le positionnement de ces différents leviers selon leur point d'action dans le processus de gestion des émotions au travail et résume le processus et les effets liés à ce processus de travail émotionnel. Il est, en cela, une vision d'ensemble de ce chapitre (van Hoorebeke, 2003b).

60 Discipline chinoise de décoration en fonction des cinq éléments.

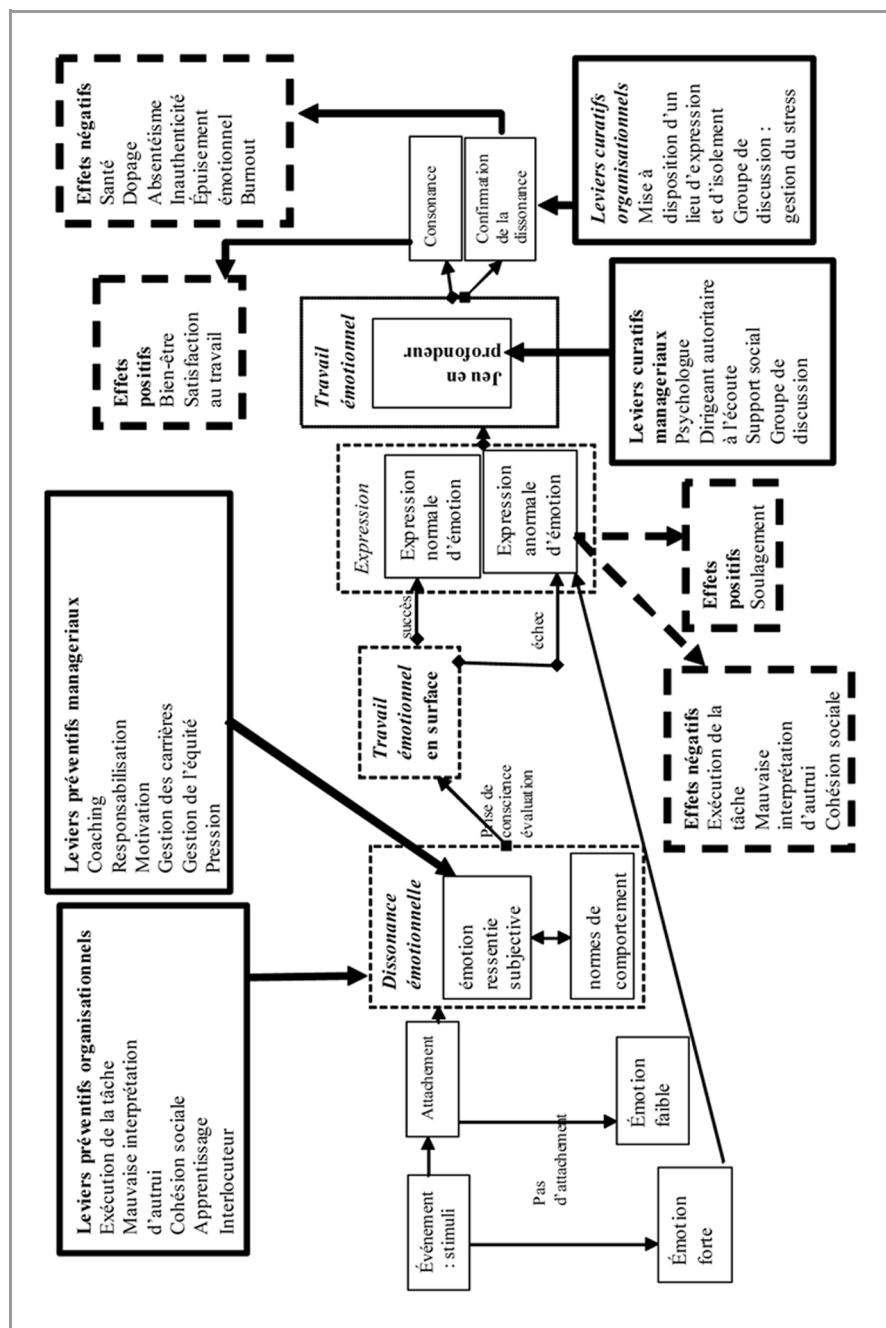


FIGURE 25 – Effets et leviers du processus émotionnel au travail lié au travail émotionnel

4. Conclusion

Afin d'obtenir une compréhension précise du concept de travail émotionnel, ce chapitre avait pour objectif premier de le définir et de décrire son mécanisme, à travers le processus émotionnel expérimenté par l'individu au travail. Il s'agit, alors, de montrer les pratiques managériales usitées pour imposer ce travail émotionnel et les procédés de normalisation instigateurs d'effets négatifs. Ainsi, il établit que le travail émotionnel découle de nombreuses variables caractéristiques de l'individu, de l'organisation et de l'événement. Au final, il indique que ses effets peuvent être limités par divers leviers curatifs ou préventifs, managériaux et organisationnels.

De façon synthétique, le travail émotionnel est l'art de gérer ses émotions, simuler et contenir ou modifier, par transmutation interne, l'émotion ressentie. L'objectif est de répondre aux normes de comportements sociétales, organisationnelles, occupationnelles et, par là même, d'éviter la punition et la marginalisation. Ce mécanisme, issu du processus émotionnel ressenti au travail, dérive de l'expérimentation d'une dissonance entre l'émotion ressentie par l'individu et les normes de comportements qu'il sait devoir suivre. Cette discordance, créant un déséquilibre psychologique et physiologique intolérable, conduit la personne concernée à rétablir, de façon indispensable, l'équilibre. Un choix unique, faire un effort pour modifier ses émotions ou feindre des expressions, puisque les normes imposées ne sauraient être changées.

Lorsque la demande émotionnelle est forte, comme dans le cadre de postes en contact avec la clientèle, le poids de cette demande et l'accumulation de dissonance entraînent des effets négatifs pour le salarié, tels que l'épuisement émotionnel, les problèmes de santé. Mais ces effets ne s'arrêtent pas à l'individu, ils touchent également le groupe de travail, nuisant à la cohésion sociale et l'organisation, par des absentéismes, un *turnover* accentué, etc.

Certains antécédents de ce concept sont imperméables à toute action organisationnelle. La personnalité de l'individu, son genre, ne sont pas modifiables, même si selon Sutton (1991) la sélection des individus considérés comme initialement disposés à exprimer les émotions requises pourrait y remédier. D'autres antécédents laissent entrevoir des leviers de gestion accessibles. Ainsi, chercher à faciliter, grâce aux nombreux leviers répertoriés, le travail émotionnel de l'individu devrait enrayer le processus qui conduit à ses effets négatifs. En fonction de ses attentes, l'entreprise peut donc actionner ces leviers. Si sa volonté est de favoriser l'expression normale d'émotions, l'organisation décidera de prévenir la dissonance émotionnelle en permettant au salarié de ressentir l'émotion désirée de façon authentique, notamment en lui accordant les conditions de travail appropriées. S'il s'agit de guérir une situation dégradée (conflit, absentéisme, etc.), le manager devra, entre autres, prendre le temps d'écouter. Ces facteurs peuvent influencer le ressenti émotionnel parce qu'ils agissent d'une façon positive et sous forme de soutien au management des émotions des salariés.

L'organisation n'a donc aucun avantage à ignorer, à éviter ou à contrôler le travail émotionnel et, plus généralement, les émotions au travail. En effet, étant donné que :

- selon Sutton et Rafaeli (1988), la recherche de contrôle des émotions, voire des attitudes et comportements, est peine perdue ;
- les expressions sont davantage influencées par les émotions réellement ressenties que par les normes d'expression établies (Sutton & Rafaeli, 1988) ;
- la normalisation est instigatrice de conséquences négatives pénalisantes, liées à la dissonance émotionnelle qu'elle peut engendrer (Abraham, 1999) ;
- les normes érigées par les entreprises restent nécessaires (Sutton, 1991) afin de faciliter explicitement la connaissance par le salarié des règles édictées par l'entreprise ;
- néanmoins, aucune recherche n'a pu démontrer de relations entre les normes de comportement perçues et le comportement effectif (Ashforth & Humphrey, 1993).

Il s'agit d'inviter les organisations à faciliter, et non plus à contrôler, le travail émotionnel de chaque salarié en cherchant à réduire la dissonance émotionnelle issue des normes imposées. Ainsi, pour s'assurer à la fois de la performance de l'individu en termes d'expression d'émotions et pour éviter des impacts négatifs de l'expérimentation émotionnelle, l'entreprise peut utiliser des leviers ayant la propriété d'agir sur certaines étapes du processus interne expérimenté par l'individu. Dans une autre logique, le système de l'organisation peut se situer entre autonomie et contrôle (Grimaud & Vandangeon-Derumez, 1999). Dans ce système organisationnel de management des émotions, il ne s'agit pas de supprimer catégoriquement le contrôle ou les normes – nécessaires parce que socialement structurants (Fineman & Sturdy, 1999) – mais de mettre en exergue une théorie de l'ajustement organisation/individu. D'un côté, l'entreprise s'ajuste par la reconnaissance des émotions et la mise à disposition de moyens de régulation (défoulement émotionnel, atmosphère favorable, bonnes conditions de travail, support social), de l'autre côté l'individu effectue un travail émotionnel moins pesant et pénalisant pour s'ajuster aux exigences de l'organisation. Une troisième suggestion consisterait à cumuler la proposition de Ouchi (1980) et de Diefendorff et Richard (2003). Selon Ouchi, lorsque les normes sont inadéquates aux besoins du terrain, le clan crée ses propres références et moyens de canalisation des comportements. Les seconds prônent la socialisation par les collègues de travail pour former le nouvel entrant aux normes à respecter. Ainsi, le cumul de ces deux suggestions permet de penser que la non imposition de normes de comportement par l'organisation ne serait pas liée à l'anarchie, mais à une construction et diffusion autonome des normes formées et/ou acceptées par le groupe des salariés.

En tous les cas, quelles que soient les pratiques de l'organisation, les concepts de travail émotionnel et de gestion des émotions au travail sont des facteurs clés du management organisationnel moderne et ne doivent plus rester occultés par l'entreprise, ni sous-explorés par la recherche en gestion.

Bibliographie

De Boeck Université | *Méthodes & Recherches*

2005/1

pages 253 à 265

ISSN

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/comportement-organisationnel--9782804149338-page-253.htm>

Pour citer cet article :

"Bibliographie", *Méthodes & Recherches*, 2005/1 p. 253-265.

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Université.

© De Boeck Université. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Bibliographie

- Abelson, R.P. (1976). Script in attitude formation and decision-making. In J.S. Carroll & J.W. Payne (eds.), *Cognition and social behavior*, Hillsdale : Erlbaum, pp. 33-45.
- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations : a conceptualization of consequences, mediators and moderators, *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 19, n° 3, pp. 137-146.
- Abraham, R. (1999). Emotional dissonance in organizations : conceptualizing the roles of self-esteem and job-induced tension, *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 20, n° 1, pp. 18-25.
- Albert, S., Ashforth, B.E. & Dutton, J.E. (2000). Organizational identity and identification : charting new waters and building new bridges, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, pp. 13-18.
- Andersen, P.A. & Guerrero, L.K. (1998). Principles of communication and emotion in social interaction. In P.A. Andersen & L.K. Guerrero (eds.), *Handbook of communication and emotion : research, theory, applications, and contents*, Academic Press, pp. 49-96.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labour in service roles : the influence of identity, *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 1, pp. 88-115.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the workplace : a reappraisal, *Human Relations*, vol. 48, n° 2, pp. 97-125.
- Ashforth, B.E. & Tomiuk, M.A. (2000). Emotional labour and authenticity : views from service agents. In S. Fineman (ed.), *Emotion in organizations*, London : Sage, pp. 184-203.
- Ashkanasy, N.M., & Daus, C.S. (2002). Emotion in the workplace : the new challenge for managers, *Academy of Management Executive*, vol. 15, n° 1, pp. 76-86.
- Aubert, N. & de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris : Seuil.
- Averill, J.R. (1983). Studies on anger and aggression : implications for theories of emotion, *American Psychologist*, vol. 38, n° 11, pp. 1145-1160.
- Bagozzi, R.P. & Dholakia, U.M. (1999). Goal-setting and goal-striving in consumer behavior, *Journal of Marketing*, vol. 63, n° 1, pp. 19-32.
- Banise, R. & Scherer, K.R. (1996). Acoustic profiles in vocal emotion expression, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 70, n° 3, pp. 614-636.

- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and job performance, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 1, pp. 111-118.
- Barsade, S.G. (2002). The ripple effect : emotional contagion and its influence on group behavior, *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n° 4, pp. 644-675.
- Barsade, S.G., Brief, A.P., & Spataro, S.E. (2003). The affective revolution in organizational behavior : the emergence of a paradigm. In J. Greenberg (ed.), *Organizational behaviour : the state of the science*, Hillsdale : Erlbaum Associates, pp. 3-52.
- Barsky, A., Thoresen, C.J., Warren, C.R., & Kaplan, S.A. (2004). Modeling negative affectivity and job stress : a contingency-based approach, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, n° 8, pp. 915-936.
- Bartel, C.A. & Saavedra, R. (1998). *The collective construction of work group moods*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, San Diego.
- Basch, J. & Fisher, C.D. (2000). Affective events-emotion matrix : a classification of work events and associated emotions. In N.M. Ashkanasy, C.E.J. Härtel & W. Zerbe (eds.), *Emotions in the workplace : research, theory, and practice*, Westport : Quorum, pp. 36-48.
- Baumeister, R.F., Stillwell, A.M. & Heatherton, T.F. (1994). Guilt : an interpersonal approach, *Psychological Bulletin*, vol. 115, n° 2, pp. 243-267.
- Bettenhausen, K. & Murnighan, J.K. (1985). The emergence of norms in competitive decision-making groups, *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, n° 3, pp. 350-372.
- Brief, A.P. & Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior : affect in the workplace, *Annual Review of Psychology*, vol. 53, pp. 279-307.
- Brotheridge, C.M. & Lee, R.T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 7, n° 1, pp. 57-67.
- Brown, R. (2000). Social identity theory : past achievements, currents problems and future challenges, *European Journal of Social Psychology*, vol. 30, n° 6, pp. 745-778.
- Cacioppo, J.T., Gardner, W.L. et Bernston, G.G. (1999). The affect system has parallel and integrative processing components : Form follows function, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 76, n° 5, pp. 839-855.
- Cantor, N. (1990). From thought to behavior : 'having' and 'doing' in the study of personality and cognition, *American Psychologist*, vol. 45, n° 6, pp. 735-750.
- Carlsmith, J.M. & Gross, A.E. (1969). Some effects of guilt on compliance, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 11, n° 3, pp. 232-239.
- Carver, C.S. (2001). Affect and the functional bases of behaviour : On the dimensional structure of affective experience, *Personality and Social Psychology Review*, vol. 5, n° 4, pp. 345-356.
- Carver, C.S. & Scheier, M.F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect : a control-process view, *Psychology Review*, vol. 97, n° 1, pp. 19-35.
- Carver, C.S. et Scheier, M.F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York : Cambridge University Press.
- Carver, C.S. et White, T.L. (1994). Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment : the BAS and BIS scales, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 67, n° 2, pp. 319-333.
- Cervone, D. & Shoda, Y. (1999). *The coherence of personality : social-cognitive bases of consistency, variability, and organization*, New York : Guilford.

- Charpentier, G. (2000). *Les maladies et leurs émotions*, Québec : Éditions de Mortagne.
- Clore, G.L. (1994). Why emotions vary in intensity. In P. Ekman & R. Davidson (eds.), *The nature of emotion*, Oxford : Oxford University Press, pp. 386-393.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1980). Influences of extraversion and neuroticism on subjective well-being : happy and unhappy people, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 38, pp. 668-678.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992). *Manual for the revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R)*, Odessa : Psychological Assessment Resources.
- Damasio, A. (1995). *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris : Odile Jacob.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work, *Human Relations*, vol. 53, n° 2, pp. 275-294.
- Darwin, C. (1872). *The expression of the emotions in man and animal*, New-York, (1965 : Chicago : University of Chicago Press).
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organisational culture and organisational climate ? A native's point of view on a decade of paradigm wars, *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 3, pp. 619-654.
- Denison, D.R. & Sutton, R.I. (1990). Operating nurses. In J.R. Hackman (ed.), *Groups that work (and those that don't)*, San Francisco : Jossey-Bass, pp. 293-308.
- De Rivera, J.D. (1984). The structure of emotional relationships, *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 5, pp. 116-145.
- De Rivera, J.D. (1992). Emotional climate : social structure and emotional dynamics, *International Review of Studies of Emotion*, vol. 2, pp. 197-218.
- Devos, T., Silver, L.A., Mackie, D.M. & Smith, E.R. (2002). Experiencing intergroup emotions. In D.M. Mackie & E.R. Smith (eds.), *From prejudice to intergroup emotions : differentiated reactions to social groups*, Philadelphia : Psychology Press, pp. 111-134.
- Diener, E., Smith, H. & Fujita, F. (1995). The personality structure of affect, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 69, n° 1, pp. 130-141.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. & Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, n° 2, pp. 339-357.
- Diefendorff, J.M. & Gosserand, R.H. (2003). Understanding the emotional labor process : a control theory perspective, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 8, pp. 945-959.
- Diefendorff, J.M. & Richard, E.M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 2, pp. 284-294.
- Dilts, R. (1995). *Walt Disney : the dreamer, the realist and the critic*, Ben Lomond : Dynamic Learning Publications.
- Doray, B. (1981). *Le taylorisme, une folie rationnelle ?*, Paris : Dunod.
- Edwards, P. (1998). *Étude empirique de déterminants de la différenciation des émotions et de leur intensité*, Thèse de doctorat en psychologie, Université de Genève.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions, *Cognition and Emotion*, vol. 6, n° 3/4, pp. 169-200.
- Ekman, P. (1994). Moods, emotions, and traits. In P. Ekman & R.J. Davidson (eds.), *The nature of emotions. Fundamental questions*, New York : Oxford University Press, pp. 56-58.
- Ekman, P. & Davidson, R.J. (1994). *The nature of emotion. Fundamental questions*. New York : Oxford University Press.

- Ekman, P. & Oster, H. (1979). Facial expressions of emotion, *Annual Review of Psychology*, vol. 30, pp. 527-554.
- Elias, N. (1994). *The civilizing process*, Oxford : Blackwell.
- Ellsworth, P. & Scherer, K.R. (2003). Appraisal processes in emotion. In R.J. Davidson, H. Goldsmith & K.R. Scherer (eds.), *Handbook of the affective sciences*, New York & Oxford : Oxford University Press, pp. 572-595.
- Ellsworth, P.C. & Smith, C.A. (1988). Shades of joy : patterns of appraisal differentiating pleasant emotions, *Cognition and Emotion*, vol. 2, n° 4, pp. 301-331.
- Erickson, R.J. & Wharton, A.S. (1997). Inauthenticity and depression : assessing the consequences of interactive service work, *Work and Occupations*, vol. 24, n° 2, pp. 188-213.
- Eysenck, H.J. (1990). Biological dimensions of personality. In L.A. Pervin (ed.), *Handbook of personality theory and research*, New York : Guilford, pp. 244-276.
- Fabrigar, L.R., Visser, P.S. et Browne, M.W. (1997). « Conceptual and methodological issues in testing the circumplex structure of data in personality and social psychology, *Personality and Social Psychology Review*, vol. 1, n° 3, pp. 184-203.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Standford : Stanford University Press.
- Fineman, S. (1993). Emotion and organizing. In S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.), *Handbook of organization studies*, London : Sage, pp. 543-564.
- Fineman, S. (2000). *Emotion in organizations*, London : Sage Publications.
- Fineman, S. & Sturdy, A. (1999). The emotions of control : a qualitative exploration of environmental regulation, *Human Relations*, vol. 52, n° 5, pp. 631-663.
- Fisher, C.D. (2000). Mood and emotions while working : missing pieces of job satisfaction ?, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n° 2, pp. 185-202.
- Fisher, C. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work, *Motivation and Emotion*, vol. 26, n° 1, pp. 3-30.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace : an emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers, and subordinates, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n° 2, pp. 147-162.
- Folkman, S. & Lazarus, R.S. (1988). Coping as a mediator of emotion, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, n° 3, pp. 466-475.
- Forgas, J.P. (1991). Affect and social judgments : an introductory review. In J.P. Forgas (ed.), *Emotion and social judgments*, Oxford : Pergamon, pp. 3-29.
- Frijda, N. (1986). *The emotions*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Frijda, N.H. (1987). Emotion, cognitive structure, and action tendency, *Cognition and Emotion*, vol. 1, n° 2, pp. 115-143.
- Frijda, N.H. (1994). Varieties of affect : emotions and episodes, moods, and sentiments. In R.J. Davidson (ed.), *The nature of emotion. Fundamental questions*, New York : Oxford University Press, pp. 59-67.
- Frijda, N.H., Kuipers, P. & ter Schure, E. (1989). Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, n° 2, pp. 212-228.
- Frijda, N.H. & Mesquita, B. (1994). The social roles and functions of emotions. In H.R. Markus (ed.), *Emotion and culture*, Washington : American Psychological Association, pp. 51-87.

- Frijda, N.H., Mesquita, B., Sonnemans, J. & Van Goozen, S. (1991). The duration of affective phenomena or : emotions, sentiments and passions, *International Review of Studies on Emotion*, vol. 1, pp. 187-225.
- Frijda, N.H., Ortony, A. Sonnemans, J. & Clore, G.L. (1992). The complexity of intensity : issues concerning the structure of emotion intensity, *Review of Personality and Social psychology*, vol. 13, pp. 60-89.
- Garcia-Prieto, P. (2004). *The influence of social identity salience on appraisal and emotion*. Thèse de psychologie, Université de Genève.
- Garcia-Prieto, P., Bellard, E. & Schneider, S.C. (2003). Experiencing diversity, conflict and emotions in teams, *Applied Psychology : An International Review*, vol. 52, n° 3, pp. 413-440.
- Garcia-Prieto, P. & Scherer, K.R. (in press). Connecting social identity theory and cognitive appraisal theory of emotion. In R. Brown & D. Capozza (eds.), *Social identities : motivational, emotional, cultural influences*. East Sussex : Psychology Press.
- George, J.M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups, *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 2, pp. 107-116.
- Giola, D.A. & Poole, P.P. (1984). Scripts in organizational behaviour, *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 3, pp. 449-459.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris : Éditions de Minuit.
- Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotypic personality traits, *American Psychologist*, vol. 48, n° 1, pp. 26-34.
- Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle*, Paris : Robert Laffont.
- Glomb, T.M., Kammeyer-Mueller, J.D. & Rotundo, M. (2004). Emotional labor demands and compensating wage differentials, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 4, pp. 700-714.
- Grandey, A. (2003). When the show must go on : surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery, *Academy of Management Journal*, vol. 46, n° 1, pp. 86-96.
- Grandey, A.A., Fiska, G., Mattilab, A.S., Jansenc, K.J., Sidemana, L.A. (2005). Is 'service with a smile' enough ? Authenticity of positive displays during service encounters, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 96, n° 1, pp. 38-55.
- Grandey, A., Tam, A.P. & Brauburger, A.L. (2002). Affective states and traits in the workplace : diary and survey data from young workers, *Motivation and Emotion*, vol. 26, n° 1, pp. 31-55.
- Gray, J.A. (1982). *The neuropsychology of anxiety : an enquiry into the functions of the septo-hippocampal system*, Oxford : Oxford University Press.
- Green, D.P., Salovey, P. & Truax, K.M. (1999). Static, dynamic, and causative bipolarity of affect, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 76, n° 5, pp. 856-867.
- Grimaud, A. & Vandangeon-Derumez, I. (1999). L'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle : vers une nouvelle conduite des processus de changement, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 32, pp. 109-126.
- Guttman, L. (1954). A new approach to factor analysis : the radex. In P.F. Lazarsfeld (ed.), *Mathematical thinking in the social sciences*, New York : Columbia University Press, pp. 258-348.
- Haslam, S.A. (2001). *Psychology in organizations : the social identity approach*, London : Sage.

- Haslam, S.A., Eggins, R.A. & Reynolds, K.J. (2003). The ASPIRe model : Actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 76, n° 1, pp. 83-113.
- Haslam, S.A., van Knippenberg, D., Platow, M.J. & Ellemers, N. (2003). *Social identity at work : developing theory for organizational practice*, New York : Psychology Press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T. & Rapson, R.L. (1992). Primitive emotional contagion, *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 14, pp. 151-177.
- Hinsz, V.B., Tindale, R.S. & Vollrath, D.A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processes, *Psychological Bulletin*, vol. 121, n° 1, pp. 43-64.
- Hochschild, A.R. (1979) Emotion work, feeling rules and social structure, *American Journal of Sociology*, vol. 85, n° 3, pp. 551-575.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart. Commercialization of human feeling*, Los Angeles : University of California Press.
- Hogg, M.A. & Terry, D.J. (2001). *Social identity processes in organizational contexts*, Philadelphia : Psychology Press.
- Howard, G.S. (1994). Why do people say nasty things about self-reports ?, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 5, pp. 399-404.
- Izard, C.E. (1977). *Human emotions*, New York : Plenum Press.
- Izard, C.E. (1991). *The psychology of emotions*, New York : Plenum Press.
- James, N. (1989). Emotional labour : skill and work in the social regulation of feelings, *Sociological Review*, vol. 37, n° 1, pp. 15-32.
- James, W. (1884). What is an emotion ?, *Mind*, vol. 9, n° 1, pp. 188-205.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink*, 2^e édition, Boston : Houghton Mifflin.
- Kemper, T.D. (1991). Predicting emotions from social relations, *Social Psychology Quarterly*, vol. 54, n° 4, pp. 330-342.
- Ketelaar, T. & Clore, G.L. (1997). Emotion and reason : the proximate effects and ultimate functions of emotion. In G. Matthews (ed.), *Cognitive science perspectives on personality and emotion*, Amsterdam : North Holland, collection : Advances in Psychology, vol. 124, pp. 355-395.
- Kirouac, G. (1995). *Les émotions*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Kohn, M.L. (1973). Bureaucratic man : a portrait and an interpretation. In E. Katz and B. Danet (eds.), *Bureaucracy and the Public*, New York : Basic Books, pp. 136-156.
- Kruml, J.R. & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labour, *Management Communication Quarterly*, vol. 14, n° 1, pp. 8-49.
- Laborit, H. (1994). *Les bases biologiques des comportements sociaux*, 2^e édition, Québec : Fides.
- Laird, J. & Crosby, M. (1974). Individual differences in self-attribution. In H. London and R.E. Nisbett (eds.), *Thought and feeling : cognitive alteration of feeling states*, Chicago : Aldine-Atherton, pp. 44-59.
- Larsen, R.J. et Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 13, pp. 25-59.
- Larsen, R.J., Diener, E. & Lucas, R.E. (2002). Emotion : models, measures, and individual differences. In R.G.Lord, R.J.Klimoski & R.Kanfer (eds.), *Emotions in the workplace*, San Francisco : Jossey-Bass, pp. 64-106.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*, New York : McGraw Hill.

- Lazarus, R.S. (1968). Emotions and adaptation : conceptual and empirical relations. In W.J. Arnold (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, vol. 16, pp. 175-270 : University of Nebraska Press.
- Lazarus, R.S. (1991a). *Emotion and adaptation*. New York : Oxford University Press.
- Lazarus, R.S. (1991b). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion, *American Psychologist*, vol. 46, n° 8, pp. 819-834.
- Lazarus, R.S. & Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. In R.L. Payne & C.L. Cooper (eds.), *Emotions at work : theory, research, and applications for management*, Chichester : Wiley, pp. 45-81.
- Le Scanff, C. (1998). La préparation-entraînement psychologique pour des situations extrêmes. Application au sport de haut niveau, *Bulletin de Psychologie*, vol. 51, n° 438, pp. 765-781.
- Levine, L.J. (1996). The anatomy of disappointment : a naturalistic test of appraisal models of sadness, anger, and hope, *Cognition and Emotion*, vol. 10, n° 4, pp. 337-359.
- Lewig, K.A. & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers, *European Journal of Work and Organisational Psychology*, vol. 12, n° 4, pp. 366-392.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*, New York : Harper & Row.
- Lewis, K.M. (2000). When leaders display emotion : how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n° 2, pp. 221-234.
- Lewis, M. (1993). Self-conscious emotions : embarrassment, pride, shame, and guilt. In M. Lewis & J.M. Haviland-Jones (eds.), *Handbook of emotions*, New York : Guilford Press, pp. 563-573.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense-making : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 25, n° 2, pp. 226-251.
- Mackie, D.M. & Smith, E.R. (2002). *From prejudice to intergroup emotions : differentiated reactions to social groups*, Philadelphia : Psychology Press.
- Mackie, D.M., Devos, T. & Smith, E.R. (2000). Intergroup emotions : explaining offensive action tendencies in an intergroup context, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 79, n° 4, pp. 602-616.
- Mackie, D.M., Silver, L. & Smith, E.R. (2004). Intergroup emotions : emotion as an intergroup phenomenon. In L.A. Tiedens & C.W. Leach (eds.), *The social life of emotions*, Cambridge : Cambridge University Press, pp. 227-245.
- Mann, S. (1997). Emotional labor in organisations, *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 18, n° 1, pp. 4-12.
- Maslach, C. (1982). *Burnout : the cost of caring*, Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Messine, P. (1987). *Les saturniens*, Paris : La Découverte, collection : Cahiers Libres.
- Mick, D.G. & Fournier, S. (1998). Paradoxes of technology : consumer, cognizance, emotions and coping strategies, *Journal of Consumer Research*, vol. 25, n° 2, pp. 123-143.
- Middleton, D.R. (1989). Emotional style : the cultural ordering of emotions, *Ethos*, vol. 17, n° 2, pp. 187-201.

- Mignonac, K. & Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes : an empirical study of managers' emotions, *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, n° 4, pp. 221-240.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*, New York : Wiley.
- Mischel, W. (1999). Personality coherence and dispositions in a cognitive-affective personality system (CAPS) approach. In D. Cervone & Y. Shoda (eds.), *The coherence of personality : social-cognitive bases of consistency, variability, and organization*, New York : Guilford, pp. 37-60.
- Mischel, W. & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality : reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure, *Psychological Review*, vol. 102, n° 2, pp. 246-268.
- Mischel, W. & Shoda, Y. (1998). Reconciling processing dynamics and personality dispositions, *Annual Review of Psychology*, vol. 49, pp. 229-258.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotion labor, *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, pp. 986-1010.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1997). Managing emotions in the workplace, *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, n° 3, pp. 257-274.
- Moss, S. (2004). *Predictive job interviews*, CIS Consulting.
- Mount, M.K. & Barrick, M.R. (1995). The Big Five personality dimensions : implications for research and practice in human resources management, *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 13, pp. 153-200.
- Niedenthal, P.M., Tangney, J.P. & Gavanski, I. (1994). 'If only I weren't' versus 'if only I hadn't' : distinguishing shame and guilt in counterfactual thinking, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 67, n° 4, pp. 585-595.
- Olds, J. & Milner, P.M. (1954). Positive reinforcement produced by electrical stimulation of the septal area and the other regions of the rat brain, *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, vol. 47, n° 6, pp. 419-427.
- Ortony, A., Clore, G.L. & Collins, A. (1988). *The cognitive structure of emotions*, New York : Cambridge University Press.
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucraties and clans, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n° 1, pp. 129-145.
- Paez, D., Asun, D. & Gonzalez, J.L. (1995). Emotional climate, mood and collective behavior : Chile 1973-1990. In H. Riguelme (ed.), *Era in twilight*, Hamburg / Bilbao : Foundation for children / Horizonte, pp. 141-182.
- Parkinson, B. (1997). Untangling the appraisal emotion connection, *Personality and Social Psychology Review*, vol. 1, n° 1, pp. 62-79.
- Parkinson, B. (2001). Putting appraisal in context. In K.R. Scherer, A. Schorr & T. Johnstone (eds.), *Appraisal processes in emotion : theory, methods, research*, Oxford : Oxford University Press, pp. 173-186.
- Parkinson, B. & Manstead, A. (1993). Making sense of emotion in social stories and social life, *Cognition and Emotion*, vol. 7, n° 3/4, pp. 295-323.
- Parrott, G.W. & Smith, R.H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, n° 6, pp. 906-920.
- Peterson, C. & Seligman, M.E.P. (1984). Causal explanations as a risk factor for depression : theory and evidence, *Psychological Review*, vol. 91, n° 3, pp. 347-374.

- Pirola-Merlo, Härtel, C., Mann, L. & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams, *The Leadership Quarterly*, vol. 13, n° 5, pp. 561-581.
- Quine, W.V. (1966). *The ways of paradox and other essays*, New York : Random House.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1990). Busy stores and demanding customers : how do they affect the display of positive emotion ?, *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 3, pp. 623-637.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1989). The expression of emotion in organizational life, *Research in Organizational Behavior*, vol. 11, pp. 1-42.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1987). Expression of emotion as part of the work role, *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, pp. 23-37.
- Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture : an evolution of constructs. In B. Schneider (ed.), *Organisational climate and culture*, San Francisco : Jossey-Bass, pp. 5-39.
- Remington, N.A., Fabrigar, L.R. & Visser (2000). Reexamining the circumplex model of affect, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 79, n° 2, pp. 286-300.
- Reynolds, K., J, Eggins, R.A. & Haslam, S.A. (2001). *Uncovering diverse identities in organizations : airing versus auditing*, unpublished manuscript, The Australian National University.
- Roseman, I. (1984). Cognitive determinants of emotion : a structural theory, *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 5, pp. 11-36.
- Roseman, I.J. (1991). Appraisal determinants of discrete emotions, *Cognition and Emotion*, vol. 5, n° 3, pp. 161-200.
- Roseman, I.J. (2001). A model of appraisal in the emotion system : integrating theory, research, and applications. In K. R. Scherer, A. Schorr & T. Johnstone (eds.), *Appraisal processes in emotion : theory, methods, research*, New York : Oxford University Press, pp. 68-91.
- Roseman, I.J., Antoniou, A.A. & Jose, P.E. (1996). Appraisal determinants of emotions : constructing a more accurate and comprehensive theory, *Cognition and Emotion*, vol. 10, n° 3, pp. 241-277.
- Russell, J.A. (1980). A circumplex model of affect, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 39, n° 6, pp. 1161-1178.
- Russell, J.A. & Carroll, J.M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect, *Psychological Bulletin*, vol. 125, n° 1, pp. 3-30.
- Russell, J.A. et Feldman Barrett (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion : Dissecting the elephant, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 76, n° 5, pp. 805-819.
- Schabracq, M., Cooper, C., Travers, C. & van Maanen, D. (2001). *Occupational health psychology : the challenge of workplace stress*, Leicester : British Psychological Society.
- Schaubroeck, J. & Jones, J.R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n° 2, pp. 163-183.
- Scheff, T.J. (1990). Socialization of emotions : pride and shame as causal agents. In T.D. Kemper (ed.), *Research agendas in the sociology of emotions*, Albany : State University of New York Press, pp. 281-304.
- Schein, E.H. (1992). *Organisational culture and leadership*, San Francisco : Jossey-Bass.

- Scherer, K.R. (1984a). Emotion as a multicomponent process : a model and some cross-cultural data, *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 5, pp. 37-63.
- Scherer, K.R. (1984b). On the nature and function of emotion : a component process approach. In K.R. Scherer & P. Ekman (eds.), *Approaches to emotion*, Hillsdale : Erlbaum, pp. 293-317.
- Scherer, K. R. (1988a). Labels describing affective states in five major languages. In *Facets of emotion : Recent research*, Hillsdale : Erlbaum, pp. 241-243). [Version revue disponible sur <http://www.unige.ch/fapse/emotion/resmaterial/resmaterial.html>].
- Scherer, K.R. (1988b). Criteria for emotion-antecedent appraisal : a review. In N.H. Frijda (ed.), *Cognitive perspectives on emotion and motivation*, Dordrecht : Nijhoff, pp. 89-126.
- Scherer, K.R. (1993). Neuroscience projections to current debates in emotion psychology, *Cognition and Emotion*, vol. 7, n° 1, pp. 1-41.
- Scherer, K.R. (1994). Toward a concept of modal emotions. In R.J. Davidson (ed.), *The nature of emotion. Fundamental questions*, New York : Oxford University Press, pp. 25-31.
- Scherer, K.R. (2000). Psychological models of emotion. In J. Borod (ed.), *The neuropsychology of emotion*, Oxford : Oxford University Press, pp. 137-162.
- Scherer, K.R. (2001). Appraisal considered as a process of multi-level sequential checking. In K.R. Scherer, A. Schorr & T. Johnstone (eds.), *Appraisal processes in emotion : theory, methods, research*, New York : Oxford University Press, pp. 92-120.
- Scherer, K.R. & Ceschi, G. (1997). Lost luggage : a field study of emotion-antecedent appraisal, *Motivation and Emotion*, vol. 21, n° 3, pp. 211-235.
- Scherer, K.R. & Tran, V. (2001). Effects of emotion on the process of organization learning. In M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child & I. Nonaka (eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford : Oxford University Press, pp. 369-392.
- Scherer, K.R., Wranik, T., Sangsue, J., Tran, V. & Scherer, U. (2004). Emotions in everyday life : probability of occurrence, risk factors, appraisal and reaction pattern, *Social Science Information*, vol. 43, n° 4, pp. 499-570.
- Schimmack, U. et Grob A. (2000). Dimensional models of core affect : A quantitative comparison by means of structural equation modeling, *European Journal of Personality*, vol. 14, n° 4, pp. 325-345.
- Schimmack, U., Oishi, S., Diener, E. & Suh, E. (2000). Facets of affective experiences : a framework for investigations of trait affect, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 26, n° 6, pp. 655-668.
- Schlosberg, H. (1952). The description of facial expressions in terms of two dimensions, *Journal of Experimental Psychology*, vol. 44, pp. 229-237.
- Seligman, M.E.P. (1998). *Learned optimism*, New York : Simon and Schuster.
- Seligman, M.E.P. & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, n° 4, pp. 832-838.
- Senge, P. (1991). *La cinquième discipline*, Paris : Éditions First.
- Shaver, P., Wu S. & Schwartz, J.C. (1992). Cross-cultural similarities and differences in emotion and its representation : a prototype approach, *Review of Personality and Social Psychology*, vol. 13, pp. 175-212.
- Smith, C.A. (1989). Dimensions of appraisal and physiological response in emotion, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 56, n° 3, pp. 339-353.

- Smith, E.R. (1993). Social identity and social emotions : toward a new conceptualizations of prejudice. In D.M. Mackie & D.L. Hamilton (eds.), *Affect, cognition and stereotyping : interactive processes in group perception*, New York : Academic Press, pp. 297-315.
- Smith, C.A. & Ellsworth, P. (1985). Patterns of cognitive appraisal in emotion, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 48, n° 4, pp. 813-838.
- Smith, C.A. & Ellsworth, P. (1987). Patterns of appraisal and emotion related to taking an exam, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 52, n° 3, pp. 475-488.
- Smith, C.A., Haynes, K.N., Lazarus, R.S. & Pope, L.K. (1993). In search of the 'hot' cognitions : attributions, appraisals and their relation to emotion, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 65, n° 5, pp. 916-929.
- Smith, C.A. & Lazarus, R. (1993). Appraisal components, core relational themes, and the emotions, *Cognition and Emotion*, vol. 7, n° 3/4, pp. 233-269.
- Smith, C.A. & Scott, H.S. (1997). A componential approach to the meaning of facial expressions. In J.A. Russel & J.M. Fernandez-Dols (eds.), *The psychology of facial expressions : studies in emotion and social interaction*, New York : Cambridge University Press, pp. 229-254.
- Sonnemans, J. & Frijda, N.H. (1994). The structure of subjective emotional intensity, *Cognition and Emotion*, vol. 8, n° 4, pp. 329-350.
- Spector, P.E., Van Katwyk, P.T., Brannick, M.T. & Chen, P.Y. (1997). When two factors don't reflect two constructs : How item characteristics can produce artifactual factors, *Journal of Management*, vol. 23, n° 5, pp. 659-677.
- Spielberger, C.D. (1988). *Professional manual for the state-trait anger expression inventory (STAXI)*, Odessa : Psychological Assessment Resources.
- Spielberger, C., Krasner, S.S. & Solomon, E.P. (1988). The experience, expression, and control of anger. In M.P. Janisse (ed.), *Health psychology : individual differences and stress*, New York : Springer, pp. 123-143.
- Spiro, M.E. (1961). Social systems, personality and functional analysis. In B. Kaplan (ed.), *Studying personality cross-culturally*, Evanston : Row, Peterson, pp. 93-127.
- Stanislavski, C. (1965). *La formation de l'acteur*, Paris : Petite Bibliothèque Payot, collection : Voyageurs.
- Stemmler, G. (1997). Selective activation of traits : boundary conditions for the activation of anger, *Personality and Individual Differences*, vol. 22, n° 2, pp. 213-233.
- Sutton, R.I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions : the case of bill collectors, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 2, pp. 245-268.
- Sutton, R.I. & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales : the case of convenience stores, *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 3, pp. 461-487.
- Tangney, J.P. (1999). The self-conscious emotions : shame, guilt, embarrassment, and pride. In M. Power (ed.), *Handbook of cognition and emotion*, Chichester : John Wiley, pp. 541-568.
- Tangney, J.P., Miller, R.S., Flicker, L. & Barlow, D.H. (1996). Are shame, guilt, and embarrassment distinct emotions ?, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 70, n° 6, pp. 1256-1269.
- Tellegen, A., Watson, D. & Clark, L.A. (1999). On the dimensional and hierarchical structure of affect, *Psychological Science*, vol. 10, n° 4, pp. 297-303.
- Terry, D.J. & Callan, V.J. (1998). In-group bias in response to an organizational merger, *Group Dynamics : Theory, Research and Practice*, vol. 2, n° 2, pp. 67-81.

- Terry, D.J. & O'Brien, A. (2001). Status, legitimacy, and ingroup bias in the context of an organizational merger, *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 4, n° 3, pp. 271-289.
- Thayer, R.E. (1989). *The biopsychology of mood and arousal*, New York : Oxford University Press.
- Thévenet, M. (1993). *La culture d'entreprise*, Paris : PUF, collection : Que sais-je ?
- Tiedens, L.Z. (2000). Powerful emotions : the vicious cycle of social status positions and emotions. In N.M. Ashkanasy, C.E.J. Härtel & W.J. Zerbe (eds.), *Emotions in the workplace*, Westport : Quorum, pp. 71-81.
- Totterdell, P. & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles : testing a model of emotional labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 8, n° 1, pp. 55-73.
- Tracy, S.J. (2000). Becoming a character for commerce, emotion labor, self subordination, and discursive construction of identity in a total institution, *Management Communication Quarterly*, vol. 14, n° 1, pp. 90-128.
- Tran, V. (1998). The role of the emotional climate in learning organisations, *The Learning Organisation*, vol. 5, n° 2, pp. 99-103.
- Tran, V. (2004). *The influence of emotions on decision-making processes in management teams*, Thèse de doctorat en psychologie, Université de Genève.
- Tucker, D.M. & Williamson, P.A. (1977). Asymmetric neural control systems in human self-regulation, *Psychological Review*, vol. 91, n° 2, pp. 185-215.
- Van Hoorebeke, D. (2003a). Le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 49, pp. 2-14.
- Van Hoorebeke, D. (2003b). *Les émotions au travail : processus, conséquences et leviers de gestion*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille III.
- Van Katwyck, P.T., Fox, S., Spector, P.E., Kelloway, E.K., 2000. Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, n° 2, pp. 219-230.
- Van Vree, W.(1999). *Meetings, manners and civilization : the development of modern meeting behaviour*, Leicester : Continuum International Publishing Group.
- Van Reekum, C. (2000). *Levels of processing in appraisal : evidence from computer game generated emotions*, Thèse de doctorat en psychologie, Université de Genève.
- Van Reekum, C.A. & Scherer, K.R. (1997). Levels of processing in emotion-antecedent appraisal. In G. Matthews (ed.), *Cognitive science perspectives on personality and emotion*, New York : Elsevier, pp. 259-300.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect : the PANAS scales, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, n° 6, pp. 1063-1070.
- Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood, *Psychological Bulletin*, vol. 98, n° 2, pp. 219-235.
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J. & Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect : structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 76, n° 5, pp. 820-838.
- Watzlavick, P. (1980). *Le Langage du changement. Éléments de communication thérapeutique*, Paris : Seuil.
- Wegner, D.M. & Erber, R. (1993). Social foundations of mental control. In D. Wegner & J. Pennebaker (eds.), *Handbook of mental control*, Englewood Cliffs : Prentice Hall, pp. 36-56.

- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory : a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, *Research in Organizational Behavior*, vol. 18, pp. 1-74.
- Weiss, H.M., Suckow, K. & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions, *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 5, pp. 786-794.
- Wiebe, D.J. & Smith, T.W. (1997). Personality and health : progress and problems in psychosomatics. In R. Hogan, J. Johnson et S. Briggs (eds.), *Handbook of personality psychology*, San Diego : Academic Press, pp. 891-918.
- Wiggins, J.S. (1997). In defense of traits. In R. Hogan, J. Johnson & S. Briggs (eds.), *Handbook of personality psychology*, San Diego : Academic Press, pp. 95-115.
- Wilk, S.L. et Moynhian, L.M. (à paraître). The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion, *Journal of Applied Psychology*.
- Wranik, T. (2005). *Personality under stress : who gets angry and why ? Individual differences in appraisal and emotion*, Thèse de doctorat en psychologie, Université de Genève.
- Zammuner, V.L. (1996). Felt emotions, and verbally communicated emotions : the case of pride, *European Journal of Social Psychology*, vol. 26, n° 2, pp. 233-245.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress : the concept and development of an instrument, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, n° 3, pp. 371-400.

Partie III

La socialisation organisationnelle

*Delphine LACAZE*⁶¹

Sommaire

Chapitre 7	Présentation du concept de socialisation organisationnelle	273
Chapitre 8	Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle	303
Chapitre 9	La socialisation organisationnelle en contexte	341

61 CERAG CNRS, Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble.

1. L'émergence du thème de la socialisation organisationnelle

Les premières thèses sur le thème de la socialisation organisationnelle ont été soutenues à la fin des années 1990 principalement dans le domaine de la gestion des ressources humaines mais aussi dans le domaine du marketing marquant ainsi l'émergence du concept de socialisation dans les travaux francophones. Depuis longtemps abordée dans les recherches managériales anglo-saxonnes et dans les travaux sociologiques, la socialisation organisationnelle s'impose en sciences de gestion comme un cadre théorique apportant des éléments de réponse aux organisations évoluant dans un contexte économique et social en mutation.

1.1 UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL FAVORABLE

La conjoncture économique et sociale favorise le développement des recherches sur la socialisation organisationnelle. En effet, les entreprises doivent faire face aux nombreux départs en retraite des salariés issus de la génération d'après guerre dans un environnement compétitif. Un des défis de l'entreprise est de renouveler la main d'œuvre tout en assurant la transmission des compétences et le maintien de la cohésion sociale. Dans un tel contexte, les Directions des Ressources Humaines doivent assurer la transmission par les membres expérimentés et l'acquisition par les nouveaux venus des normes, des valeurs et des savoir-faire de l'entreprise. La socialisation organisationnelle offre un cadre conceptuel pour l'analyse de ce double processus et c'est ce que nous proposons d'étudier dans les chapitres 7, 8 et 9.

Les travaux francophones s'appuient largement sur la littérature anglo-saxonne où la socialisation organisationnelle est apparue dès les années 1960 avec des motivations différentes de celles d'aujourd'hui. Les professeurs des *business schools* (écoles de gestion) avaient constaté que les valeurs enseignées aux étudiants à l'université étaient oubliées dès l'entrée dans la vie active. Ils ont alors cherché à comprendre comment les organisations, perçues comme stables et puissantes, façonnaient les individus pour leur inculquer des valeurs conformes à leur stratégie commerciale. En réalité, la réussite des entreprises trouvait sa source dans la cohésion et la conformité entre les salariés. Plus tard, la diversité sera valorisée pour stimuler la créativité et l'innovation. Cela explique la prépondérance accordée à l'organisation dans les premières recherches et son remplacement progressif par un fort intérêt pour l'individu acteur de sa socialisation.

1.2 UN CONCEPT DE GESTION IMPORTÉ DE LA SOCIOLOGIE

L'étude de la socialisation commence véritablement à la fin du XIX^e siècle, lorsque le besoin de mieux connaître les faits sociaux apparaît. Le concept émerge alors des champs de la sociologie, de la psychologie et de la psychologie sociale. La transposition aux sciences de gestion se fait aisément : les organisations sont une forme particulière de groupe social et le salarié, comme le citoyen, est un individu en interaction rencontrant des facilités ou des difficultés d'intégration. Ainsi, la socialisation organisationnelle ne serait qu'une forme particulière de socialisation.

L'intérêt du concept pour la gestion, et plus particulièrement pour la gestion des ressources humaines, a été démontré à plusieurs reprises. Il est prouvé que le déroulement du début de carrière dans une organisation influence les attitudes (satisfaction, implication, loyauté, intention de rester...) et les comportements du salarié (proactivité, créativité, performance...)

Notons par ailleurs que l'étude de la socialisation en sciences de gestion a pour particularité de s'attacher essentiellement à une vision positive : les entreprises veulent fidéliser leurs nouveaux membres et les salariés veulent s'intégrer. Les comportements de retrait et les cas d'échecs sont peu étudiés en gestion alors que les sociologues le font presque de manière prioritaire (phénomènes de marginalisation dans la société moderne, difficultés d'insertion professionnelle).

2. Positionnement et principales problématiques

2.1 LES QUESTIONS DU NIVEAU D'ANALYSE ET DE LA MÉTHODOLOGIE

Les recherches sur la socialisation organisationnelle obligent à choisir un niveau d'analyse qui peut être l'organisation, l'individu ou le groupe. Les travaux initiaux, réalisés dans un contexte où les normes sociales et organisationnelles étaient puissantes, ont privilégié l'organisation (Van Maanen et Schein, 1979 ; Lewicki, 1981). Puis, à partir des années 1980, l'individu étant positionné au cœur des pratiques de GRH (rémunération, gestion de la carrière, gestion des compétences, etc.), les chercheurs (Louis, 1980 ; Morrison, 1993a) se sont intéressés aux phénomènes individuels (tactiques, activités cognitive et affective, identification). Aujourd'hui, cette dialectique est enrichie par l'analyse simultanée des niveaux individuel et organisationnel (Saks et Ashforth, 1997a) ainsi que par l'approche interactionniste menée au niveau du groupe.

Pour étudier le processus social, le choix de la méthodologie est central. Il est lié d'une part, au positionnement du chercheur. Soit il cherche à appréhender le réel à travers ce qui est observable, soit il considère que la réalité correspond à des représentations collectives construites dans l'interaction. La première position est adaptée pour l'étude des comportements et des pratiques (souvent mesurés par des perceptions individuelles), la seconde est adaptée pour l'étude des phénomènes cognitifs, affectifs et identitaires. D'autre part, la méthodologie dépend de la volonté de prendre en compte la dimension temporelle. Pour l'étude d'un processus, les chercheurs reconnaissent l'intérêt supérieur des méthodologies longitudinales par rapport aux approches transversales même si leur mise en œuvre est lourde.

La socialisation a lieu tout au long de la carrière d'un individu mais le concept est surtout mobilisé pour l'étude du début de la vie professionnelle. Les chercheurs ont alors tenté d'établir un modèle général représentant le processus à chaque stade de socialisation. Ce modèle n'a pu être validé empiriquement ni être généralisé. Ainsi, la recherche sur la socialisation organisationnelle demeure un ensemble fragmenté. Face aux difficultés d'élaboration d'une théorie générale, les chercheurs ont étudié les

spécificités de la socialisation dans différents contextes. Cette attitude a ouvert de nouveaux prolongements et des voies de recherche.

2.2 PROLONGEMENTS ET VOIES DE RECHERCHE

L'intérêt du concept pour les populations de jeunes salariés intégrant une organisation incite à l'appliquer à des populations de salariés âgés en phase de transition vers la retraite. Ainsi, la socialisation organisationnelle trouve un prolongement dans l'étude de la fin de carrière.

La gestion des âges peut être abordée sous l'angle de la socialisation organisationnelle. Il s'agit en effet d'un processus d'échange de valeurs et de savoir-faire entre les générations. L'âge n'est qu'un critère de caractérisation d'une minorité parmi d'autres. Ainsi, la socialisation organisationnelle peut aussi être rapprochée de la gestion de la diversité, problématique d'intégration des minorités dans les groupes de travail.

Curieusement, alors que l'approche se veut gestionnaire, peu de résultats empiriques ont été produits sur les pratiques d'intégration des entreprises. Le lien entre ces dernières et les concepts de référence reste à établir. Cette démarche serait enrichie par une analyse des cas d'échec de la socialisation.

Les singularités découvertes à l'occasion d'études sur la socialisation de populations particulières (les expatriés, le personnel en contact avec la clientèle) ont confirmé le besoin d'études contextualisées. Plusieurs travaux dans des conditions spécifiques invitent à un élargissement des frontières de l'organisation : le phénomène de syndicalisation, le client considéré comme un employé partiel et la socialisation dans les groupes virtuels.

Cette troisième partie vise ainsi à faire un état des recherches sur la socialisation organisationnelle. Elle est articulée en trois chapitres. Le chapitre 7 a pour objet de présenter le concept de socialisation organisationnelle. Les travaux et les définitions de référence y sont exposés. Ils expliquent les processus liés aux transitions dans la vie organisationnelle en se centrant principalement sur le début de la carrière. Tout d'abord, les premières recherches (Van Maanen et Schein, 1979) sont marquées par une vision de l'organisation où l'individu est passivement modelé. Ensuite, le dynamisme du processus est pris en compte par la modélisation des stades de socialisation restée sans validation empirique (Feldman, 1976). Assez tardivement, les chercheurs ont précisé les différents contenus de la socialisation, les domaines de socialisation (Fisher, 1986), qui ont enfin permis une mesure précise du niveau de socialisation. À partir de là, les recherches ont peu à peu reconnu la position d'acteur de l'individu dont le rôle a pu être modélisé entre autres par les tactiques individuelles d'intégration (Morrison, 1993b ; Saks et Ashforth, 1996). D'autres cadres théoriques offrent une compréhension des phénomènes associés aux débuts dans la vie professionnelle. Le positionnement de la socialisation organisationnelle par rapport à ces concepts est alors précisé. Un état des lieux et des pistes d'amélioration des méthodologies concluent ce chapitre.

Le chapitre 8 expose les développements récents de la littérature offrant des prolongements théoriques et pratiques aux travaux de référence. À la vision

« normalisante » de l'organisation véhiculée par les recherches initiales, les approches actuelles préfèrent une intégration de la multiplicité des processus à l'origine des changements individuels. À partir d'une analyse des processus identitaire et cognitif vécus par les individus (Kelly, 1977 ; Louis, 1980), une vision globale s'intégrant dans le courant des théories de la cohérence cognitive est proposée. La socialisation organisationnelle est présentée comme un processus continu de réduction des tensions de rôle. Complémentaire à cette vision, la perspective interactionniste (Reichers, 1987) aborde la socialisation comme un processus d'influence mutuelle et de coconstruction de l'accord implicite entre l'organisation et l'individu. Cette position offre un cadre de réflexion riche lorsque se pose la question de savoir « qui socialise qui ? » quand le nouveau venu est le dirigeant lui-même. Enfin, sous la pression des entreprises, la recherche se penche sur les pratiques d'intégration des organisations. La dernière partie de ce chapitre situe les travaux réalisés sur les programmes d'intégration des entreprises dans le cadre théorique de la socialisation organisationnelle et en propose une analyse critique.

Le chapitre 9 est consacré à l'étude de la socialisation dans des contextes spécifiques. La socialisation syndicale est d'abord traitée dans une perspective pragmatique de pérennisation des organisations syndicales. Ensuite, la socialisation organisationnelle est analysée dans le cadre de l'expatriation, forme particulière de transition de carrière. Puis, le contexte des services est abordé. La position frontalière du personnel en contact avec la clientèle implique des modes de socialisation adaptés aux tensions de rôle caractérisant ces emplois. Pour finir, la socialisation organisationnelle du client offre une ouverture et des perspectives de réflexion sur l'élargissement du champ d'intervention de la gestion des ressources humaines.

Chapitre 7

Présentation du concept de socialisation organisationnelle

*Delphine LACAZE*⁶²
*Catherine FABRE*⁶³

Sommaire

1.	Les fondements théoriques de la socialisation organisationnelle	274
2.	Positionnement de la socialisation organisationnelle par rapport à d'autres concepts	288
3.	La mesure de la socialisation organisationnelle	292
4.	Conclusion	301

62 CERAG CNRS, Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble

63 Lirhe, Université de Toulouse 1

La socialisation est un concept aux multiples facettes, faisant l'objet de nombreuses ramifications dans différents domaines des sciences humaines et sociales. Lorsque le terme est accompagné de l'adjectif « organisationnel », il est possible de repérer une littérature qui aboutit à un relatif consensus sur son acception. Sans dévoiler le contenu du chapitre, nous pouvons préciser que la socialisation organisationnelle correspond à un double processus d'interactions entre une organisation et un individu en phase de transition organisationnelle. Même si les travaux sur la socialisation organisationnelle paraissent morcelés, ils commencent à se structurer pour former un ensemble dont il est possible de tracer les frontières « historiques ». L'objet du chapitre 7 est précisément de poser les jalons pour la compréhension du concept de socialisation organisationnelle.

Quelques auteurs, essentiellement anglo-saxons, sont reconnus comme étant les fondateurs du concept de socialisation organisationnelle. Les définitions qu'ils ont proposées servent de référence pour la plupart des travaux sur ce thème. Certaines se focalisent sur le processus, d'autres sur le contenu de la socialisation. Elles reflètent le net glissement de l'intérêt des chercheurs, de l'organisation dans son ensemble vers l'individu acteur de son propre processus de socialisation. L'idée défendue est que la gestion de la socialisation doit dorénavant prendre en compte les phénomènes vécus et ressentis par les personnes qui s'insèrent dans un contexte de travail.

Nous verrons que la socialisation organisationnelle présente indéniablement un intérêt pour l'étude du début de la carrière. Néanmoins, les sciences de gestion ont mobilisé d'autres concepts se rapportant à ce moment de la vie professionnelle. La partie 7.2 sera donc consacrée au positionnement conceptuel de la socialisation organisationnelle.

Au-delà des apports théoriques de référence, ce chapitre fait aussi le point sur les méthodologies adoptées pour étudier le processus de socialisation dans les organisations. Les améliorations apportées à la mesure de la socialisation, les échelles existantes ainsi que les évolutions souhaitables en la matière sont précisées dans la partie 7.3.

1. Les fondements théoriques de la socialisation organisationnelle

Cette première partie est consacrée à la présentation du concept et à son application dans le contexte organisationnel. La figure 26, p. 275, propose un schéma explicatif et récapitulatif des éléments de la socialisation présentés dans cette partie.

1.1 LE CONCEPT DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : D'UNE PRÉÉMINENCE ORGANISATIONNELLE VERS UNE PLUS GRANDE PRISE EN COMPTE DE L'INDIVIDU

Une approche chronologique des définitions révèle les évolutions de la socialisation organisationnelle, d'une prééminence de l'organisation vers une plus grande prise en compte des phénomènes individuels. Identifiée comme un processus, la socialisation

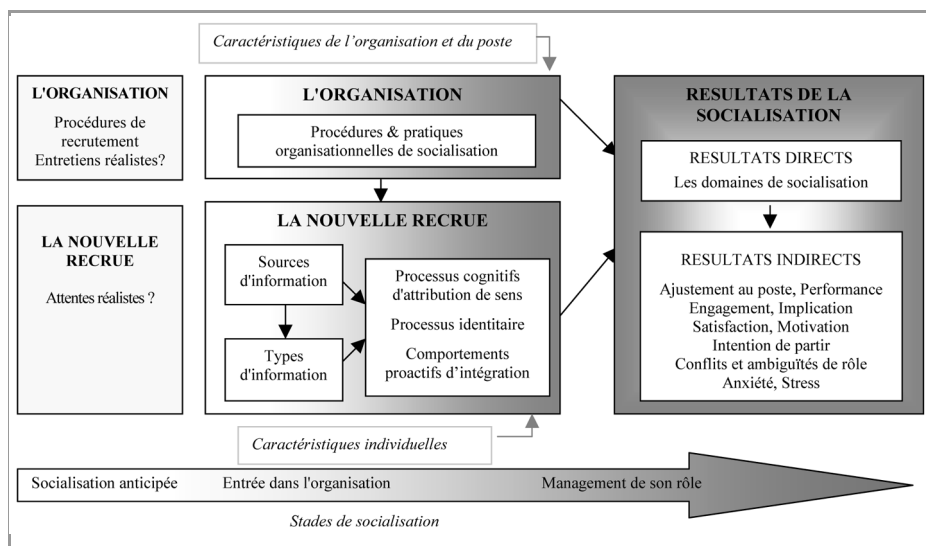


FIGURE 26 – Présentation générale de la socialisation organisationnelle du salarié

a également fait l'objet d'une conceptualisation de son évolution temporelle (les « stades de socialisation »). Limités par l'absence d'indicateurs, les chercheurs ont eu le souci de développer des modèles du contenu de la socialisation en vue d'une validation empirique (les « domaines de socialisation »). Science de l'action, la gestion a exploité initialement le concept issu de la sociologie pour repérer les procédures mises en œuvre par les organisations pour influencer les individus qui les rejoignent. Naturellement, ce positionnement a conduit les chercheurs à mettre en évidence les incidences de la socialisation sur les nouveaux membres de l'organisation. Il a été reproché plus tard à ces premiers travaux d'avoir négligé le rôle de l'individu. Les recherches plus récentes ont donc replacé l'individu au cœur des processus de socialisation en étudiant en particulier les comportements proactifs rencontrés chez les personnes venant de connaître une transition de carrière.

1.1.1 *Les débuts de l'étude de la socialisation dans les organisations*

Dans l'article fondateur d'Edgar Schein (1968), la socialisation est définie comme « le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités ⁶⁴ ». La présence du mot endoctrinement a de fortes connotations traduisant la toute puissance de l'organisation sur l'individu, reflet du contexte politique et économique de l'époque. En effet, inspiré par des études menées auprès des prisonniers de la guerre de Corée, Schein (1968) fait un parallèle entre l'endoctrinement subi par ces prisonniers et celui qui a lieu dans les entreprises américaines. Selon l'auteur, la socialisation dans l'organisation se rapporte à l'apprentissage du système de valeurs, des normes et des comportements appropriés. Cela comprend les objectifs de l'organisation et les moyens de les atteindre, les

responsabilités de chaque membre, et un ensemble de règles qui permettent à l'organisation de maintenir son identité et son intégrité. Par exemple, un employé de Ford n'est pas sensé conduire une Chevrolet, il ne doit pas critiquer l'entreprise en public, ne doit pas porter certains accoutrements ni fréquenter les mauvais endroits. Pour « modeler » les individus, les organisations font parfois passer ces derniers par une phase destructrice qui consiste à les « nettoyer » de leurs anciennes valeurs. Les rites d'initiation religieux ou l'engagement dans l'armée sont des exemples illustrant bien le propos de l'auteur. Lorsque les novices entrent dans la nouvelle institution, leur ancienne identité est symboliquement détruite par le fait de se dévêtir, de changer de coupe de cheveux et d'adopter de nouveaux vêtements (uniforme). La pensée de Van Maanen (1978) repose également sur un postulat de forte influence organisationnelle notamment lorsqu'il considère que la socialisation correspond au « traitement ⁶⁵ », à la transformation, à la manipulation des individus par l'organisation. Les personnes sont véritablement sculptées, moulées par l'entité qu'elles rejoignent. Pour l'auteur, les différences individuelles dans les résultats de la socialisation sont certes expliquées en partie par la variété des types de personnalité, mais elles résultent surtout des différentes méthodes appliquées pour intégrer les nouveaux membres.

Pour autant, une socialisation proche de l'endoctrinement n'est pas forcément bénéfique aux organisations. Schein (1968) reconnaît que la socialisation échoue dans deux cas extrêmes : la non-conformité et l'extra-conformité. Il existe en effet dans les organisations des normes et des valeurs essentielles (par exemple vouloir raisonnablement le profit de l'entreprise, croire à la libre compétition, à l'économie de marché, à la hiérarchie de l'autorité, au travail bien fait) et d'autres qui sont pertinentes mais non essentielles (façon de s'habiller et de se comporter en public, appartenance à un club ou une association). La socialisation est un échec dans le cas d'un individu en rébellion qui n'accepte aucune de ces valeurs (non-conformité) mais aussi dans le cas d'un individu qui accepte toutes les normes et les valeurs de l'organisation au risque d'en oublier sa propre personnalité (extra-conformité). La situation idéale est d'aboutir à un « individualisme créatif » consistant à accepter seulement les valeurs essentielles et à conserver son individualité au sein de l'organisation. Il y a certainement beaucoup d'enseignements à tirer de ces cas d'échec. Il est regrettable que les recherches suivantes s'y soient peu intéressées. Cela ouvre une piste d'approfondissement pour les travaux à venir.

Par une vision manipulatrice des pratiques de gestion couramment utilisées dans les organisations, Lewicki (1981) donne une interprétation critique de la socialisation organisationnelle. Dans son article sur la « séduction organisationnelle », il explique comment les individus peuvent être attirés par la flatterie et les annonces prometteuses des supérieurs et des collègues. Ils ont l'impression de choisir librement d'entrer dans l'organisation alors qu'en réalité ils ont été séduits. Pour Lewicki (1981), c'est une forme de manipulation. En offrant une variété d'avantages et de récompenses très attractifs, les entreprises développent un sentiment d'obligation chez leurs salariés.

Quatre éléments principaux caractérisent les programmes de séduction organisationnelle : 1) une sélection rigoureuse d'individus susceptibles d'être aisé-

65 Traduction de « *people processing* ».

ment endoctrinés (leurs valeurs et leurs objectifs sont compatibles avec ceux de l'organisation) ; 2) la valorisation du statut élevé de l'organisation qui offrira l'opportunité aux salariés de devenir membre d'un « club » très sélectif ; 3) des emplois qui mettent au défi les salariés et des possibilités de progression de carrière stimulantes ; 4) un environnement de travail très plaisant accompagné d'un système de récompense qui satisferont tous les besoins des salariés.

Avec Lewicki (1981), la socialisation englobe l'ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de séduire les salariés. Si les organisations pratiquant la « séduction » obtiennent de leurs salariés une performance élevée, un investissement en temps et une grande loyauté, l'auteur avertit que cette stratégie n'est pas viable à long terme. En effet, un système destiné à créer de la loyauté et de l'implication limite la créativité et la capacité à résoudre des problèmes (c'est l'extra-conformité évoquée par Schein). De plus, le système valorisant la promotion sélective, il produit inévitablement du ressentiment parmi ceux qui n'ont pas été élus. Il en résulte une détérioration de l'ambiance de travail et la réputation de l'entreprise est entachée par ceux qui la quittent amèrement (problème de la non-conformité).

Jusque là, notre présentation des travaux initiaux laisse à penser que seul le comportement des organisations est pris en compte. Il faut tout de même admettre qu'un rôle actif est reconnu à l'individu. Cela transparaît par exemple dans les propos de Van Maanen et Schein (1979) lorsqu'ils définissent la socialisation comme « le processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel *cet individu* apprend les ficelles d'un rôle organisationnel¹ ». Cependant, ce sont essentiellement leurs apports sur le rôle de l'organisation qui ont été repris par la suite notamment avec le modèle de procédures organisationnelles de socialisation détaillé plus loin. Van Maanen et Schein (1979) ont également posé les jalons de l'approche temporelle de la socialisation organisationnelle. Ils précisent que la socialisation a lieu à chaque fois qu'un individu change de rôle ou franchit une « frontière » de l'organisation. La socialisation est certes très intense lors de l'entrée dans l'organisation mais elle existe également lors d'une promotion ou d'un transfert. Un besoin de socialisation peut également apparaître lorsque l'individu conserve le même rôle mais qu'un changement important se produit dans l'organisation comme l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou un changement de mission.

1.1.2 Les stades de socialisation

Cette évolution temporelle a été conceptualisée entre autres par Feldman (1976) pour qui « la socialisation organisationnelle est le processus par lequel les employés passent du statut d'outsider au statut de membre participant et efficace ». Ce passage se fait par étapes dont l'intensité et le contenu varient. Pour devenir « efficace », l'individu doit franchir différents « stades de socialisation ». Inspirés par les travaux de Merton (1950) sur le groupe de référence et la socialisation anticipatrice, les chercheurs (Van Maanen, 1975 ; Feldman, 1976) ont constaté que la socialisation commence avant même l'entrée dans l'organisation. Il s'agit de la « **socialisation anticipée** ». Certaines formations préparent les étudiants à leur future profession et aux organisations dans lesquelles ils sont ensuite supposés travailler. C'est le cas des avocats ou des médecins qui forment une image de leur future vie professionnelle avant même de l'avoir commencée. Lors du processus d'embauche, le candidat

acquiert des informations sur sa future organisation et son futur emploi, ce qui l'incite à élaborer des images et à formuler des attentes. Il peut obtenir ces informations directement de la part de l'organisation, mais aussi par des recherches personnelles, par les média ou encore par le bouche à oreille. Dans ce processus, Feldman (1976) explique que le réalisme – précision et globalité de l'image de sa future organisation – ainsi que la compatibilité entre les ressources de l'organisation d'une part et les besoins et les qualifications de l'individu d'autre part permettent d'évaluer le succès de ce premier stade. Dans le prolongement de ces recherches, Wanous (1980) a vivement défendu l'intérêt des entretiens d'embauche réalistes (« realistic job previews »).

Le stade suivant, que nous nommons « **intégration** », regroupe ce que Feldman a appelé l'adaptation (1976) ou l'introduction (1981) et ce que Van Maanen (1975) a appelé la rencontre. Il correspond aux premiers temps passés par une nouvelle recrue dans une organisation. Au cours de cette phase, l'individu cherche à saisir la réalité organisationnelle et à devenir un membre participant et efficace. En découvrant les valeurs et les comportements appropriés, il cherche à donner un sens à ce qui se passe autour de lui. L'intégration est caractérisée par quatre activités principales (Feldman, 1976) : la personne s'initie aux tâches qu'elle doit réaliser, elle s'initie à la vie de son groupe, elle définit son rôle et elle évalue son adaptation au poste avec son supérieur hiérarchique. Morrison (1993a) montre que ce sont les individus les plus rapidement intégrés qui présentent les plus hauts niveaux de socialisation par la suite⁶⁶. La phase d'intégration est donc essentielle : elle détermine la performance, l'intégration au groupe, l'internalisation des valeurs et de la culture de l'entreprise du salarié dans le futur.

Enfin, le « **management de son rôle** » (Feldman, 1976), aussi appelé « changement et acquisition » (Feldman, 1981) et « métamorphose » (Van Maanen, 1975), est une phase au cours de laquelle la nouvelle recrue cherche à résoudre les contradictions et les ambiguïtés dans son emploi. Deux types de conflit doivent être résolus. Le premier type de conflit concerne les incompatibilités entre la vie professionnelle et la vie privée. Les contraintes du nouvel emploi, comme les horaires de travail, peuvent affecter la qualité de la vie familiale et nécessitent des arbitrages. Le deuxième type de conflit apparaît entre l'équipe de travail et d'autres groupes de l'organisation. Les problèmes à résoudre concernent par exemple la délimitation des tâches et des responsabilités de chaque groupe. La personne en phase de transition doit élaborer et négocier des règles pour favoriser la prise de décisions.

Selon Feldman (1976), la socialisation est complète lorsque la personne a franchi les trois phases de la socialisation. En synthèse, Feldman (1981) propose un modèle des stades de socialisation intégrant des effets sur les comportements et sur les attitudes des individus. Bien qu'il n'ait pas été validé empiriquement, ce modèle constitue une représentation riche du processus de socialisation vécu au niveau de l'individu. Il reste cependant limité dans sa capacité à expliquer comment les changements se produisent d'un stade à l'autre.

66 Mesurés en fonction du niveau de connaissance des domaines de socialisation (voir partie suivante).

Les travaux sur les stades précisent certes les activités menées par les salariés en cours de socialisation, mais c'est surtout Louis (1980a) qui ouvre la voie aux recherches centrées sur le rôle de l'individu. Selon l'auteur, « la socialisation est le processus par lequel *un individu* vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales essentiels pour assumer un rôle et participer en tant que membre d'une organisation ⁶⁷ ». Reconnue pour son approche cognitive ⁶⁸, Louis initie le développement d'une vision identitaire et interactionniste de la socialisation organisationnelle (expliquée en détail dans le chapitre 8) ainsi qu'une approche comportementale (tactiques individuelles d'intégration traitées dans ce chapitre).

1.1.3 Les domaines de socialisation

Émergeant des définitions basées sur le contenu, les « domaines de socialisation » viennent compléter la présentation initiale du concept de socialisation organisationnelle. L'approche processuelle reste incomplète car elle n'indique pas précisément en quoi consiste le fait d'être socialisé. Fisher (1986) comble ce déficit par un article récapitulatif où les domaines de socialisation sont définis comme « *ce qui est appris et ce qui est modifié au cours de la socialisation* ⁶⁹ ». Elle aboutit à quatre dimensions (tableau 7) qui serviront de base aux recherches empiriques exposées dans la section 3.

1) Les valeurs de l'organisation, les objectifs, la culture...	<i>Le nouvel arrivant doit apprendre les règles, les relations hiérarchiques, le système de rémunération et les autres caractéristiques de son organisation. Il doit aussi se familiariser avec la culture et les aspects informels de l'organisation. Un « contrat psychologique » (Schein, 1978) s'établit de façon implicite et marque l'acceptation mutuelle entre la personne et l'organisation.</i>
2) Les valeurs du groupe, les normes, le fonctionnement, les amitiés...	<i>Le nouveau doit faire connaissance avec ses collègues, s'intégrer au groupe de travail, comprendre les raisons du comportement des autres et adopter un comportement approprié. Découvrir les relations de pouvoir et les intérêts politiques de chacun fait également partie du processus de socialisation. « L'intégration sociale » est évaluée par des communications et des comportements perçus comme coopératifs au sein d'un groupe ou d'une organisation ainsi que par des éléments affectifs tels que la cohésion et l'attraction pour le groupe ou l'organisation (O'Reilly, Caldwell, et Barnett, 1989).</i>

TABEAU 7 – Les domaines de socialisation (Fisher, 1986)

⁶⁷ Traduction personnelle.

⁶⁸ La socialisation est un processus d'attribution de sens des situations vécues dans l'organisation.

⁶⁹ Traduction personnelle.

3) Comment faire le travail : Compétences et connaissances requises.	<i>Même si le nouvel embauché est déjà formé pour occuper son poste, il doit encore apprendre les procédures, les règles, le jargon spécifiques à son lieu de travail. Il est aussi parfois nécessaire d'acquérir certaines capacités physiques de rapidité, de précision, d'endurance, de force... Enfin, pour devenir efficace, la personne doit former ses propres schémas, ses propres cartes cognitives représentant l'enchaînement de ses différentes tâches.</i>
4) Changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi.	<i>L'arrivée dans une nouvelle situation de travail s'accompagne d'une évolution de l'identité individuelle. À ses débuts dans une organisation, l'individu apprend sur lui-même et établit ses « ancrs de carrière » : il découvre quels sont ses capacités et ses talents, ses motivations et ses besoins, ses attitudes et ses valeurs (Schein, 1978). Il peut découvrir qu'il a de nouvelles attentes et de nouveaux objectifs. Le changement personnel se traduit aussi par une modification du comportement, du mode d'interaction et de la façon de se vêtir (Fisher, 1986). Cela suppose un retrait de l'identité passée (Louis, 1980). Le nouveau salarié vit une sorte de deuil, situation fortement perturbante.</i>

TABLEAU 7 – Les domaines de socialisation (Fisher, 1986) (Suite)

Des modèles plus récents intègrent la maîtrise de son rôle, apparue comme une dimension distincte de la maîtrise des tâches de son emploi (Goudarzi, 2005 ; Lacaze, 2003 ; Anakwe & Greenhaus, 1999 ; Bauer *et al.*, 1998 ; Ostroff et Kozlowski, 1992). Les nouveaux arrivants ont en effet besoin de délimiter, puis de comprendre et enfin d'accepter les responsabilités afférentes à la position qu'ils occupent dans l'organisation.

Les modèles de domaines de socialisation autorisent ainsi une approche différenciée du niveau de socialisation d'un individu dans une organisation. Ils apportent une plus grande précision aux recherches sur les efforts menés par les organisations (1.2.) et par les individus (1.3) pour la socialisation de ces derniers.

1.2 LA SOCIALISATION EN ACTION : LES PROCÉDURES ORGANISATIONNELLES DE SOCIALISATION

Les procédures organisationnelles de socialisation font référence à la façon dont les expériences des individus en transition d'un rôle à un autre sont structurées pour eux par les autres membres de l'organisation (Van Maanen, 1978). Par un modèle composé de six procédures organisationnelles de socialisation, Van Maanen et Schein (1979) décrivent les différentes formes de socialisation associées au franchissement d'une « frontière » de l'organisation (frontière hiérarchique, fonctionnelle ou inclusive) par un individu. Le modèle s'applique en théorie à tous les contextes organisationnels où des carrières se poursuivent (entreprises, universités, écoles, administrations, gouvernement...) Jones (1986) complète le travail de Van Maanen et Schein (1979) par la

construction d'une échelle de mesure des procédures organisationnelles de socialisation. Il distingue deux grandes familles : les procédures individualisées et les procédures institutionnalisées (tableau 8). Plus tard, Ashford et Saks (1996) proposent de considérer les procédures organisationnelles de socialisation comme un concept unidimensionnel, ces dernières étant plus ou moins institutionnalisées. Ils considèrent en effet que la socialisation individualisée implique des procédures « *qui se définissent par ce qu'elles ne sont pas*⁷⁰ » : les individus ne sont pas intégrés en groupe, il n'y a pas de formation précise élaborée pour tous les nouveaux arrivants, il n'y a pas de planning, il n'y a pas de modèle à suivre, les nouveaux ne sont pas valorisés. Si le modèle est simplifié, il perd néanmoins en richesse et en précision.

LES DEUX DIMENSIONS DE JONES (1986)	SOCIALISATION INSTITUTIONNALISÉE	SOCIALISATION INDIVIDUALISÉE
CONTEXTE DE LA SOCIALISATION	Collective Formelle	Individuelle Informelle
CONTENU DE LA SOCIALISATION	Séquentielle Fixe	Non séquentielle Variable
ASPECTS SOCIAUX DE LA SOCIALISATION	En Série Investissement	Disjointe Désinvestissement
LES SIX DIMENSIONS DE VAN MAANEN ET SCHEIN (1979)		

TABLEAU 8 – Les procédures organisationnelles de socialisation

Une présentation succincte des procédures apporte une meilleure compréhension des effets induits par la suite chez les nouvelles recrues. Ainsi, les procédures **collectives** reviennent à constituer des groupes de salariés nouvellement embauchés ce qui crée entre eux une certaine homogénéité (sentiment « d'être tous sur le même bateau », socialisation des uns par les autres). Lorsque les procédures sont **individuelles**, le salarié intégré seul cherchera un modèle à suivre ou devra inventer lui-même le rôle qu'il occupera dans l'organisation. Dans le cas des procédures **formelles**, la nouvelle recrue est séparée des autres membres de l'organisation jusqu'à ce qu'elle soit considérée apte à faire partie des « initiés » (par exemple si elle est envoyée en formation ou si le statut de nouveau est clairement marqué). Si les procédures sont **informelles**, le nouveau venu est mélangé aux autres salariés dès son arrivée. Il est à l'initiative de son apprentissage qui est lui-même le résultat des essais et des erreurs liés à la mise en pratique immédiate. La socialisation est **séquentielle** lorsque le nouveau membre passe par une série d'étapes identifiables et distinctes. À l'inverse, la socialisation est **non séquentielle** lorsqu'il n'y a pas de logique interne dans la succession des étapes. Alors que les procédures séquentielles font référence au contenu des étapes à franchir, les procédures **fixes** font référence à l'aspect temporel et établissent une norme du temps nécessaire pour passer les différentes étapes de la socialisation. Dans le cas des procédures **variables**, les étapes à franchir sont notifiées au salarié au dernier moment en fonction de sa performance et des opportunités dans l'organisation. Les procédures **en série** permettent au nouveau salarié d'être

70 Traduction personnelle.

guidé par la personne qui occupait le poste avant lui. Les procédures sont dites **dis-jointes** si la personne n'a pas de prédécesseur dans son poste. La nouvelle recrue peut manquer de références et de modèles de comportement pour tenir son rôle mais elle peut y trouver l'opportunité d'être inventive et originale. Les pratiques dites d'**investissement** sont destinées à valoriser la personnalité du nouvel embauché ; l'organisation ne cherche pas à façonner les individus mais à utiliser leurs ressources et leurs capacités tandis que les pratiques de **désinvestissement** sont conçues pour favoriser la conformité entre les membres de l'organisation. La personnalité de l'individu est inhibée pour lui inculquer des valeurs et des comportements spécifiques.

L'échelle de Jones (1986) a permis d'établir que les procédures individualisées favorisent l'innovation dans le rôle alors que les procédures institutionnalisées incitent les individus à entrer dans un rôle prédéfini en limitant l'initiative personnelle. En effet, dans le premier cas, les nouveaux ayant peu de repères fournis par l'organisation recherchent des solutions par leurs propres moyens et autoévaluent ensuite leur performance (Ashford & Saks, 1996). Cette forme de socialisation met les nouveaux salariés dans une situation de forte incertitude qui peut en décourager certains. Dans le second cas, l'accompagnement des nouveaux arrivants limite le stress, les ambiguïtés et les conflits de rôle et accroît la satisfaction au travail, la loyauté, l'identification avec l'organisation et l'intention de rester dans l'entreprise (Ashford & Saks, 1996). Les procédures institutionnalisées pourraient ainsi paraître idéales si elles n'entravaient pas les capacités d'innovation des nouveaux membres et leur performance au travail (Ashford & Saks, 1996). Cependant, Baubion-Broye et Hajjar (1998) ajoutent à ce propos : « *Si les données transversales semblent conforter l'idée selon laquelle la socialisation institutionnalisée tend à faciliter l'intégration des sujets en réduisant l'incertitude et l'anxiété propres aux premières expériences professionnelles, en revanche les études longitudinales font état de résultats contradictoires. Pour exemples : la tactique [procédure] dite collective apparaît positivement liée tantôt à la conformité tantôt à l'innovation ; et, à l'inverse des résultats attendus, les tactiques [procédures] institutionnalisées ne sont pas nécessairement associées à une faible performance* ». Il nous faut donc considérer avec précaution les résultats des recherches d'autant plus que l'instrument de mesure le plus couramment utilisé, l'échelle de Jones (1986), est remis en question (mesure de perceptions, nombre de dimensions, contexte national). L'approche par les procédures organisationnelles de socialisation est par ailleurs critiquée car elle ne tient pas compte de la variabilité introduite par le rôle proactif des nouvelles recrues.

1.3 L'INDIVIDU ACTEUR : LES TACTIQUES INDIVIDUELLES D'INTÉGRATION

C'est l'étude des comportements des nouvelles recrues qui accorde vraiment à ces dernières un rôle proactif (même les travaux de Louis, basés sur des phénomènes cognitifs individuels, les limitent à un rôle réactif). Reconnue comme une activité de traitement de l'information (Jones, 1983), la socialisation du point de vue de l'individu a initialement donné lieu à des travaux sur les comportements de recherche d'information. Des recherches complémentaires ont ensuite révélé l'existence de nombreux autres comportements proactifs. Pour souligner la complémentarité avec les procédures organisationnelles et le côté intentionnel de l'intégration, nous avons utilisé dans des travaux précédents (Lacaze, 2001a), l'expression « tactiques individuel-

les d'intégration » pour nommer l'ensemble des efforts consentis par les nouvelles recrues, de leur propre initiative, pour réussir leur intégration dans l'organisation. Il s'agit donc d'une vision positive de l'intégration, les comportements de retrait et ou de rébellion n'étant pas pris en compte – ce qui constitue une limite et autant de pistes de recherche.

1.3.1 *La recherche d'information*

La recherche d'information occupe une place prépondérante dans les travaux sur les comportements proactifs des nouvelles recrues. L'arrivée dans une organisation (ou dans un poste) est une période inconfortable marquée par une forte incertitude que les nouveaux cherchent à réduire par l'acquisition d'informations (Morrison, 1993b ; Feldman & Brett, 1983). Ces dernières peuvent être trop peu nombreuses – les membres déjà intégrés distillent parcimonieusement les informations parce qu'ils ont oublié ce que signifie l'entrée organisationnelle ou parce qu'ils attendent que les nouveaux offrent des preuves de leur implication (Jablin, 1984) – ou trop nombreuses – les nouveaux salariés sont submergés par l'information et deviennent incapables de décoder les messages qui leur sont envoyés (Miller & Jablin, 1991). Des tactiques de recherche d'information sont alors mises en œuvre par les nouvelles recrues qui souhaitent s'intégrer.

Les tactiques dépendent en partie du type d'information recherché – qui reprend pour beaucoup les domaines de socialisation. Les nouvelles recrues recherchent en priorité des informations **techniques** (Morrison, 1995, 1993a, 1993b ; Chao *et al.*, 1994 ; Ostroff et Kozlowsky, 1992 ; Comer, 1991). Cela comprend l'exécution du travail, les compétences et les habiletés à développer, les règles et les procédures à appliquer. Les nouvelles recrues souhaitent également obtenir à leurs débuts du « **feedback** », c'est à dire des évaluations de leur niveau de performance (Morrison, 1995, 1993a, 1993b ; Miller & Jablin, 1991 ; Ashford, 1986 ; Ashford & Cumming, 1985). Informées si leur comportement est inapproprié ou si leur performance est insuffisante, elles peuvent faire les ajustements nécessaires ; la fréquence de la recherche d'informations techniques et de *feedback* est en effet associée à la maîtrise de la tâche (Morrison, 1993b). Les informations concernant le rôle à tenir, dites informations de **référence**, sont également examinées dans les premières phases de l'intégration (Morrison, 1995, 1993a, 1993b ; Ostroff & Kozlowsky, 1992 ; Miller & Jablin, 1991). Elles accroissent la clarté du rôle (Morrison, 1993b). Parallèlement, pour s'intégrer au sein du groupe, les nouveaux salariés sollicitent de l'information de type **relationnel** et **politique** (Morrison, 1995, 1993a ; Chao *et al.*, 1994 ; Ostroff & Kozlowsky, 1992 ; Miller & Jablin, 1991). Quant aux informations **normatives** et **organisationnelles** (Morrison, 1995, 1993a, 1993b ; Chao *et al.*, 1994 ; Miller & Jablin, 1991) c'est à dire les informations sur les normes, les valeurs, la culture et les procédures de l'organisation, elles paraissent moins essentielles aux nouvelles recrues que les autres. Pourtant, ce sont les informations données en priorité par les employeurs (Morrison, 1995) ce qui suggère que l'accompagnement des nouveaux salariés pourrait être amélioré.

Ensuite, la démarche initiée par les nouveaux arrivants consiste à identifier la source d'information la mieux adaptée. Cette dernière peut être interpersonnelle (supérieurs, collègues parrains, éventuellement clients et fournisseurs) ou non inter-

personnelle (documents écrits, fichiers électroniques...) Les chercheurs se sont focalisés sur l'effet socialisateur des informations d'origine interpersonnelle. Avant de s'adresser à une personne, les nouvelles recrues évaluent son niveau d'expertise, son pouvoir, son accessibilité et la qualité de sa relation avec la personne considérée (Vancouver & Morrison, 1995). Les collègues et les supérieurs hiérarchiques directs sont les sources les plus sollicitées (Louis, Posner & Powell, 1983). D'une manière générale, la recherche d'information auprès du supérieur et des collègues accroît la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation tout en diminuant le stress et les intentions de partir (Ostroff & Kozlowski, 1992).

Enfin, les nouvelles recrues doivent sélectionner le comportement de recherche d'information le plus approprié. La recherche active – demander – a été distinguée l'obtention passive d'information – observer, lire, écouter (Morrison, 1995, 1993b ; Ashford & Cumming, 1983). Des modèles plus détaillés ont permis à leurs auteurs de faire des propositions sur les comportements de recherche d'information (Miller & Jablin, 1991 ; Ostroff & Kozlowski, 1992). Ces modèles intègrent le test des limites et l'expérimentation comme tactiques de recherche d'information, ce qui a été considéré dans d'autres modèles comme une tactique distincte (Lacaze, 2005). Globalement, les résultats montrent que seules les informations obtenues activement ont un effet positif sur le niveau d'ajustement (Morrison, 1993b ; Ostroff & Kozlowski, 1992). Il faut en effet distinguer l'exposition à une information, rendue possible par une attitude passive, de l'internalisation de cette information favorisée par des comportements actifs (Ostroff & Kozlowski, 1992). Morrison (1993a) montre de plus que la recherche active d'information a un effet positif sur le niveau de connaissance de quatre domaines de socialisation (la maîtrise des tâches, la clarification du rôle, l'acculturation et l'intégration sociale). La recherche active d'information a néanmoins un coût social : solliciter du *feedback* attire l'attention sur la performance du nouveau – ce qui lui est dommageable si cette performance est faible – (Morrison & Bies, 1991) et peut agacer la personne interrogée (Miller & Jablin, 1991 ; Ashford & Cumming, 1983). Ainsi, pour protéger leur image, les nouveaux salariés hésitent parfois à poser les questions pourtant nécessaires (Morrison, 1993a). Ils préfèrent obtenir l'information passivement mais cette attitude présente également un coût. Elle requiert une interprétation des faits observés qui risque d'être erronée du fait de la faible ancienneté des nouvelles recrues (Ashford & Cumming, 1983). Cela tarit la qualité de l'information recueillie (Morrison, 1993a). Il semble que les employés acceptent plus facilement le coût de la recherche passive que celui de la recherche active car ils observent plus fréquemment qu'ils ne demandent (Morrison, 1993a ; Ashford, 1986). Ceci dit, lorsque les individus observent, ils ne recherchent pas une information spécifique (Ashford & Cumming, 1983) ; la recherche passive, peu impliquante, donne facilement accès à des informations complémentaires mais non essentielles. Pour obtenir des informations essentielles comme certaines informations techniques, les nouveaux s'adressent directement aux personnes expérimentées (Morrison, 1993a ; Comer, 1991). Cela nous enseigne que les nouveaux salariés se socialisent mieux lorsqu'ils recherchent des informations et que ce comportement est favorisé par de bonnes relations interpersonnelles dans l'organisation.

1.3.2 *Autres comportements proactifs*

D'autres comportements proactifs ont été repérés chez les personnes en phase d'intégration. Il s'agit de l'expérimentation, de l'automanagement, du développement de relations avec les membres de l'organisation, de la négociation de changements dans le travail et des visions positives. Certains de ces comportements peuvent conduire à un apprentissage plus efficace s'ils sont utilisés ensemble.

L'expérimentation est indispensable pour l'acquisition de savoir-faire. Les savoirs acquis par la recherche d'information doivent être mis en pratique dans le contexte social pour l'acquisition de compétences professionnelles. L'étude qualitative de Lacaze (2001a) montre comment le personnel en contact avec la clientèle découvre des « astuces » pour offrir un meilleur service en pratiquant sous le regard d'un formateur ou de collègues expérimentés. Cette forme d'apprentissage par essai et erreur est particulièrement bien adaptée pour les tâches techniques (Heimbeck *et al.*, 2003). Ostroff et Kozlowsky (1992) montrent que, si solliciter les sources interpersonnelles favorise l'obtention d'information, c'est par l'expérimentation que les nouveaux accroissent leur niveau de connaissance et de compréhension des différents aspects de la socialisation.

L'expérimentation est associée à la tactique d'automanagement dont l'utilisation dans la vie organisationnelle (plutôt que dans un contexte médical) a été mise en évidence par Luthans et Davis (1979). Cette tactique consiste à exercer sur soi-même une influence pour se motiver à adopter les comportements requis (Manz et Snyder, 1983). Saks et Ashforth (1996) valident que l'automanagement accroît la motivation intrinsèque. Plus précisément, Vancouver et Morrison (1995) expliquent que les comportements d'automanagement incitent les employés à adopter un rôle actif dans la régulation de leur performance : ils se fixent des objectifs de façon autonome vers lesquels ils orientent leur comportement ; ensuite, ils se récompensent lorsqu'ils atteignent leur but en se congratulant seuls. En somme, les salariés remplissent une partie des fonctions de leur hiérarchie. Cela renforce le sentiment d'autonomie et de contrôle. Gist, Bavetta et Stevens (1990) montrent que l'automanagement facilite la mise en application des compétences acquises. L'automanagement, en réduisant l'anxiété et le stress, permet à l'apprenti d'orchestrer ses nouvelles compétences : il les structure et peut ensuite les utiliser efficacement par l'expérimentation.

D'après Saks et Ashforth (1996), l'automanagement est une tactique d'apprentissage efficace lorsqu'elle est couplée à la recherche d'information. Confirmant cette proposition, le modèle explicatif de Lacaze (2005) validé empiriquement sur des employés dans les services montre que la recherche d'information, l'automanagement et l'expérimentation sont utilisées de manière séquentielle. L'importance accordée à la recherche d'information y est nuancée : cette tactique est associée à une bonne maîtrise de la tâche et une bonne compréhension de son rôle et de son organisation si le nouveau salarié s'est automanagé et a mis en pratique ses nouvelles connaissances. Quant à l'expérimentation, elle n'est pas, comme cela est postulé dans certains modèles, une tactique initiale de recherche d'information, mais au contraire, une tactique qui est mise en œuvre après que les informations sont collectées par la demande ou l'observation et qu'un plan de progression est fixé. Cela montre qu'une

analyse indépendante de chaque tactique ne saisit pas les conditions dans lesquelles elles sont réellement utilisées.

Enfin, le mot social-isation suggère que le processus est éminemment marqué par les interactions entre les personnes. Idéalement, les nouvelles recrues devraient entreprendre des efforts d'intégration sociale pour construire de bonnes relations avec leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques et plus généralement avec tous les membres d'une organisation. La réussite professionnelle d'une personne dépend pour une large part de sa capacité à s'intégrer socialement (Reichers, 1987). Les comportements sociaux facilitent les amitiés qui constitueront par la suite un réseau de soutien social à l'intérieur de l'organisation (Nelson et Quick, 1991). La recherche d'information a un effet sur l'ajustement au poste et la performance au travail uniquement si elle est accompagnée du soutien des autres membres (Bauer et Green, 1998). Les efforts généraux d'intégration sociale produisent des émotions positives envers l'organisation ; il en résulte une plus grande satisfaction au travail (Ashford & Black, 1996). Ces résultats confortent l'idée que la socialisation est plus efficace quand le contexte organisationnel encourage les relations entre les individus.

D'autres tactiques ont été repérées dans la littérature. Nous les évoquons par souci d'exhaustivité mais elles forment un ensemble moins homogène que le précédent. Nicholson (1984) inclut parmi les tactiques individuelles d'intégration, la négociation de changements dans le travail (pour obtenir par exemple de meilleurs horaires, de plus larges responsabilités ou des ressources matérielles et financières mieux adaptées). Ce comportement ne peut être adopté que par un salarié en phase de management de son rôle possédant des capacités et des arguments pour mener une négociation. Nicholson (1984) admet que certains individus préfèrent se changer eux-mêmes (en modifiant leur vision des choses) plutôt que négocier des changements avec leurs homologues ou leur supérieur. Ce comportement se rapproche d'autres tactiques rencontrées dans la littérature comme le développement d'une vision positive de l'environnement de travail, les illusions positives et la rationalisation de ses émotions (Ashford & Black, 1996 ; Taylor & Brown, 1988 ; Lacaze, 2001b). Sans en nier l'importance, ces phénomènes nous semblent relever davantage d'un processus cognitif réactif que de comportements proactifs. Ils ne correspondent pas à des actions observables ce qui peut expliquer qu'ils n'apparaissent pas dans les modèles validés empiriquement.

1.3.3 *L'orchestration des tactiques individuelles d'intégration*

Le fonctionnement des tactiques individuelles d'intégration vient d'être présenté sans tenir compte du dynamisme du processus ni des variables individuelles et organisationnelles susceptibles de l'influencer. Pour une représentation plus fidèle des comportements proactifs des nouvelles recrues, ces éléments contextuels et personnels doivent être réintroduits.

Pour une vision dynamique des tactiques individuelles d'intégration, plusieurs études longitudinales sont relatées. Louis (1990) suggère que les nouveaux salariés recherchent de plus en plus d'information au fur et à mesure qu'ils gagnent de l'expérience dans l'organisation mais les résultats empiriques indiquent que c'est l'inverse qui se produit : la recherche d'information intervient surtout au cours des premiers

temps dans l'organisation (Lacaze & Chandon, 2003) et devient moins fréquente quand l'ancienneté augmente (Ashford, 1986). Avec le temps, les nouveaux ont de plus en plus recours à l'expérimentation (Ostroff & Kozlowski, 1992). Devenus des membres initiés de l'organisation, les salariés doivent maintenir leur statut en montrant de l'assurance ; chercher des informations nuirait à leur image de « vétérans » (Ashford, 1986 ; Feldman & Brett, 1983). Nous savons également que la mise en œuvre de l'automanagement nécessite un temps d'adaptation alors que les efforts d'intégration sociale s'effectuent dès le départ et doivent se poursuivre pour une bonne socialisation (Lacaze & Chandon, 2003).

D'une manière générale, les tactiques favorisent l'intégration dans l'organisation. Certaines caractéristiques individuelles influencent leur mise en œuvre : l'efficacité personnelle, la tolérance à l'ambiguïté, la complexité cognitive (Miller & Jablin, 1991) et le désir de contrôle (Nicholson, 1984 ; Ashford & Black, 1996). De même, les procédures organisationnelles de socialisation agissent sur l'utilisation des tactiques. Ainsi, les procédures individualisées incitent essentiellement à l'apprentissage par la pratique (expérimentation) alors que les procédures institutionnalisées poussent les nouveaux salariés à utiliser l'ensemble du panel de tactiques individuelles d'intégration (Lacaze, 2001b). En particulier, les procédures associées aux aspects sociaux et interpersonnels (en série et investissement) ainsi qu'au contexte de la socialisation (collectives) facilitent l'acquisition d'information par l'observation des autres et la recherche de *feedback* (Saks & Ashforth, 1997a). L'idée générale qui s'affirme ici est que les procédures permettant les contacts avec les autres membres de l'organisation favorisent les tactiques de reproduction d'un modèle alors que les procédures individuelles favorisent la recherche de solutions personnelles. Selon les caractéristiques des individus (par exemple, le niveau de tolérance à l'ambiguïté), les procédures provoqueront plus ou moins de stress et inciteront plutôt à des comportements proactifs ou plutôt à des comportements de retrait.

Malgré la somme de connaissances déjà produite, il est encore difficile de donner des indications précises aux responsables des organisations pour gérer l'intégration. Les tactiques présentent chacune des avantages et des inconvénients mais surtout les résultats sont incomplets et parfois contradictoires. Pour illustration du premier point, si ce sont les tactiques d'observation et d'expérimentation qui contribuent le plus à la maîtrise de la tâche et la clarté du rôle, elles sont aussi reliées au stress (Ostroff & Kozlowski, 1992). Pour illustrer le second point, les résultats de Morrison (1993a) montrent que la recherche active d'informations en général est positivement corrélée à la satisfaction au travail, à la performance et négativement corrélée à l'intention de partir alors que ceux d'Ashford et Black (1996) montrent que la recherche active d'informations sur les règles et les procédures de l'organisation est négativement associée à la satisfaction au travail – ce qui laisse supposer que les nouveaux salariés n'apprécient pas que l'information soit difficile à trouver (ambiguïtés de rôle).

1.4 LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : UN APPRENTISSAGE SOCIAL

Il apparaît que le rôle de l'individu est plus important que ne le laissaient présumer les travaux initiaux. Une meilleure connaissance des processus individuels d'intégra-

tion est nécessaire. En synthèse, une vision globale de la socialisation du point de vue de l'individu peut être construite à partir de la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977). Cette théorie relativise le rôle de l'expérimentation (apprentissage par essai et erreur : renforcement des comportements aboutissant au succès, suppression des comportements conduisant à l'erreur) par rapport à la reproduction des modèles sociaux. Si les individus n'apprenaient que par le mécanisme d'essai et d'erreur, suivi d'un renforcement des comportements efficaces, peu d'individus survivraient au processus de socialisation car les essais conduiraient les jeunes dans des situations parfois fatales. Transposée à l'organisation, cette théorie explique pourquoi les nouvelles recrues utilisent l'information disponible, par exemple en observant le comportement des autres membres de l'organisation, avant de faire leurs propres expériences. Si elles apprenaient tous les comportements par l'expérimentation (et le test des limites tolérées), les nouvelles recrues risqueraient la sanction ultime du licenciement. Le renforcement des comportements positifs est présent dans la théorie de Bandura mais il est inséré au sein d'un processus social. Le modèle de Lacaze (2005) reflète également l'importance des interactions sociales. Il fait apparaître deux processus de socialisation imbriqués : l'apprentissage de l'emploi (recherche d'information, automanagement, expérimentation) et l'intégration sociale (établir des relations). Il révèle que, mise à part l'intégration sociale qui ne résulte que du développement de relations sociales, la maîtrise des autres domaines de socialisation (maîtrise de la tâche, compréhension de son rôle et de son organisation, maîtrise de la relation-client) est influencée par les deux processus de socialisation. Ces deux processus de socialisation favorisent au final la performance au travail.

Nous avons ainsi montré que la socialisation organisationnelle et ses différents développements conceptuels présentent un intérêt pour la gestion des organisations. Les résultats des recherches offrent une meilleure compréhension du comportement humain dans le contexte de travail en rapport avec l'intégration et fournissent des outils de diagnostic pour les individus et les organisations. En outre, d'autres concepts ont déjà été mobilisés dans d'autres recherches pour appréhender les processus associés à l'arrivée d'un nouveau membre. Nous précisons maintenant le positionnement de la socialisation organisationnelle relativement à ces concepts.

2. Positionnement de la socialisation organisationnelle par rapport à d'autres concepts

Si les « frontières » de la socialisation organisationnelle sont maintenant mieux identifiées, le concept reste étroitement lié à d'autres notions. Nous évoquerons les liens avec la carrière, l'intégration, l'insertion, l'identité tout en expliquant les différences entre les concepts.

2.1 SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE, CARRIÈRE ET INTÉGRATION

Socialisation organisationnelle et carrière sont deux notions fortement imbriquées (Hall, 1987 ; Roger, 1992). Elles ont pour points communs leur évolution dans le temps et leur existence au sein de la sphère organisationnelle. Cette sphère organisa-

tionnelle a d'ailleurs tendance à s'élargir à la sphère personnelle. La notion de carrière n'est plus définie comme « *la progression dans la hiérarchie d'une organisation* » mais comme « *une séquence d'emplois tout au long de la vie* » voire comme « *une séquence d'expériences liées à des rôles* » (Hall, 1976). De même, pour l'équipe du laboratoire « Personnalisation et changements sociaux » (Baubion-Broye & Haajjar, 1998), la socialisation ne se limite pas à la sphère professionnelle mais intervient lors des transitions « psychosociales » qui font intervenir plusieurs systèmes et sous-systèmes (professionnels, sociaux, familiaux...) En définissant la carrière comme une succession de rôles organisationnels impliquant des phases de transition entre chacun d'eux ⁷¹, la socialisation correspond précisément au processus par lequel une personne passe de son ancien rôle vers l'internalisation complète de son nouveau rôle (Hall, 1987 ; Nicholson, 1984). Le concept de socialisation organisationnelle invite à considérer la carrière comme une « *collection* » d'expériences de socialisation accompagnant les transitions d'un rôle à un autre (Hall, 1987).

Jusqu'à présent, la socialisation organisationnelle a davantage été associée à l'étude du début de la carrière qu'à l'étude de la mi- ou de la fin de la carrière (Hall, 1987) ce qui ouvre une formidable voie de recherche sur les processus de socialisation intervenant lors de la transition vers la retraite (Kamouri & Cavanaugh, 1986). Première phase de la carrière organisationnelle, l'intégration est considérée comme le stade le plus intense de la socialisation organisationnelle (Feldman, 1981). Ce qui se joue durant cette période est déterminant pour la suite de la carrière de l'individu. L'intégration est caractérisée par la mise en œuvre plus ou moins fréquente, plus ou moins intense, des tactiques individuelles d'intégration pour atteindre un certain niveau de connaissance et de maîtrise des domaines de socialisation. Les recherches sur l'intégration dans l'organisation intéressent particulièrement les gestionnaires qui y voient le moyen de fidéliser leur population de jeunes salariés. Ainsi ancrée dans un processus plus global, l'intégration peut être gérée par un accompagnement des efforts des nouvelles recrues (les tactiques individuelles d'intégration) mais peut aussi inclure des actions en amont (durant la phase de socialisation anticipée) et en aval (durant la phase de management de son rôle). Ces actions entrent dans le cadre de la gestion de la carrière.

2.2 SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE ET INSERTION PROFESSIONNELLE

Socialisation organisationnelle et insertion professionnelle qui tirent leurs origines communes dans la sociologie sont des concepts fortement liés dans un contexte social où le travail occupe une place prépondérante. Définie par Vernières (1993) comme « *l'ensemble des mécanismes qui permettent à une personne sortant de l'appareil de formation initiale d'occuper une position stabilisée dans le système d'emploi* », l'insertion professionnelle, comme la socialisation organisationnelle, explique le processus d'entrée dans la vie professionnelle. Si Paugam (1999) décrit quatre formes d'intégration professionnelle dont certaines n'ont pas vocation à s'établir dans la durée (intégration assurée, intégration incertaine, intégration laborieuse et intégration disqualifiante), Vernières (1993) considère que l'insertion professionnelle n'a réussi que lorsqu'une stabilisation est atteinte. De même, la socialisation organisa-

71 Positionnement adapté aux sciences de gestion.

tionnelle doit permettre la pérennité de l'organisation à travers un noyau central de membres fidélisés.

Toutefois, les deux concepts comportent des différences qui vont bien au-delà de leurs cadres d'application (l'organisation ou la profession) et de leurs territoires traditionnels d'étude (la sociologie ou le comportement organisationnel dans les sciences de gestion). Fortement associée à l'organisation de la formation initiale, l'insertion professionnelle est une problématique faisant intervenir beaucoup plus d'acteurs que la socialisation organisationnelle : les individus, les organisations auxquels s'ajoutent les syndicats ⁷², les pouvoirs publics et les institutions de formation (D'Iribarne, 1986). Son étude résulte pour une large part de commandes institutionnelles visant à mieux gérer le système de formation (Nicole-Drancourt & Roulleau-Berger, 1995). En effet, une société doit veiller à ne pas produire trop d'échecs d'insertion professionnelle afin d'éviter le risque de marginalisation des individus. En revanche, l'organisation peut supporter et éventuellement trouver un intérêt dans le départ de nouveaux membres mal socialisés. De plus, la socialisation organisationnelle ne concerne pas seulement les jeunes mais également les personnes sorties depuis longtemps du système éducatif (notamment les personnes en phase de transition de carrière).

Ceci dit, la définition de Vernières (1993) pourrait être élargie puisque dorénavant les difficultés d'insertion professionnelle ne touchent plus seulement les jeunes. Les recherches en sciences de gestion sur l'orientation et le projet professionnels des salariés (Glee, 2003) vont aussi dans le sens d'un élargissement. Avec le concept d'insertion organisationnelle, Sauvage (2000) contribue au rapprochement des problématiques d'insertion et de socialisation. Limitant le champ d'analyse à celui des organisations, l'auteur définit l'insertion organisationnelle pour les jeunes cadres : il s'agit d'un « *processus qualifiant qui met en jeu un employeur et un débutant en phase d'insertion professionnelle*. » Les jeunes en cours d'insertion organisationnelle ont des objectifs lointains tels qu'initialiser leur carrière en vue de valider et de préciser un projet professionnel, de développer leur *employabilité*, et de se constituer une identité professionnelle. Ils cherchent à développer leur *employabilité* montre ce qui qu'ils ont bien compris que l'insertion organisationnelle ne se limite pas à l'entrée dans une seule organisation. Ils se préparent à exercer leur métier dans plusieurs organisations au cours de leur carrière. Notre position considère qu'une fois la personne insérée professionnellement (stabilisation dans un ensemble de compétences exercées dans le cadre d'un emploi régulier), il est encore nécessaire qu'elle se socialise dans une organisation en particulier (figure 27, p. 291).

2.3 SOCIALISATION ET INSERTION PROFESSIONNELLES

En continuant la permutation des noms et des adjectifs, apparaît le concept de socialisation professionnelle à distinguer de l'insertion professionnelle. Selon Moore (1969), un emploi est un construit social impliquant une série de rôles que le professionnel s'engage à tenir. Un processus contrasté caractérise l'engagement dans une profession : un ajustement forcé à « *une désagréable réalité* » conjointement à une

72 que l'on retrouve dans la problématique de la socialisation syndicale.

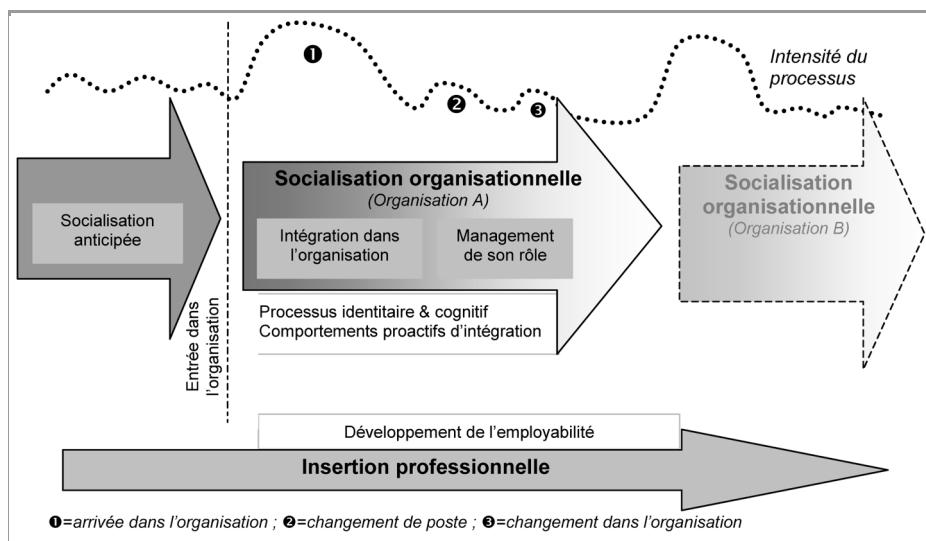


FIGURE 27 – Socialisation organisationnelle, intégration et insertion professionnelle

acceptation enthousiaste de tâches ressenties comme agréables. Ce phénomène est le résultat de la socialisation professionnelle consistant en un apprentissage cognitif et une internalisation des normes de la profession. Les jeunes en formation développent ainsi une responsabilité individuelle autoimposée sans laquelle la surveillance et les sanctions rendraient plus tard le travail insupportable (Moore, 1969). Socialisation et insertion professionnelles peuvent avoir lieu en parallèle mais restent deux processus distincts : dans le premier cas, il s'agit d'acquérir les normes d'une profession dans le second, d'aboutir à une position stabilisée dans un système d'emploi.

En résumé, il peut donc arriver que selon les emplois, les nouvelles recrues d'une organisation (cf. socialisation organisationnelle) soient déjà en partie socialisées aux normes du métier (cf. socialisation professionnelle). En fonction de la force des socialisations, l'individu développera une fidélité plus forte soit envers sa profession soit envers son organisation. L'insertion suppose une stabilisation qui peut avoir lieu dans une profession, dans une organisation ou dans les deux. Notons néanmoins que dans un contexte où les organisations ont besoin de flexibilité (valorisation de la polyvalence), elles n'invitent pas à la stabilisation dans une profession alors qu'elles valorisent l'attachement organisationnel.

2.4 SOCIALISATION ET IDENTITÉS PROFESSIONNELLES

Les précédents propos nous amènent naturellement vers le concept d'identité professionnelle dont le rapprochement avec la socialisation a été largement développé par Dubar (1991) dans son ouvrage *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*. De Chassey (1993) explique le lien entre socialisation et identité : « l'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, de divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions. » La socialisation peut donc être vue comme un processus d'identification rejoignant ainsi le

positionnement adopté par Perrot dans le chapitre 8. L'objet de l'identification peut être le groupe professionnel. Les travaux de Sainsaulieu (1977) et de Dubar (1991) sont les plus connus en France sur ce sujet. L'existence des communautés professionnelles transparait à travers des processus traduisant l'évolution des rapports au travail. En 1977, Sainsaulieu repère les identités professionnelles par les rapports au pouvoir (retrait, fusion, négociation, affinités). Deux décennies plus tard, dans un contexte de montée du chômage, les identités représentent « *une projection de soi dans l'avenir, l'anticipation d'une trajectoire d'emploi et la mise en œuvre d'une logique d'apprentissage ou mieux, de **formation*** » (Dubar, 2001). Elles dépassent à présent le cadre de l'organisation et de la profession marquées par l'indispensable adaptation au marché du travail.

Ainsi, le concept de socialisation invite à une large ouverture sur les mondes sociaux, professionnels, organisationnels et familiaux. Cette imbrication croissante des univers dans lesquels évoluent les individus occupant à chaque fois des rôles différents est bien mise en évidence dans les travaux des psychologues du laboratoire « Personnalisation et changements sociaux » de Toulouse Le Mirail et régulièrement dans les congrès de l'AIPTLF⁷³. Rencontrée de plus en plus fréquemment dans les congrès de l'AGRH⁷⁴, la socialisation dans l'organisation devient un thème de recherche important pour les gestionnaires dans un contexte d'emploi où des pénuries de main d'œuvre sont à prévoir. Actuellement, les sciences de gestion (et en particulier la gestion des ressources humaines) sont intéressées par l'identification de moyens pour attirer et fidéliser des salariés dont les compétences sont indispensables aux organisations. La socialisation étant un processus aux facettes multiples, il revient à chaque chercheur de préciser son positionnement sans pour autant rester prisonnier d'un champ de littérature. De plus, concomitante à toute recherche, la question de la méthodologie la plus appropriée doit être évoquée, ce qui fait l'objet de la prochaine partie.

3. La mesure de la socialisation organisationnelle

Depuis l'avènement du concept de socialisation organisationnelle, l'amélioration de la mesure de ce concept a été permanente. D'une quasi-absence d'études empiriques sur la question, les chercheurs sont passés à une phase d'études prolifiques en utilisant une mesure imparfaite mais immédiatement opérationnelle. Depuis une dizaine d'années, la recherche sur la socialisation revient sur les imperfections de sa mesure et développe des instruments plus satisfaisants, parce qu'ils sont spécifiques et qu'ils permettent d'obtenir des résultats dynamiques et généralisables.

Ces nouveaux progrès sont essentiels. En effet, la mise en place d'instruments de mesure qui représentent fidèlement le concept de socialisation organisationnelle est nécessaire pour comprendre tous les aspects du phénomène. Ainsi, si on retient la définition de la socialisation suivante : « le processus par lequel les employés passent du statut d'outsider à celui de membre participant et efficace » (Feldman, 1976), on

⁷³ Association Internationale de Psychologie de Travail de Langue Française.

⁷⁴ Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.

comprend que la socialisation est un processus qui s'inscrit dans le temps, et qui suppose à la fois la compréhension mais aussi l'adhésion d'un nouveau salarié à son nouvel environnement professionnel. Plus précisément, on considère qu'un salarié à l'issue de sa phase de socialisation doit être à l'aise à quatre niveaux (Fisher, 1986) : au niveau individuel (compréhension et acceptation de sa nouvelle identité professionnelle), au niveau de son groupe de travail (compréhension et adhésion aux règles sociales du groupe), au niveau de son organisation (compréhension et adhésion aux valeurs et aux règles organisationnelles) et au niveau de son travail à proprement parler (compréhension de la tâche demandée et réalisation performante).

Au cours du temps, les mesures de la socialisation utilisées par les chercheurs se sont améliorées, selon trois orientations principales. En premier lieu, les recherches sont passées d'une approche descriptive à une approche explicative. Elles se sont munies d'indicateurs quantitatifs de la socialisation, permettant ainsi une généralisation des résultats obtenus. En deuxième lieu, les recherches sur la socialisation ont substitué peu à peu des échelles de contenu bénéficiant d'une bonne validité interne aux instruments de mesures indirects et non spécifiques utilisés jusqu'alors. Enfin, les mesures longitudinales ont remplacé largement les mesures transversales, qui échouaient à restituer la nature dynamique du processus de socialisation.

L'ensemble de ces améliorations sont présentées dans le paragraphe 3.1. Le paragraphe 3.2 est consacré à l'état des lieux de la mesure actuelle. Les différentes échelles de contenu existantes sont présentées, ainsi que leurs apports et leurs limites. Nous dressons ensuite le bilan des biais et des difficultés auxquels sont encore confrontées les recherches actuelles. Finalement, la conclusion de ce chapitre vise à proposer des voies de réflexions pour que la mesure de la socialisation se perfectionne encore dans la représentation fidèle des différents aspects du phénomène.

3.1 HISTORIQUE ET PROGRESSION DE LA MESURE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

En 1986, Fisher décrit la recherche dans le domaine de la socialisation comme fragmentée, non empirique et peu productive. En effet, les premières études sur la socialisation organisationnelle n'ont donné lieu qu'à très peu d'études empiriques. Cependant, avec les travaux de Van Maanen et Schein (1979) puis de Jones (1983), les chercheurs abandonnent les recherches théoriques descriptives et adoptent une approche explicative. Cette période très riche en résultats atteint cependant ses limites, notamment à cause des imperfections des instruments de mesure utilisés. C'est pourquoi se développent depuis une dizaine d'années des recherches sur la mesure de la socialisation, qui ont permis de mettre au point des mesures plus spécifiques et prenant en compte la nature dynamique du phénomène de socialisation.

3.1.1 D'une approche descriptive à une approche explicative

Les premières recherches se sont focalisées sur la modélisation du processus d'apprentissage lui-même, et non sur le contenu à acquérir lors de la socialisation. Cette orientation a rendu difficile l'opérationnalisation du concept de socialisation. Ainsi, aucun des premiers modèles conceptuels de la socialisation n'ont donné lieu à une

opérationnalisation satisfaisante. Le modèle de Feldman (1976) comme celui de Louis (1980) sont des apports conceptuels indéniables pour comprendre le phénomène de socialisation organisationnelle. Cependant, ils n'ont jamais été réellement validés sur le plan empirique et leur contribution est avant tout descriptive. Ainsi dans le modèle proposé par Feldman (1976), on peut regretter l'absence d'explication du processus de passage d'une étape à l'autre. Le modèle est une représentation de la démarche personnelle de l'individu, dans lequel ne figurent pas les éléments susceptibles d'influer sur cette démarche : procédures organisationnelles de socialisation ou éléments de personnalité notamment. En outre, les modèles par étapes n'ont donné lieu qu'à peu d'études empiriques et les études effectuées n'ont pas obtenu de résultats convaincants. En particulier, elles ont échoué à généraliser les différentes étapes en termes d'échéances, de durée et de contenu. C'est la raison pour laquelle Fisher (1986) retient le modèle par étapes pour son apport conceptuel mais estime qu'il n'a pas vocation à être prédictif.

C'est avec les travaux de Van Maanen et Schein (1979) que les études empiriques se généralisent. Avec l'établissement d'une typologie des procédures de socialisation (Van Maanen & Schein, 1979 ; Jones, 1983), un courant de recherche se met en place, traitant principalement des conséquences de diverses politiques de socialisation organisationnelle sur les attitudes et comportement des salariés. Les recherches deviennent explicatives. Elles cherchent des corrélations entre des antécédents supposés de la socialisation et des conséquences attendues.

3.1.2 *D'une mesure indirecte à une mesure spécifique*

Les recherches concernant la socialisation organisationnelle ont connu un développement assez paradoxal. Comme nous l'avons remarqué précédemment, les chercheurs se sont concentrés sur l'identification des antécédents et des conséquences de la socialisation avant même de spécifier le contenu de la socialisation. Ainsi, les premières recherches considèrent la socialisation comme une période, celle de l'entrée organisationnelle, et se bornent à établir des corrélations entre plusieurs éléments lors de cette période. Par exemple, les pratiques institutionnalisées définies par Jones (1986) sont positivement reliées à l'engagement (Ashford & Saks, 1996 ; Jones, 1986), à la satisfaction au travail (Ashford & Saks, 1996 ; Jones, 1986), à l'intention de rester (Ashford & Saks, 1996 ; Jones, 1986), à la clarté de rôle (Jones, 1986) et négativement reliées à l'efficacité individuelle (Jones, 1986).

En outre, les quelques mesures existantes portent exclusivement sur des indicateurs indirects de la socialisation organisationnelle (Fischer, 1986) : pour pallier la difficulté d'observer le concept latent de socialisation organisationnelle, les recherches se sont traditionnellement orientées vers une mesure des conséquences attendues de cette socialisation. Ainsi, les indicateurs classiques de la socialisation organisationnelle sont des attitudes aisément observables que la communauté scientifique sait mesurer, telles que la satisfaction au travail, l'engagement, l'intention de rester ou la performance au travail. L'idée sous jacente est que l'on peut observer indirectement le niveau de socialisation d'un salarié en mesurant sa satisfaction au travail, son engagement organisationnel, son intention de rester et sa performance au travail et en combinant tous ces résultats. Cette manière de mesurer la socialisation a de nombreux avantages : tout d'abord, elle est très pratique. En effet, les échelles de

satisfaction, d'engagement ou encore d'intention de rester sont bien connues et ont été largement validées. Ensuite, résoudre rapidement le problème de la mesure permet de se concentrer sur l'essentiel des préoccupations managériales, c'est-à-dire sur les antécédents et les conséquences d'un phénomène organisationnel. Ainsi, les années 1980 ont donné lieu à une volumineuse production scientifique sur la socialisation.

Cependant, on peut se demander si l'utilisation de ces variables pour accéder indirectement à la socialisation est pertinente. À notre connaissance, aucune étude n'indique que ces différentes variables attitudinales, qu'elles soient prises isolément ou de manière combinée, sont suffisamment reliées à la variable latente « socialisation organisationnelle » pour en analyser la structure ou en être un indicateur. En outre, il existe probablement des corrélations fortes entre ces quatre attitudes classiquement étudiées. Par exemple, l'intention de rester dépend de la satisfaction au travail. On peut dès lors se demander s'il est opportun de prendre en compte la satisfaction au travail pour déterminer le degré de socialisation accomplie. Enfin, cette approximation de la socialisation au moyen de la combinaison des variables « satisfaction, intention de rester, performance, engagement » signifie que l'on accepte un premier niveau d'erreur. Il faut ensuite trouver des indicateurs pour chacune de ces dimensions, ce qui entraîne un deuxième niveau d'erreur. Finalement, il est peu probable que la mesure ainsi construite soit en adéquation avec le concept de socialisation qu'elle est censée mesurer. Cette faiblesse dans la relation entre la variable latente et l'instrument de mesure est problématique, car l'analyse des indicateurs peut conduire à des conclusions erronées concernant le concept sous-jacent. La mesure de la socialisation par l'intermédiaire de l'engagement au travail, de la satisfaction, de l'intention de rester et de la performance bénéficie-t-elle d'une bonne validité interne ? Dans la mesure où l'on n'est pas assuré que les variations de cette combinaison de variables classiques (satisfaction, intention de quitter, performance) sont le reflet d'une variation de la variable « socialisation », il n'est pas possible de l'affirmer.

Pour toutes ces raisons, dès 1986, Fisher s'étonne que personne n'ait transformé les domaines de socialisation maintes fois repérés dans la littérature en indicateurs mesurables et pertinents. Le même regret est exprimé par Chao *et al.* (1994, p. 730) : « *Bien que la socialisation organisationnelle joue un rôle central dans l'ajustement et le processus d'apprentissage des salariés, il y a eu peu d'études empiriques définissant et évaluant les dimensions spécifiques de ce construit. Sans une meilleure compréhension de ce qui est appris pendant cette période, la recherche programmatique ne peut pas étudier les contenus et les caractéristiques spécifiques à ce phénomène.* » Chao *et al.* (1994) tentent alors de dépasser cette pratique, pour gagner en scientificité.

Cette première tentative marque un nouveau tournant pour la mesure de la socialisation, car parallèlement, d'autres chercheurs mettent au point leur propre échelle de mesure (Taormina, 1994, 1997, 2004 ; Anakwe & Greenhaus, 1999 ; Haue-ter *et al.*, 2003). Ces efforts se concentrent sur l'identification de conséquences plus directes et spécifiques à la socialisation : la maîtrise de différents domaines de socialisation. L'objectif est de déterminer les éléments qui doivent être maîtrisés à l'issue de la socialisation. Avec cette approche, les chercheurs étudient le contenu de la socialisation, et établissent ainsi des indicateurs spécifiques à ce concept. L'avantage

principal de cette nouvelle approche est la finesse d'analyse qu'elle permet : en mesurant le degré de maîtrise sur chacun des domaines de socialisation, les chercheurs parviennent à distinguer les effets dus au phénomène de socialisation lui-même des effets simultanés qui n'ont aucun rapport avec celui-ci. De plus, ils peuvent étudier précisément les causes et les effets de chacune des dimensions de la socialisation prises isolément. Chao *et al.* (1994, p. 730), précurseurs de cette approche, soulignent ainsi : « *Le courant de recherche qui s'est intéressé aux différentes stratégies organisationnelles de socialisation a manqué de critères directs pour mesurer le degré auquel un individu est socialisé. En outre, les relations entre l'apprentissage des contenus spécifiques à la socialisation et les conséquences spécifiques de la socialisation sur le travail sont actuellement inconnues. À un niveau pratique, comprendre ces relations pourrait entraîner des implications managériales quant à l'amélioration des processus et des stratégies de socialisation.* »

3.1.3 D'une mesure statique à une mesure dynamique

Le temps est un élément essentiel à prendre en compte dans l'étude de la socialisation car ce phénomène est avant tout un processus dynamique. Le temps se retrouve d'ailleurs en filigrane dans la plupart des définitions et des premières modélisations théoriques de la socialisation organisationnelle (Feldman, 1976 ; Van Maanen & Schein, 1979 ; Louis, 1980).

Malgré cette évidence, les recherches empiriques se sont limitées trop longtemps à des études transversales. En 1986, Fisher regrettait qu'il y ait trop peu d'études longitudinales sur la socialisation. Aujourd'hui, elles sont devenues la norme : Sur 67 études empiriques épluchées par Bauer *et al.* (1998), 47 sont longitudinales. En moyenne, ces recherches mettent en œuvre 2,68 collections de données par étude, et 10,55 mois s'écoulent entre la première et la dernière collecte. Entre les deux premières collectes, la moyenne est de 5 mois. Entre la deuxième et la troisième, elle est de 9 mois. La première collection intervient en moyenne 1 mois après l'entrée, la seconde 6 mois après, et la troisième 1 an après l'entrée. Sur les 47 études, 17 ont collecté des données préalablement à l'entrée et 19 ont inclus des données prises durant la première semaine (Bauer *et al.* 1998).

Bien que les études longitudinales soient infiniment plus adaptées que les études en coupe pour aborder la question de la socialisation, elles soulèvent tout de même plusieurs questions. D'abord, est-il pertinent de n'étudier le phénomène qu'au cours de la première année, comme le font la majorité des études ? Hill (1992) indique par exemple que les managers ont besoin de plus d'un an pour maîtriser leur rôle, et que souvent la socialisation est loin d'être finie au bout d'un an. En outre, on remarque une grande régularité dans les rythmes de collecte, alors que certains chercheurs montrent que le rythme du processus de socialisation est irrégulier. Enfin, le processus dynamique de la socialisation n'est pas encore bien compris. Nous savons que les attitudes et les perceptions se forment très tôt mais nous ne connaissons ni le moment ni la manière dont cela se réalise. Par conséquent, plusieurs précautions doivent être prises pour s'assurer que la collecte des données a lieu à des moments pertinents. Il semble également nécessaire d'étudier le processus de socialisation en profondeur, pour trouver un modèle explicatif de la dynamique temporelle de la socia-

lisation et comprendre les déterminants du progrès, les événements qui peuvent accélérer ou au contraire freiner la progression.

3.2 LA MESURE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE AUJOURD'HUI

3.2.1 Les échelles de mesures existantes

L'objectif des échelles de contenu que nous présentons est de mesurer le niveau de socialisation des salariés, sur chacun des domaines de socialisation. Cependant, bien qu'elles aient un tronc commun important, chaque échelle développe des spécificités quant aux dimensions de la socialisation (tableau 9).

Chao <i>et al.</i> (1994)	Taormina (1994)	Anakwe et Greenhaus (1999)	Haueter, Hoff Macan et Winter (2003)
1. Compétence professionnelle	1. Formation reçue par les employés	1. Maîtrise des tâches	1. Socialisation par rapport à l'organisation
2. Relations interpersonnelles	2. Compréhension de son rôle et du fonctionnement de l'organisation	2. Fonctionnement du groupe de travail	2. Socialisation par rapport au groupe de travail
3. Niveau politique	3. Aide et support moral des collègues de travail	3. Connaissance de la culture organisationnelle	3. Socialisation par rapport à la tâche
4. Langage	4. Clarté de l'organisation quant aux perspectives de carrières offertes	4. Acceptation de la culture organisationnelle	
5. Objectifs et valeurs organisationnels		5. Apprentissage personnel	
6. L'histoire de l'organisation		6. Clarté du rôle	

TABLEAU 9 – Dimensions des différentes échelles de contenu de la socialisation

A. L'ÉCHELLE DE CHAO ET AL. (1994)

Parmi les six dimensions de l'échelle de Chao *et al.* (1994), la maîtrise des compétences requises, des relations sociales et de la culture organisationnelle recoupe trois des domaines proposés par Fisher (1986). La maîtrise de l'histoire du langage et du pouvoir au sein de l'organisation est également présente en filigrane dans la synthèse de Fisher (1986), sans que l'auteur ne leur donne d'importance fondamentale. En revanche, cette échelle écarte un domaine de socialisation bien développé par Fisher : l'apprentissage d'une nouvelle identité professionnelle.

Encadré 1

Les 6 dimensions de l'échelle de Chao et al. (1994)

Compétence professionnelle : acquisition des savoirs et savoir-faire requis par les tâches reliées à l'emploi

Relations interpersonnelles : capacité à établir des relations professionnelles satisfaisantes avec les autres membres de l'organisation

Niveau politique : capacité à comprendre et à utiliser les relations et procédures formelles et informelles ainsi que les structures de pouvoir au sein de l'organisation

Le langage : connaissance et utilisation du langage technique spécifique à la profession ainsi que le jargon de l'organisation.

Les objectifs et valeurs organisationnels : la connaissance et l'acceptation des normes et principes de l'organisation

L'histoire de l'organisation : connaissance des traditions, coutumes, mythes et rituels utilisés afin de perpétuer un certain modèle de comportement.

Cette échelle de 34 items a été testée et améliorée auprès de 432 jeunes diplômés employés comme ingénieurs ou managers, suivis sur une période de cinq ans. Elle présente de bons résultats en termes de fiabilité (tous les $\alpha > .78$) et de validité interne. La variance expliquée par les six dimensions extraites lors de l'analyse en composantes principales est de 58%. Les chercheurs trouvent également que les six dimensions ont des corrélations différentes avec les variables de résultat de leur étude (performance, adaptabilité, identité, satisfaction au travail, engagement au travail, implication), ce qui atteste de la validité discriminante de l'échelle. Finalement, cette échelle de mesure semble capter plus finement le phénomène de socialisation que les indicateurs indirects utilisés traditionnellement.

L'échelle de Chao *et al.* (1994) paraît donc avoir de bonnes qualités de mesure en termes de validité, de fiabilité et de faisabilité. Cependant, Bauer, Morrison et Calister (1998) conseillent de l'enrichir dans des contextes particuliers. En particulier, elle laisse de côté toute la dimension « maîtrise de la nouvelle identité au travail et du rôle organisationnel », alors que cet aspect est décisif dans les modèles théoriques du processus (notamment Feldman, 1976 et Louis, 1980). En outre, la validité externe de l'échelle reste à prouver (Lacaze, 1997).

B. L'ÉCHELLE DE TAORMINA (1994)

Parallèlement à ces recherches, Taormina (1994) développe aussi une échelle de mesure du niveau de socialisation. Son échelle définit quatre dimensions, mesurées à l'aide de 27 items. Taormina précise que ces dimensions ne sont pas parfaitement indépendantes. En effet, les dimensions 1 et 3 ont trait aux pratiques de socialisation au sein de l'organisation, alors que les dimensions 2 et 4 se concentrent sur la compréhension du salarié par rapport à sa tâche, au fonctionnement de l'organisation et à sa projection dans un avenir professionnel à moyen terme. Ainsi, bien que proche conceptuellement de l'échelle de Chao *et al.* (1994), cette échelle est plus large car elle intègre l'efficacité des pratiques de socialisation de l'organisation et de l'équipe de travail, ainsi que l'acceptation par le salarié de son identité et de son avenir organisationnel. Cette échelle sera ensuite validée et perfectionnée par Taormina lui-

même, à travers plusieurs recherches (Taormina, 1997, 1999, 2004 et Taormina & Bauer, 2000).

C. L'ÉCHELLE DE ANAKWE ET GREENHAUS (1999)

Pour Anakwe et Greenhaus (1999), la socialisation est un construit constitué de six dimensions. Les quatre premières dimensions correspondent aux dimensions « compétence professionnelle », « relations interpersonnelles » et « objectifs et valeurs organisationnels » de Chao *et al.* (1994). En revanche, la dimension « apprentissage personnel » fait référence à l'apprentissage de l'identité au travail par le salarié. Cette dimension, présente chez Fisher (1986), fait défaut dans l'échelle de Chao *et al.* (1994), et manque de clarté dans celle de Taormina (1994). C'est le principal apport de cette échelle par rapport aux autres. La sixième dimension, « clarté de rôle », est un aspect de la socialisation que de nombreux auteurs ont mis en exergue (Fisher, 1986, Jones, 1986, Perrot, 2001). En revanche, cet instrument de mesure comprend 112 items, ce qui alourdit considérablement les études qui l'utilisent.

D. L'ÉCHELLE DE HAUETER, MACAN ET WINTER (2003)

Les auteurs partent du constat que l'échelle de référence, celle de Chao *et al.* (1994), mélange des items de nature diverse. En effet, sur la dimension « histoire » par exemple, Chao *et al.* (1994) mélangent des items propres à la connaissance de l'histoire de l'organisation avec des items mesurant la connaissance de l'histoire du groupe de travail. Par conséquent, Haueter *et al.* (2003) distinguent trois niveaux (l'organisation, le groupe de travail et la tâche), pour lesquels ils mesurent le degré de connaissance (la connaissance de l'histoire, des buts et des valeurs, du système politique ou du langage) et le degré de maîtrise du rôle à endosser. L'échelle compte 43 items au total. Les auteurs valident leur échelle à l'aide de deux études distinctes, qui trouvent une structure factorielle stable et des propriétés psychométriques satisfaisantes. Cependant, à notre connaissance, cette échelle n'a pas encore été utilisée et validée par d'autres chercheurs.

3.2.2 Principales difficultés rencontrées

Les échelles existantes mesurent-elles bien l'ensemble du contenu de la socialisation organisationnelle ? La plupart des échelles présentées mélangent éléments cognitifs, éléments affectifs et éléments comportementaux. Ainsi, dans l'échelle de Chao *et al.* (1994), les items ayant trait à l'histoire de l'organisation, au langage, aux systèmes de pouvoir mesurent en réalité le degré de compréhension et de connaissance du nouveau recruté par rapport à ces différents aspects. En revanche, les items ayant trait aux valeurs de l'organisation sont principalement des items mesurant l'adhésion à ces valeurs, et non leur compréhension. De la même manière, les items se référant aux relations de groupe mesurent l'intégration effective du nouveau recruté dans le groupe, et non sa compréhension des règles et du système de relation. Chao *et al.* (1994) trouvent une grande différence entre les résultats obtenus par leur dimension « valeurs de l'organisation » et ceux obtenus par les autres dimensions. Cela s'explique probablement par le fait que la compréhension des différents contenus de la socialisation n'a pas les mêmes conséquences que l'adhésion du nouvel arrivant à ces différentes dimensions. La multi-dimensionalité du construit serait alors organisée

autour de cette distinction compréhension / adhésion / mise en œuvre, plus qu'autour de la distinction entre les différents éléments à maîtriser. Nous pensons qu'il serait intéressant de développer un instrument plus précis qui discriminerait le fait de comprendre et le fait d'adhérer aux différentes dimensions de la socialisation. L'effet de chacune de ces deux dimensions sur le comportement, selon les contenus, permettrait d'améliorer la compréhension du phénomène, et donc de multiplier les leviers d'actions des organisations sur le processus de socialisation.

A. RECOURS AUX ÉCHELLES DE CONTENU ET PRISE EN COMPTE DU TEMPS

Les mesures que nous avons présentées jusqu'ici se focalisent toutes sur les conséquences attendues de la socialisation, que ce soit des conséquences directes en termes de maîtrise de compétences ou des conséquences plus indirectement liées au concept. Le processus n'est pas du tout décrit, si bien qu'il reste à nos yeux une boîte noire au mécanisme inconnu.

Dans la définition de Feldman (1976), la socialisation se solde par un changement de statut, sans que l'on sache le comment de cette mutation. Intuitivement, on imagine une progression continue. C'est sans doute pour cette raison que le recours à des études longitudinales composées de trois ou quatre collectes de données à quelques mois d'intervalle semble être communément accepté. Mais la socialisation est-elle un processus continu et monotone, qui évolue sans ruptures et sans retours en arrière ? L'hypothèse inverse paraît assez réaliste : certains événements aident à prendre la mesure de notre ignorance. Ainsi, à certains moments, la progression est décourageante, car elle dévoile le chemin qui reste à parcourir. De même, l'idée que le rôle organisationnel ou les réseaux de pouvoir s'apprennent par un système d'essais-erreurs semble réaliste. Les modèles de processus simples, qui décrivent des évolutions linéaires, faites de phases clairement délimitées aboutissant à des résultats attendus sont actuellement remis en question (Langley, 1999). De plus en plus de travaux mettent l'accent sur les déviations, les boucles récursives et les évolutions simultanées qui ont lieu au cours d'un processus. Le cheminement n'est pas monotone mais fait de progressions et de retours en arrière.

Actuellement, les données longitudinales sont prélevées alors que l'on ne maîtrise pas la dynamique du processus. Ainsi, dans l'hypothèse où les différents domaines de socialisation ne progresseraient pas au même rythme et où l'on prélèverait des données à un moment où l'individu ressent un retour en arrière dans l'un des domaines, les résultats obtenus seraient mal interprétés. Par conséquent, il serait intéressant d'intégrer, au sein d'un modèle unique, l'étude des antécédents et des conséquences, comme on le fait traditionnellement, mais aussi l'étude du processus. En intégrant dans les modèles classiques l'effet d'événements successifs, il serait possible de comprendre l'évolution des variables au fur et à mesure des événements, et l'évolution des événements en fonction des différentes variables (Langley, 1999). Certaines méthodologies nous paraissent particulièrement adaptées à ces nouveaux enjeux. Pour accéder en profondeur au processus, nous pensons que des études qualitatives sont nécessaires. En effet, l'observation ou une méthodologie de type « journal », consistant à faire remplir à l'échantillon étudié un journal de bord mentionnant ses impressions au jour le jour (Reis et Wheeler, 1991) permettraient d'avoir accès à des informations inaccessibles par le biais d'un questionnaire. Enfin, la multi-

plication des angles d'approches semble intéressante également pour aller plus loin dans la compréhension du processus. En interrogeant le nouvel arrivant mais aussi son supérieur hiérarchique et son groupe de travail, on parvient à s'extraire des perceptions unilatérales et à avoir des informations plus pertinentes pour juger du degré de socialisation d'un individu.

B. QUESTIONS RELATIVES À LA VALIDITÉ EXTERNE DES ÉCHELLES EXISTANTES

Dans une communication portant sur les limites des échelles de mesures de la socialisation, Bourhis (2004) remet en question la multi-dimensionalité du construit « niveau de socialisation ». En s'appuyant sur plusieurs études, elle montre d'abord que les dimensions de l'échelle de Chao *et al.* (1994) sont difficilement reproductibles. En effet, Bourhis (2004) étudie quatre études utilisant cette échelle (Klein & Weaver, 2000 ; Duschesne, 2002 ; Ducharme (2003) et Brunet (2004)). Aucune de ces études ne parvient à retrouver la structure factorielle en six dimensions indépendantes proposée par ces auteurs. Soit l'analyse en composante principale ne détecte qu'un seul facteur, soit lorsqu'on lui en impose six, elle ne retrouve pas les six facteurs établis par Chao *et al.* (1994). Bourhis (2004) remet alors en question « la nature multidimensionnelle du niveau de socialisation, du moins si l'on définit les dimensions comme étant celles identifiées par Chao *et al.* (1994) ».

Dans un deuxième temps, Bourhis (2004) souligne les corrélations significatives existantes entre les différentes dimensions des échelles de Taormina (1994), de Chao *et al.* (1994) et de Anakwe et Greenhaus (1999). Ces éléments s'ajoutent aux précédents et nous incitent à nous interroger sur la réalité d'une structure multidimensionnelle du niveau de socialisation.

4. Conclusion

Le chapitre 7 avait pour objectif de présenter les fondements et les recherches de référence sur la socialisation organisationnelle. Importée de la sociologie, ce concept a été défini en management (dans le cadre d'étude du comportement organisationnel) comme un processus de transmission par l'organisation et d'acquisition par les nouveaux salariés de différents contenus appelés les « domaines de socialisation ». Accordant au départ une place prépondérante à l'organisation, les définitions ont évolué vers une reconnaissance et une prise en compte progressive du rôle proactif de l'individu. La socialisation résulte en effet des efforts de l'organisation identifiables par le modèle de procédures organisationnelles de socialisation et des efforts des nouvelles recrues, combinaisons de différentes tactiques individuelles d'intégration. La socialisation organisationnelle est principalement associée au phénomène d'entrée dans une nouvelle carrière organisationnelle, phénomène également éclairé par d'autres cadres théoriques. Le positionnement de chacun des concepts a été précisé dans ce chapitre.

D'un point de vue scientifique, nous avons passé en revue les concepts de référence ainsi que les principales tentatives d'opérationnalisation du concept de socialisation organisationnelle et les problèmes qu'elles soulèvent. Au niveau méthodologique, deux voies de recherches nous semblent particulièrement prometteuses : la

première consiste à mieux comprendre la dynamique du phénomène par le biais d'études approfondies du processus de socialisation. Le recours à des méthodologies qualitatives novatrices en sciences de gestion, comme le « journal de bord », paraît particulièrement opportun. La seconde voie de recherche concerne l'amélioration de la mesure de contenu développée à ce jour par les quatre échelles existantes. Les questions autour de la nature unidimensionnelle ou multidimensionnelle du construit, de la dynamique de la socialisation et de la distinction des trois niveaux « compréhension – adhésion – mise en œuvre » semblent au centre de ce défi. Au niveau conceptuel, les recherches de référence présentées dans ce chapitre seront enrichies par la prise en compte de la multiplicité des formes de socialisation associées de près ou de loin à la vie organisationnelle. Les recherches sur la socialisation trouvent en effet un renouvellement et un approfondissement à travers les approches identitaire et cognitive ainsi que dans la perspective interactionniste.

D'un point de vue managérial, l'étude de la socialisation organisationnelle se justifie car elle permet d'améliorer la gestion de l'entrée organisationnelle des salariés. Le cadre théorique est dorénavant suffisamment étoffé pour développer des instruments pertinents pour évaluer non seulement la réussite ou l'échec de la socialisation, mais également l'efficacité de la politique d'intégration des entreprises sur chacun des domaines de socialisation et à chaque étape du processus (compréhension, adhésion, mise en œuvre). Ces mesures offriront une plus grande précision aux résultats empiriques et permettront de proposer des pratiques de socialisation mieux adaptées aux besoins des organisations.

Les approfondissements conceptuels et managériaux qui viennent d'être évoqués sont abordés dans le chapitre 8.

Chapitre 8

Prolongements théoriques et pratiques de la socialisation organisationnelle et individuelle

*Serge PERROT⁷⁵
Sonia BOUSSAGUET⁷⁶
Géraldine VALERO-MANTIONE
Brigitte CHARLES-PAUVERS⁷⁷
Dominique PEYRAT-GUILLARD⁷⁸*

Sommaire

1.	Approche identitaire et cognitive	304
2.	Une perspective interactionniste de la socialisation organisationnelle	317
3.	Analyse critique des pratiques de socialisation	330
4.	Conclusion	338

75 CREPA, Université Paris-Dauphine.

76 GESEM, Université Montpellier 1.

77 CRGNA, Université de Nantes.

78 LARGO, Faculté de Droit, d'Économie et de Gestion d'Angers.

Les théories fondatrices de la socialisation organisationnelle trouvent leur source au sein d'une vision « normalisante » de l'organisation (Van Maanen, Schein, 1979), et évoluent aujourd'hui vers une plus grande prise en compte de l'individu comme acteur (chapitre 7).

Il ne s'agit pas ici d'opposer une approche « situationniste » (*e.g.* Salancik, Pfeffer, 1977, 1978 ; Davis-Blake, Pfeffer, 1989) ou contingente (Lorsch, Morse, 1974), à une approche « dispositionniste » (*e.g.* Allport, 1937, 1966 ; Staw, Ross, 1985) privilégiant des caractéristiques individuelles stables comme déterminants clés de la socialisation. Loin de s'enfermer dans ce débat (qui dépasse d'ailleurs largement le domaine de la socialisation organisationnelle), notre champ de recherche s'est au contraire enrichi de cette apparente contradiction, à travers le développement de domaines d'investigation connexes comme l'adéquation entre l'individu et l'organisation (*e.g.* Chatman, 1989), ainsi que l'approche interactionniste de la socialisation (*e.g.* Reichers, 1987).

Dans un même esprit, ce chapitre vise à rendre compte de développements théoriques récents, qui apportent un éclairage complémentaire très important sur la socialisation organisationnelle et la compréhension des changements individuels. À cet effet, il s'articule autour de deux approches particulièrement utiles :

- Une approche identitaire et essentiellement cognitive, qui privilégie l'individu comme niveau d'analyse, et dont la synthèse des travaux permettra de montrer en quoi la socialisation organisationnelle est aussi un processus de changement identitaire (8.1).
- Une approche interactionniste, inspirée de la théorie de l'interaction symbolique, qui développe une vision de la socialisation comme un processus d'influence mutuelle entre l'individu et ses agents socialisateurs (8.2).

Parallèlement, en réponse à une forte demande des entreprises, la recherche sur la socialisation organisationnelle développe une conceptualisation des pratiques actuellement mises en œuvre par les organisations pour gérer l'arrivée de leurs nouvelles recrues. La troisième partie de ce chapitre fait état des travaux les plus récents sur le sujet et propose une analyse critique des nouvelles pratiques de gestion de l'intégration.

1. Approche identitaire et cognitive

Cette première partie du chapitre 8 propose un état des recherches permettant de connaître et comprendre les changements identitaires au niveau individuel, durant la socialisation organisationnelle. Ces travaux lient fortement les aspects identitaires et cognitifs de ces changements individuels. De plus, des liens théoriques forts s'établissent progressivement entre des champs de littérature jusqu'ici isolés, et que nous évoquerons en tant qu'approche identitaire et cognitive de la socialisation organisationnelle : (1) Les recherches sur le concept de soi et la période de socialisation (inspirés de l'approche de Kelly (1955)) ; (2) L'analyse des liens entre construction de sens (*e.g.* Louis, 1980), identité, et socialisation ; (3) Les travaux sur l'identité organisationnelle et les processus d'identification. Nous contribuerons ainsi

à l'établissement de liens théoriques entre ces champs de recherche, et à la mise en lumière de leurs apports respectifs à l'explication des phénomènes de socialisation. Enfin, dans une quatrième partie, nous tenterons de définir un cadre conceptuel intégrateur des différents domaines d'investigation, qui puisse nous guider vers une vision globale de la socialisation organisationnelle.

Nous retiendrons donc les travaux qui se situent au croisement d'une approche identitaire, d'une analyse cognitive, et (directement ou indirectement) d'une problématique de socialisation organisationnelle.

1.1 SOCIALISATION ET CONCEPT DE SOI

Le concept de soi est à la croisée d'une notion identitaire et d'une analyse cognitive. Considéré comme un déterminant important des choix de carrières, ainsi que d'autres comportements individuels (Super, 1984), c'est également une variable résultante du processus de socialisation (Schein, 1971 ; Mortimer, Lorence, 1979). Si certaines recherches mettent plutôt l'accent sur les déterminants des changements ou de la stabilité du concept de soi (Kohn, Schooler, 1983 ; Mortimer, Lorence, Kumka, 1986 ; Nicholson, West, 1988), d'autres soulignent en revanche la nature et l'ampleur des changements dans le concept de soi durant les périodes de socialisation organisationnelle. Bien que la socialisation soit un processus continu tout au long de la carrière (Schein, 1978), elle est particulièrement forte lors d'un premier emploi. C'est donc tout naturellement ce terrain d'investigation qui est privilégié par les chercheurs, qui s'intéressent typiquement aux premières années de carrière des nouveaux embauchés. Une méthodologie très largement utilisée pour l'étude du concept de soi (*e.g.* Arnold, Nicholson, 1991 ; Fournier, Payne, 1994 ; Fournier, 1996 ; Stradling, Crowe, Tuohy, 1993) est basée sur la grille de Kelly (1955), qui distingue les « éléments » (comme par exemple le concept de soi), les « construits » permettant de les qualifier, et les relations qui lient « éléments » et « construits ».

Arnold et Nicholson (1991) étudient ainsi la construction du concept de soi dans les premières années au sein d'une organisation. Ils incluent dans les « éléments » liés au concept de soi, le soi réel, le soi idéal, la représentation du soi tel que perçu par les autres, et le soi passé. Par ailleurs, les autres personnes de l'environnement de travail figurent également parmi les « éléments ». Un des intérêts de cette recherche est que les « construits » ne sont pas définis à priori, mais sont au contraire librement choisis par les personnes interrogées. Parmi les résultats de recherche fondamentaux, il est à noter que l'évolution du concept de soi des nouveaux entrants dans l'organisation ne révèle aucune tendance systématique. En d'autres termes, il n'y a pas d'effets « normalisants » (pour ne pas dire « socialisants ») de l'organisation observés empiriquement. L'interprétation de ces résultats par Arnold et Nicholson (1991) est que la socialisation organisationnelle peut avoir un impact « normalisant » sur les attitudes mais pas sur le concept de soi. Deuxièmement, cette période de forte socialisation organisationnelle se traduit par des « inconforts psychologiques » fréquents. Enfin, la similarité perçue de l'individu avec des personnes de son environnement n'est pas une condition nécessaire à l'implication ou l'engagement, ce qui ne va pas dans le sens des théories de l'adéquation individu / environnement (*e.g.* Holland, 1985). Pour conclure, les auteurs souli-

gnent la facilité de surestimer l'impact des tactiques de socialisation, et de sous-estimer la capacité des personnes à construire des interprétations propres et idiosyncrasiques. Ces mécanismes de construction de soi, propres à chaque individu, permettraient ainsi d'expliquer les différences observées dans les modes d'ajustement (*e.g.* Arnold, Nicholson, 1991 ; Feldman, 1985 ; Louis, 1980 ; Mackenzie Davey, Arnold, 2000).

En s'inspirant de la théorie de l'autocatégorisation (Turner *et al.*, 1987) que nous développerons plus tard, Stradling, Crowe et Tuohy (1993) assoient leur définition du concept de soi sur deux composantes : l'identité personnelle idiosyncrasique qui englobe les attributs, les traits, les intérêts, etc., et l'identité sociale qui découle d'une comparaison de soi aux autres. À partir de 27 items prédéfinis comme « construits » (Kelly, 1955) pour qualifier le concept de soi, les auteurs comparent les réponses de cinq groupes d'individus entrés dans la police anglaise depuis une période variant entre une semaine et deux ans. L'hypothèse selon laquelle le niveau de bien-être des nouvelles recrues suivrait une courbe en « U » (Nash, 1991) est empiriquement invalidée. En revanche, les différences inter-groupes sont statistiquement significatives, suggérant qu'il y a transformation des identités (à travers l'évolution des concepts de soi) durant cette période de socialisation. Ces résultats sont plus complémentaires que contradictoires par rapport à ceux d'Arnold et Nicholson (1991), puisque l'accent est mis sur l'existence d'un changement, et non sur sa nature (commune ou idiosyncrasique).

Fournier et Payne (1994) apportent un éclairage supplémentaire en distinguant empiriquement les changements incrémentaux (« slot change ») des innovations de construits. Les premiers consistent à changer le positionnement du concept de soi sur les construits déjà utilisés. Les seconds se réfèrent aux changements des construits centraux selon lesquels le concept de soi est positionné. L'ensemble de ces construits renvoie à une notion d'identité centrale (Fournier, Payne, 1994). Les principaux résultats empiriques validés montrent que les changements dans la construction du soi se traduisent à la fois par des changements incrémentaux et par des innovations de construits. L'apparition de nouveaux construits permet ainsi d'interpréter un nouvel environnement, et constitue de nouvelles dimensions pour la construction de soi voire l'identité centrale. Par ailleurs, les auteurs montrent également que les changements observés correspondent à des évolutions idiosyncrasiques, et non à une tendance commune qui serait l'effet de la socialisation organisationnelle, rejoignant ainsi les conclusions d'Arnold et Nicholson (1991).

Les résultats de ce type de recherche sont intéressants à plusieurs titres, non seulement parce qu'ils permettent d'examiner les dimensions utilisées pour la construction de son « monde social » (Landfield, 1971), mais également parce qu'ils apportent une explication aux changements individuels observés, et à la variabilité des expériences vécues de socialisation organisationnelles (Holton, 1995). D'une façon plus générale, le concept de soi semble donc un outil d'analyse important pour l'étude des processus de socialisation (Erez, Earley, 1993). De plus, ces recherches appellent à une découverte des processus de construction de sens qui ont lieu durant la socialisation organisationnelle.

1.2 SOCIALISATION, CONSTRUCTION DE SENS, ET IDENTITÉ

Avant de préciser les liens entre construction de sens et identité, nous commencerons par évoquer les travaux fondateurs montrant la socialisation comme un processus de construction de sens.

1.2.1 *Socialisation et construction de sens*

Les approches inspirées des idées de Kelly (1955, 1970, 1977) permettent non seulement d'appréhender l'évolution du concept de soi durant la socialisation organisationnelle, mais également de fournir une grille de lecture pour comprendre les mécanismes de construction de sens, c'est à dire la façon dont les personnes « socialisées » vont interpréter leur environnement organisationnel. En effet, Kelly (1970, 1977) décrit cette expérience comme un cycle qui part des systèmes de représentations (constructions) initiales des individus, et comprend cinq phases : l'anticipation, l'investissement, la rencontre, la confirmation ou la non confirmation, et la construction du système de représentation. Fournier (1996) développe ainsi une analyse des cartes cognitives individuelles en période de transition de rôles, à partir des grilles de Kelly (1955). Ainsi, quatre ans après leur entrée dans l'organisation, les personnes considérées comme ayant le mieux réussi leur début de carrière montrent des schémas interprétatifs particuliers (Fournier, 1997).

C'est un lien théorique fort qui est ici mis en évidence entre l'approche fondatrice de Kelly (1955, 1970, 1977) et les travaux plus récents qui analysent la socialisation comme un processus de construction de sens (*e.g.* Louis, 1980). En effet, ce qui déclenche les changements incrémentaux (« slot change ») ou les innovations de construits, ce sont les décalages entre les systèmes de représentation des personnes et leur perception de l'environnement (phase de confirmation ou non confirmation). Le cycle d'expérience de Kelly (1970, 1977) est en cela d'une proximité théorique évidente avec le modèle fondateur de Louis (1980) consacré à la construction de sens durant la socialisation organisationnelle. En revanche, Louis (1980) préfère à la notion de (non) confirmation, les notions de « changement », de « contraste », et de « surprise ». Le « changement » est défini comme une différence objective entre les principales caractéristiques du nouvel environnement et celles de l'ancien. Ces différences peuvent être objectivement définies avant l'« entrée organisationnelle » (Perrot, 2000), et ne sont donc pas spécifiques à l'individu. Inversement, le « contraste » est bien une notion relative à l'individu : deux personnes vivant le même « changement » peuvent donc percevoir deux « contrastes » différents. En effet, si le « changement » est une condition nécessaire à la perception d'un « contraste », les deux notions restent néanmoins bien différenciées, l'une objective et l'autre subjective. Enfin, Louis (1980) utilise le concept de « surprise » comme déclencheur d'un processus de construction de sens. La « surprise » perçue résulte à la fois d'un « changement » et d'un « contraste », et représente la différence entre les anticipations faites par l'individu et sa découverte du nouveau contexte organisationnel. La notion de « surprise » comprend également une dimension affective, qui traduit la réaction de l'individu à la différence qu'il perçoit (« changement » et « contraste »), dans la mesure où la « surprise » peut être positive ou négative. Par ailleurs, l'objet

de l'anticipation des individus est relatif à l'organisation, au travail, ou au concept de soi.

Louis (1980) distingue différents types de « surprise » : la première apparaît lorsque les attentes conscientes concernant le travail ne sont pas révélées (dans un sens positif ou négatif). La seconde se révèle lorsque les attentes (conscientes ou inconscientes) à propos de soi ne sont pas validées. L'individu doit donc reconnaître qu'il est différent de ce qu'il pensait être en situation de travail. La troisième émerge lorsque les attentes inconscientes concernant le travail sont déçues. Il s'agit de certains aspects du travail, dont la présence ou l'absence se révèle indésirable. La quatrième forme de « surprise » concerne la non anticipation des réactions de l'individu face à une situation professionnelle. Il s'agit là également d'une forme d'anticipation liée au soi. Enfin, une cinquième forme de « surprise » provient de la non validation des hypothèses faites par l'individu sur la culture d'entreprise, et qui ont guidé son action.

Nous rejoignons ici clairement les fondements d'un autre champ de littérature fondé sur la théorie des attentes, qui concerne cependant plus le domaine de « l'entrée organisationnelle » que celui de la socialisation organisationnelle à proprement parler : il s'agit notamment des études portant sur l'impact du réalisme des informations échangées lors d'un processus de recrutement (*e.g.* Nicholson, Arnold, 1989 ; Wanous, 1973, 1976).

La socialisation est donc aussi un processus de construction de sens (Weick, 1995), dont l'objet concerne l'organisation, le travail, et le concept de soi (Louis, 1980). Parmi les facteurs intervenant dans le processus de construction de sens, Louis (1980) évoque les interprétations des autres, les schèmes d'interprétation locaux, les prédispositions et objectifs, ainsi que l'expérience passée.

L'impact de la construction de sens sur la réussite de la socialisation organisationnelle semble donc important. Les travaux de Waung (1995) comparent la réussite de la socialisation de deux groupes, l'un ayant reçu des informations sur les difficultés du travail (groupe de contrôle), et l'autre ayant reçu, en plus de ces mêmes informations, un entraînement à l'interprétation des situations potentielles (groupe expérimental). Les résultats empiriques de Waung (1995) montrent que seule la satisfaction au travail est supérieure pour le groupe expérimental, tous les autres indicateurs n'étant pas significativement meilleurs pour le groupe expérimental. Le turnover est même supérieur pour le groupe expérimental, ce qui est contraire à l'hypothèse formulée. Ces données peuvent a priori sembler aller à contresens du modèle de Louis (1980). Néanmoins, Waung (1995) interprète les résultats en formulant l'hypothèse que les deux groupes ont reçu des informations réalistes, et qu'il y a donc un double effet à prendre en compte : le réalisme des informations encourage l'autosélection, et l'impact de l'entraînement à l'interprétation des situations ne peut être significatif et positif que sur les salariés restant après autosélection.

La proximité théorique très forte entre les recherches consacrées au concept de soi (inspirées des idées de Kelly (1955, 1970, 1977)), la construction de sens (Louis, 1980), et la théorie des attentes, a donc été mise en évidence. Pour aller plus loin dans notre exploration de l'approche identitaire, d'autres recherches contribuent

à montrer en quoi la construction de sens est un processus directement lié à la notion d'identité.

1.2.2 *Construction de sens et identité*

D'une façon générale, plusieurs recherches empiriques montrent l'influence de l'identité organisationnelle sur les modes d'interprétation et d'action des acteurs (e.g. Meyer, 1982). Comme le soulignent Dutton et Dukerich (1991), l'identité et l'image sont des concepts centraux pour comprendre comment les événements sont interprétés, et les réactions générées. Les individus gardent en effet un oeil sur le « miroir organisationnel » lorsqu'ils interprètent une situation, réagissent, et agissent.

En étudiant des distributeurs du groupe Amway, Pratt (2000) montre que l'organisation joue sur deux leviers pour créer une identification forte de ses membres. Il s'agit des pratiques de destruction de sens et de (re)construction de sens. Pratt (2000) analyse le processus utilisé par cette organisation comme l'association entre la construction de rêves et des possessions matérielles, puis entre l'identité individuelle et ces mêmes possessions, créant ainsi chez les participants un déficit identitaire, et un besoin de recherche identitaire que l'organisation s'empressera de combler. Lorsque les pratiques de destruction et de (re)construction de sens sont toutes deux réussies, les individus s'identifient très fortement à l'organisation. Dans le cas contraire, ils ne s'identifient pas, se désidentifient, où éprouvent une identification ambivalente vis-à-vis de l'organisation. L'hypothèse implicite est bien entendu qu'une socialisation organisationnelle réussie se traduit pour Amway par une identification forte de ses distributeurs, et que cette identification passe par des mécanismes de destruction et de construction de sens.

De même, une étude de cas longitudinale dans le secteur médical (Pratt, Rock, Kaufmann, 2001) corrobore un certain nombre d'hypothèses fortes sur le processus de socialisation. En particulier, les auteurs mettent en évidence une influence réciproque et continue entre l'identité et le processus de construction de sens : d'un côté, l'identité est une lunette puissante à travers laquelle les individus filtrent leur compréhension du monde. Plus précisément, c'est un menu ou répertoire d'identités qui joue le rôle de ces lunettes pour interpréter l'environnement organisationnel. D'un autre côté, l'environnement organisationnel et en particulier la nature du travail confié est source de création identitaire et contribue au processus de construction de sens. Pratt, Rock et Kaufmann (2001) concluent ainsi qu'il peut ne pas y avoir de liens directs entre ce que fait une organisation pour socialiser ses membres et les résultats obtenus, dans la mesure où chaque individu peut interpréter librement les situations en fonction notamment des « menus identitaires » disponibles qui sont mobilisés pour répondre aux besoins de construction de sens. L'importance des recherches longitudinales est à nouveau soulignée, ainsi que le besoin de modèles dynamiques de la socialisation organisationnelle.

Les travaux de Beyer et Hannah (2002) montrent que les nouveaux entrants utilisent différents types de ressources personnelles pour interpréter leur nouvel environnement de travail, dont leurs identités personnelles, leurs savoir-faire professionnels, et les tactiques personnelles d'ajustement. Le concept d'« enactment » de ces identités guide le processus de construction de sens.

Comme le souligne Vaughn (1997), les stratégies organisationnelles fondées sur l'utilisation d'une rhétorique facilitant l'identification des membres peuvent accompagner la socialisation. C'est donc une perspective nouvelle sur les stratégies de socialisation organisationnelle qui est suggérée par l'approche identitaire, apportant ainsi un renouveau potentiel aux travaux fondateurs de Van Maanen et Schein (1979), puis Jones (1986), dont les résultats empiriques ne sont que modérément concluants et ne portent que sur des indicateurs de socialisation dits de second ordre (Van Maanen, Schein, 1979).

Les notions d'identité (individuelle, sociale) et d'identification constituent donc un filtre (à la fois individuel et collectif) à travers lequel se réalise le processus de construction de sens, permettant notamment au nouvel entrant d'interpréter l'environnement organisationnel, de s'y ajuster, et d'en devenir un membre à part entière.

Si la socialisation est aussi un processus identitaire, comprendre la socialisation organisationnelle c'est comprendre l'identification, et en particulier les processus qui lui sont associés. Nous distinguerons schématiquement deux types d'analyses, certes intrinsèquement liées, selon qu'elles s'intéressent à l'identification principalement comme un processus ou comme une variable.

1.3 L'IDENTIFICATION COMME PROCESSUS

Le thème de l'identification fait l'objet de très nombreux travaux dans plusieurs disciplines en dehors du champ de la gestion, et constitue un domaine d'intérêt très ancien. Dans le champ de la sociologie, la construction identitaire est souvent présentée comme étant fonction des socialisations successives (Boudon, Bourricaud, 1982) ; familles, écoles, établissements d'enseignement supérieur, et entreprises soumettent les individus à leur influence. En psychologie, plusieurs concepts expliquent le processus d'identification. Le « transfert » (Pagès *et al.*, 1979), par exemple, se réalise à travers un double mécanisme de « projection » et d'« introjection ». De même, les couples « assimilation » / « accommodation », ou encore « attribution » / « incorporation », interviennent dans les mécanismes de construction identitaire. L'« entrée organisationnelle » (Perrot, 2000) est un moment fort de construction identitaire, et les situations de travail se traduisent par des formes identitaires émergentes (D'Andria, 1995 ; Dubar, 1991, 1994 ; Sainsaulieu, 1988, 1997) empiriquement observées. Néanmoins, une analyse exhaustive des travaux consacrés à l'identité et à l'identification serait hors de propos. Nous choisissons au contraire de nous concentrer sur une approche théorique de l'identification qui connaît un regain d'intérêt majeur et récent dans l'analyse des organisations : l'approche de l'identité sociale.

1.3.1 Fondements théoriques

La compréhension du processus d'identification dans les organisations repose sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978 ; Tajfel, Turner, 1979, 1985) et la théorie de l'autocatégorisation (Turner *et al.*, 1987), toutes deux réunies sous le nom d'approche de l'identité sociale (Haslam, 2001 ; Hogg, Abrams, 1988 ; Wagner, Zick, 1990). À l'origine de la théorie de l'identité sociale, des expérimentations de groupe (Tajfel *et al.* 1971) ont montré que la simple appartenance à un même ensemble

(groupe)⁷⁹ suffit à faire émerger des comportements discriminants vis-à-vis des personnes hors du groupe, et à développer une préférence pour les personnes au sein du groupe. Les identifications sociales sont donc des descriptions identitaires du soi qui dérivent de l'appartenance à une catégorie sociale (Abrams et Hogg, 1990).

Déplaçant l'analyse des relations interpersonnelles vers les processus de catégorisation, la théorie de l'autocatégorisation suggère qu'un groupe est construit lorsqu'un ensemble de personnes se perçoivent comme membres d'une même catégorie sociale (Turner, 1982). Hogg et Terry (2000) mettent en avant un autre processus psychologique, la dépersonnalisation, qui consiste à changer la représentation de soi selon la perception d'autrui (« prototype de groupe »). La notion de « prototype de groupe » (Hogg, Terry, 2000) permet ainsi de maximiser les ressemblances intra-groupes et les différences inter-groupes, contribuant donc à distinguer socialement les groupes possibles d'appartenance. Deux conditions sont nécessaires à l'autocatégorisation : la première condition est la *saillance* (Bruner, 1957), qui dépend de l'accessibilité d'une catégorie dans le répertoire cognitif d'une personne, et de l'adéquation (Oakes, 1987) de la catégorie à la situation. La deuxième condition est l'existence d'un niveau minimal d'identification, qui reflète en partie une certaine prédisposition de l'individu à s'identifier à un groupe social particulier (Haslam, 2001).

L'identité sociale se distingue de l'identité personnelle (Tajfel, 1978), et permet de comprendre la façon dont l'individu peut s'identifier à différents objets lors de la socialisation organisationnelle, comme par exemple son équipe de travail, son entité, ou encore l'organisation dans son ensemble. Notons à nouveau une proximité théorique entre les idées de Kelly (1955), dont l'approche suggère que les individus se définissent en se comparant aux autres, et l'approche de l'identité sociale. À titre d'illustration, les « éléments » utilisés dans les travaux inspirés par Kelly (1955, 1970, 1977) incluent souvent le concept de soi tel que perçu par les autres.

Comme le rappelle Van Dick (2001) les individus peuvent se comparer et se définir en catégories à différents niveaux : le niveau individuel, le niveau du groupe (niveau intermédiaire), et le niveau humain (niveau supérieur). Les niveaux de catégorisation de soi varient selon les changements contextuels, et la pertinence des différents objets de comparaison pour un niveau d'abstraction donné. À chaque niveau d'abstraction peut être associé un certain nombre d'objets d'identification qu'il est pertinent de distinguer (Becker *et al.*, 1996 ; Van Knippenberg, Van Schie, 2000). Par exemple, la carrière de l'individu est un objet possible d'identification (Van Dick, Wagner, 2002) au niveau personnel. De même, au niveau intermédiaire (groupe), l'identification peut se faire avec le groupe de travail, l'organisation dans son ensemble, ou encore la profession (Van Dick, Wagner, 2002).

Les objets auxquels l'individu peut s'identifier en situation de travail sont nombreux, et concernent par exemple d'autres individus, le groupe de travail, ou l'organisation. La notion d'identité organisationnelle est donc importante car l'organisation est l'un des objets clés du processus d'identification sociale (Ashforth, Mael,

79 Dans l'expérience citée, le critère de création des groupes était le degré de préférence des personnes pour la peinture abstraite...

1989 ; Dutton, Dukerich, Harquail, 1994 ; Elsbach, 1999 ; Haslam, 2001 ; Hogg, Terry, 2001 ; Pratt, 1998).

1.3.2 *L'identification à l'organisation*

Dutton, Dukerich et Harquail (1994) abordent l'identification à l'organisation comme un processus de définition de soi (Brown, 1969), le concept de soi ayant une composante identitaire sociale. Il s'agit donc ici de l'organisation comme objet d'identification, qui consiste à incorporer une identité organisationnelle dans la définition de soi.

Albert et Whetten (1985) définissent l'identité organisationnelle comme des caractéristiques organisationnelles répondant à trois critères : elles doivent être centrales (importantes et essentielles), distinctives, et stables dans le temps. Si cette définition est très souvent reprise dans la littérature, le caractère stable de l'identité organisationnelle est néanmoins remis en question (*e.g.* Brown, Starkey, 2000 ; Corley, Gioia, Fabbri, 2000 ; Meyer, Bartunek, Lacey, 2002), en raison par exemple des inter-relations entre l'identité et l'image d'une organisation (Gioia, Schultz, Corley, 2000). Les thématiques de l'identité et de l'identification organisationnelle connaissent un regain d'intérêt très marqué à partir de 2000, avec notamment la parution d'un numéro spécial de l'« *Academy of Management Review* ».

Un débat très vif a par ailleurs marqué ce développement récent de la recherche : Cornelissen (2002 a, b) questionne l'utilisation de métaphores comme celle de l'identité organisationnelle, et propose une méthodologie pour en apprécier la « validité ». Au contraire, Gioia, Schultz et Corley (2002 a, b) critiquent très vivement cette approche méthodologique jugée inspirée d'un paradigme positiviste, et y opposent une vision constructiviste, beaucoup plus pertinente selon eux à ce stade de développement de la recherche. Porter (2001) souligne néanmoins la complémentarité des paradigmes plutôt que leur opposition. De plus, certains auteurs privilégient une définition fondée sur des caractéristiques organisationnelles propres (*e.g.* Brown, Starkey, 2000), alors que d'autres préfèrent y voir un ensemble de croyances collectivement partagées sur ces caractéristiques organisationnelles (*e.g.* Dutton, Dukerich, 1991).

Ces débats illustrent la complexité du concept, et la difficulté d'en donner une vision consensuelle. S'il reste un certain flou dans la définition de l'identité organisationnelle, nous retiendrons néanmoins que l'organisation reste pour l'individu un objet d'identification, à travers un certain nombre de caractéristiques et d'images.

Les travaux de Dutton, Dukerich et Harquail (1994) apportent une contribution significative à la compréhension de l'identification d'un individu à son organisation : à partir de l'identité organisationnelle perçue (par l'individu) et de l'image externe construite (ce que l'individu pense que les autres ont comme image de l'organisation), des connections cognitives se forment entre la définition de l'organisation et la définition de soi, se traduisant par un niveau d'identification plus ou moins fort. Le prestige de l'image externe construite est ainsi positivement corrélé à l'identification (*e.g.* Bhattacharya, Rao, Glynn, 1995 ; Mael, Ashforth, 1992 ; Pratt, 1998 ; Smidts, Pruyn, Van Riel, 2001).

1.3.3 *L'identification par la communication et le langage*

En dehors des cadres théoriques liés à l'approche de l'identité sociale et à la définition de soi, le langage joue un rôle particulier, souligné dans plusieurs recherches, dans le processus d'identification. Fiol (2002) explore les inter-relations entre identité individuelle et identité organisationnelle. En s'appuyant sur les phases de « dégel », « construction » et « regel » du modèle de Lewin (1951), l'auteur évoque la rhétorique utilisée dans la communication, qui constitue une technique de désidentification et/ou d'identification. Les identités étant socialement négociées (Swann, 1987), les mots utilisés constituent une tentative de légitimation d'une conception de soi spécifique (Reicher *et al.*, 1997). La communication offre une opportunité de créer et partager les perceptions subjectives des caractéristiques qui définissent l'organisation. Par ailleurs, le sens partagé par ces mots « négociés », ainsi élaborés d'une façon collective, développe un sentiment de propriété et donc d'identification vis-à-vis de l'organisation. Deux aspects de la communication sont analysés par Smidts, Pruyn, et Van Riel (2001), qui montrent que la pertinence de l'information reçue (relativement à l'organisation et au rôle tenu) ainsi que le climat de communication sont positivement corrélés à l'identification organisationnelle. De même, le contenu de l'information transmise aux salariés influe sur leur processus d'identification (Cheney, 1983). Karreman et Alvesson (2001) suggèrent que la « réalité organisationnelle » et les identités sont simultanément construites dans les conversations, et que ce processus de construction constitue le motif implicite supérieur qui explique et justifie les conversations analysées, bien plus que leur objet affiché. Les organisations sont ici vues comme le lieu de dialogues polyphoniques où s'élabore une multiplicité de « narrations identitaires » qui inter-agissent, s'harmonisent et s'affrontent (Humphreys, Brown, 2002).

1.3.4 *Les identifications multiples*

Le processus d'identification d'un individu peut être équivoque dans le sens où l'identification et la désidentification sont parfois simultanées (Kreiner, 2002 ; Elsbach, 1999 ; Pratt, 2000). Il en résulte pour l'individu une identification « ambivalente » (conflictuelle), ou une identification neutre (indifférente) lorsque la perception de soi est basée sur l'absence explicite d'identification et de désidentification à l'organisation (Elsbach, 1999). Cependant, l'identification et la désidentification sont généralement considérées comme des concepts différents (*e.g.* Elsbach, 1999 ; Kreiner, 2002), plutôt que les deux extrémités d'un continuum.

De plus, l'approche de l'identité sociale s'applique à de nombreux objets, et l'organisation n'est pas toujours analysée comme un ensemble unique et souverain (Albert, Whetten, 1985). Au contraire, il y a dans l'organisation une variété d'identités sociales possibles (Rotondi, 1975 ; Lawler, 1992 ; Hartley, 1996), comme par exemple le groupe de travail (Brown, Williams, 1984 ; Brown *et al.*, 1986 ; Guest *et al.*, 1993), la profession (Brown, 1969 ; Lee, 1971), ou encore une entité (Friedkin, Simpson, 1985). En d'autres termes, l'identification à un groupe n'exclut pas l'identification à un autre. Partant du constat de l'existence de sous-cultures organisationnelles (Balmer, Wilson, 1999), Stuart (1999b) recommande au management un effort conscient d'alignement de ces différentes sous-cultures pour favoriser l'émergence

d'une identité organisationnelle forte, et d'une identification des salariés. L'auteur exprime ce même souci de cohérence culturelle pour les salariés qui évoluent aux frontières de l'organisation (*e.g.* Welleford, Dudley, 2000). Foreman et Whetten (2002) suggèrent l'existence d'identités organisationnelles multiples, au sein d'une même organisation, en distinguant par exemple une composante normative et utilitaire.

Cette idée d'identification multiple (*e.g.* Rotondi, 1975) resurgit dans de nombreux travaux récents : à titre d'exemple, Van Knippenberg et Van Schie (2000) montrent que l'identification au groupe de travail est plus forte que l'identification à l'organisation, Reade (2001 a, b) étudie l'identification à une filiale par rapport à la maison mère (multinationale), et Bamber et Iyer (2002) analysent la cohérence ou le conflit entre l'identification à la profession et à l'organisation. Un axe plus novateur explore l'évolution de l'identification pour les salariés évoluant aux frontières de l'organisation (Bartel, 2001 ; Welleford, Dudley, 2000).

Le processus d'identification repose largement sur l'approche de l'identité sociale, et met en évidence les fondements psychologiques, les niveaux, les dimensions, et les objets de l'identification. La socialisation organisationnelle est un moment fort de la construction identitaire, pendant lequel l'individu va pouvoir développer un sentiment d'appartenance à différents groupes sociaux (son équipe, son unité, son réseau professionnel, sa profession, son organisation, etc.), et par la même une nouvelle identité sociale. Nous pensons que les processus de socialisation organisationnelle incluent ce processus d'identification à tout ou partie de l'organisation. En d'autres termes, plus le niveau d'identification est fort, plus le niveau de socialisation organisationnelle est important. Cette vision tranche légèrement avec les définitions de la socialisation comme processus d'apprentissage, et conduit à envisager une vision plus large de la socialisation organisationnelle. Que penser en effet du niveau de socialisation d'un individu ayant développé le savoir-faire à l'exercice de ses fonctions, ayant appris l'ensemble des informations considérées comme indicateur du contenu de la socialisation (Chao *et al.*, 1994), mais qui se désidentifie consciemment de son organisation ?

1.4 POUR UNE VISION GLOBALE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Comment rendre compte de l'éclatement des domaines de recherche relatifs à la socialisation organisationnelle ? Le développement de la perspective identitaire ne résout pas en tant que telle la question dans la mesure où aucun lien théorique n'a été systématiquement établi avec les autres domaines de recherche consacrés à la socialisation organisationnelle. Plus que la socialisation, c'est en effet la question de l'identité et de l'identification organisationnelle qui retient l'attention des chercheurs ces dernières années. Relativement à la socialisation organisationnelle, la littérature évoquée constitue donc une grille de lecture identitaire potentielle d'un phénomène, par ailleurs étudié sous d'autres angles. C'est ainsi que la recherche sur la socialisation organisationnelle a été comparée à un puzzle (Perrot, 2000), dont chaque pièce est étudiée séparément sans que soit prise en considération l'image d'ensemble. Par ailleurs, au-delà de l'éclatement de la recherche dans différents domaines qui ne se recoupent que très peu, la socialisation organisationnelle reste dans son ensemble

a-théorique. Une des questions centrales consiste donc à rechercher un cadre conceptuel et théorique qui nous permette d'offrir une vision globale de la socialisation organisationnelle.

1.4.1 *L'approche en termes de conflits de rôles (Perrot, 2000) comme point de départ*

C'est le sens de nos précédents travaux (Perrot, 2000), qui proposent une grille de lecture transversale de la socialisation organisationnelle à travers la théorie des rôles. Plus précisément, le concept de rôle apparaît de manière explicite ou latente dans tous les domaines de recherche sur la socialisation organisationnelle, et constitue ainsi un cadre conceptuel sous-jacent portant la promesse d'unification conceptuelle. Ainsi, les conflits de rôles apparaissent comme des déterminants clés de la réussite ou de l'échec de l'entrée dans l'entreprise de jeunes diplômés, avec notamment un pourcentage de variance expliquée de 39,9% pour la satisfaction au travail. Dépasant les définitions et mesures classiques des conflits de rôles, en contradiction avec leurs fondements théoriques (Bouchard, Foucher, 1995 ; Perrot, 2000), une définition plus large des conflits de rôles est proposée, et cinq formes de conflits de rôles empiriquement observées (Perrot, 2000) : le conflit « individu / rôle », le conflit « individu / climat », le conflit « individu / ensemble de rôle », la surcharge de rôle, et le conflit d'accès à l'information.

Les conflits « individu / rôle », « individu / ensemble de rôle » et « individu / climat » se révèlent les déterminants clés des indicateurs retenus pour évaluer la réussite ou l'échec du processus de socialisation organisationnelle. En d'autres termes, la socialisation organisationnelle serait un processus continu de résolution des tensions de rôles. À la lumière de la perspective identitaire évoquée, et en conservant notre approche en termes de conflits de rôles, nous proposons ci-après une piste pour une nouvelle conceptualisation de la socialisation organisationnelle. Cette nouvelle conceptualisation pose les bases d'une tentative de synthèse intégratrice, entre nos travaux antérieurs (Perrot, 2000) et l'approche identitaire.

1.4.2 *Rôle et concept de soi : vers une définition intégratrice des conflits de rôles*

La première étape de cette synthèse intégratrice passe par la redéfinition du concept de conflits de rôles. Ce dernier nous semble en effet pouvoir se définir comme un « inconfort psychologique », qui résulte d'une comparaison entre le concept de soi et le rôle organisationnel perçu. Cette définition repose à la fois sur une notion identitaire (le concept de soi) et une notion de rôle. Les termes d'« inconfort psychologique » sont empruntés aux travaux d'Arnold et Nicholson (1991), qui en évoquent l'importance et la fréquence pendant l'entrée d'une nouvelle recrue dans l'organisation. Pour parfaire cette définition, précisons les doubles composantes des concepts utilisés : suivant les travaux de Stradling, Crowe et Tuohy (1993), le concept de soi repose sur une composante liée à l'identité personnelle idiosyncrasique (attributs, traits, intérêts, compétences, etc.) et une composante liée à l'identité sociale (qui découle d'une comparaison de soi aux autres). De même, le concept de rôle repose sur une composante liée à l'activité, et sur une composante liée aux relations

inter-personnelles (Biddle, 1979). Par ailleurs, s'agissant de rôles organisationnels, le contexte organisationnel du rôle doit également être pris en compte.

Ainsi, l'individu en situation de socialisation organisationnelle peut ressentir trois principaux types d'« inconforts psychologiques » que nous qualifierons de conflits de rôles : le conflit « individu / rôle » (qui s'exprime souvent chez les jeunes diplômés par une sous-utilisation des compétences perçues), le conflit « individu / ensemble de rôle » (qui traduit les difficultés relationnelles avec des personnes de son entourage professionnel), et le conflit « individu / climat » (qui renvoie au contexte organisationnel dans lequel s'exerce le rôle, en termes de culture, de valeurs, de mode relationnel...). Cette nouvelle définition recoupe très clairement la typologie validée empiriquement de Perrot (2000).

Les conflits de rôles ne résultent donc pas uniquement d'une inadéquation entre des caractéristiques individuelles et organisationnelles « objectives », mais se fondent sur la perception d'une inadéquation entre l'individu (avec son identité personnelle et sociale) et son rôle organisationnel (avec ses activités, ses relations, et son contexte organisationnel). Cependant, la notion d'inadéquation perçue ne doit pas être confondue avec la notion de conflits de rôles : l'inadéquation perçue en est l'origine, et le conflit de rôle une conséquence potentielle. Notons également que la prise en compte des inadéquations perçues est en relative rupture avec les recherches sur le « fit » entre l'individu et son travail (« *person / job fit* ») ou encore entre l'individu et l'organisation (« *person / organisation fit* »), qui se concentrent principalement sur la comparaison des caractéristiques « objectives » de l'individu, de son travail, et / ou de son organisation. Il s'agit au contraire ici de prendre en considération les processus par lesquels l'individu va construire son mode d'appartenance à l'organisation, en interaction permanente avec son environnement organisationnel.

Plusieurs nouvelles pistes de recherche s'ouvrent et semblent très prometteuses pour mieux comprendre le phénomène de socialisation organisationnelle. Sans prétendre à l'exhaustivité, les questions suivantes nous semblent particulièrement importantes, et feront l'objet de recherches futures : quelle relecture des grands axes de recherche sur la socialisation organisationnelle peut être faite selon notre approche de résolution des conflits de rôles ? Quelle(s) mesure(s) du niveau de socialisation développer, qui rende compte de cette approche ? Pour chaque catégorie générique, quelles sont les formes précises de conflits de rôles et les processus de résolution associés ? Une approche méthodologique longitudinale serait à cet effet particulièrement utile. Comment les formes de conflits de rôles et les processus de résolution associés varient-ils en fonction des différents contextes ?

Enfin, une question particulièrement importante émerge : y a-t-il unicité ou multiplicité des processus de socialisation ? Nos conclusions nous incitent clairement à envisager l'hypothèse d'une multiplicité des processus de socialisation, et d'une contingence. Ainsi, notre typologie des conflits de rôles génériques, constitue une grille de contingence potentielle permettant d'expliquer quel(s) processus est (sont) déclenché(s) pour résoudre les conflits de rôles. La socialisation peut alors être définie comme un ensemble de processus contingents, visant à la résolution des conflits de rôles vécus.

Complémentaire à cette vision identitaire et cognitive, essentiellement basée sur des processus individuels, la partie suivante propose un cadre théorique intégrant l'environnement de l'individu socialisé et notamment les interactions vécues avec les autres membres de l'organisation.

2. Une perspective interactionniste de la socialisation organisationnelle

Dans cette seconde partie du chapitre 8, nous souhaitons faire état des recherches sur la socialisation organisationnelle dans le cadre d'une perspective interactionniste ; aussi, considérerons-nous, dans cette partie, la réalisation du processus de la socialisation organisationnelle dans une interaction entre le nouvel entrant et l'organisation, à travers laquelle chacun se construit l'un sur l'autre mutuellement. Tout d'abord, nous reviendrons sur l'origine de cette approche en présentant les principes fondamentaux de l'interactionnisme symbolique, afin de mieux comprendre la socialisation organisationnelle sous cet angle. Ensuite, nous nous focaliserons sur les principaux acteurs de tout processus de socialisation : les agents socialisateurs. Enfin, nous mettrons en évidence les différentes limites de cette perspective, en proposant de nouvelles voies de recherche.

2.1 L'ORIGINE DE LA PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE : L'INTERACTIONNISME SYMBOLIQUE

La littérature reconnaît Mead (1934) comme le fondateur de l'interactionnisme symbolique. Dans ce courant de pensée – qui s'oppose au « paradigme normatif » – l'explication du comportement humain est directement liée aux significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions ; l'interactionnisme symbolique se présente alors comme un processus mutuel de définitions et d'interprétations (c'est pourquoi ce courant est dit « symbolique »). Ainsi, trois grands principes s'imposent dans la thèse de l'interactionnisme symbolique (Blumer, 1969)⁸⁰ :

- Les humains agissent à l'égard des choses en fonction du sens que les choses ont pour eux ;
- Ce sens est dérivé ou provient des interactions de chacun avec autrui ;
- C'est dans ce processus d'interprétation mis en œuvre par chacun dans le traitement des objets rencontrés que ce sens est manipulé et modifié.

La notion d'interaction est indéniable et fondamentale dans la vision interactionniste ; elle suppose, d'après Fischer (1997) une mise en présence concrète de deux personnes qui vont développer entre elles une succession d'échanges afin de « transformer la réalité » (De Quieroz et Ziotkowski, 1997), ou plutôt la « construire » (Berger et Luckmann, 1967). Cependant, De Quieroz et Ziotkowski (1997) précisent que l'originalité de l'interactionnisme réside essentiellement « dans le rôle central et fondateur de l'ordre social qui lui est accordé » ; il s'agit d'un ordre interactionnel

80 Cité par De Quieroz J-M. et Ziotkowski M. (1997).

indéterminé, en perpétuel changement, produit par des actions collectives au travers d'interactions symboliques, c'est-à-dire « mettant en jeu des interprétations dans un procès de communication ».

Ainsi, les auteurs terminent en désignant l'interaction comme une « construction continue des acteurs », « un processus actif et créatif », représentant une version équilibrée des relations entre l'individu et la société sans la suprématie d'une des parties sur l'autre. Ce qui met en évidence et souligne la notion d'influence mutuelle qui reconnaît qu'un individu n'est pas seulement passif vis-à-vis de la société dans laquelle il vit, mais qu'il en est bien un véritable acteur avec son propre mode de pensée. C'est dans le cadre de cette conception du rapport individu / société que va alors apparaître une définition interactionniste de la socialisation organisationnelle.

2.2 POUR UNE DÉFINITION INTERACTIONNISTE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Louis (1980) est l'une des premières à défendre une perspective interactionniste de la socialisation en affirmant que les contacts humains ne devraient pas être limités en phase d'intégration ; selon elle, l'adaptation du nouveau membre serait en effet facilitée dès lors qu'il se trouve en contact avec les membres déjà en place dans l'organisation. Ainsi, dans cette perspective, la socialisation organisationnelle va se définir à travers différents éléments essentiels ; à savoir inévitablement l'interaction, mais également le changement, la notion de construction sociale et l'influence mutuelle.

2.2.1 *Les enjeux d'une approche interactionniste de la socialisation organisationnelle : un processus de changement individuel et organisationnel*

Dans l'ensemble des recherches sur la socialisation, il est totalement acquis le fait que le nouvel entrant dans une organisation doive s'adapter à son nouveau contexte et donc souvent entrer dans un processus de « changement ». Or, est-ce obligatoirement au nouveau de changer pour s'intégrer, ou bien est-ce à l'organisation de se transformer pour intégrer celui-ci ? D'après Shaw⁸¹, « l'homme raisonnable s'adapte au monde ; l'homme non raisonnable persiste à essayer d'adapter le monde à lui. Donc, tout progrès dépend de l'homme non raisonnable ». Ainsi, comme le souligne Nicholson (1984), si un individu gère sa prise de rôle comme une totale absorption, c'est-à-dire que la personne modifie son schéma de référence, de valeurs ou d'autres attributs relatifs à l'identité, on peut dire qu'il s'agit d'un *développement personnel*. En revanche, si l'individu est proactif, au sens de tenter de changer les exigences du rôle afin de mieux satisfaire ses besoins, ses habiletés et son identité, on peut parler de *développement de rôle*, ce qui est implicitement une forme de *développement de l'organisation*. Aussi, est-il important d'admettre que la socialisation d'un nouveau membre (notamment lorsqu'il s'agit d'un membre de l'encadrement ou de direction)

81 Cité par Nicholson (1984).

dans une organisation est source, non seulement, de changement individuel mais également, de changement organisationnel.

Plus précisément, l'organisation se développe grâce aux compétences nouvelles apportées par l'individu, non seulement par l'acquisition de celles-ci, mais surtout par leur intégration dans l'organisation préexistante. C'est pourquoi, en plus de l'apport des compétences, l'innovation et la créativité du nouveau dans son rôle à tenir sont des comportements actuellement valorisés et recherchés par les entreprises qui y voient un gage de dynamisme⁸². De tels comportements permettent en effet, au nouveau de s'affirmer dans son rôle en remettant en cause le statu quo organisationnel.

Dans cette approche, les composantes organisationnelles sont en interaction, si une relation est modifiée, les autres le sont aussi. Ainsi, il est clair que l'arrivée d'un nouvel individu va véritablement transformer l'organisation dans sa « forme » ; c'est-à-dire dans sa composition (un nouveau membre), mais également dans la structure des relations établies entre ses éléments (ses autres membres). Les hommes vont alors développer de nouveaux rapports sociaux, de nouvelles formes de contrôle social (Crozier et Friedberg, 1977) ; et les jeux qui commandent ces rapports sociaux et qui fondent la trame des institutions vont à leur tour être transformés.

Apparaissent alors de nouveaux besoins : des besoins de « re-socialisation ». Les chercheurs reconnaissent que la socialisation organisationnelle a lieu tout au long de la carrière avec une intensité plus ou moins forte et qu'elle ne concerne pas uniquement les nouvelles recrues – même si c'est pour elles que le processus est le plus intense – et donc qu'un besoin de socialisation apparaît lorsque l'individu conserve le même rôle mais qu'un changement important a lieu dans l'organisation tel que l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou une modification de la mission de l'entreprise (Van Maanen et Schein, 1979). Autrement dit, un processus de socialisation dure bien plus longtemps que le temps de la phase d'intégration dans une organisation ; dans la mesure où – à chaque changement organisationnel – et d'un point de vue individuel, l'état de socialisation peut être remis en cause et le processus peut être « réactivé ».

2.2.2 *La socialisation organisationnelle, un processus interactif de construction et d'influence mutuelle*

A. DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE D'UN INDIVIDU À LA CONSTRUCTION DE L'ORGANISATION, UNE DYNAMIQUE INTERACTIVE

Comme nous venons de le montrer, dans un cadre interactionniste, l'organisation ne s'impose pas comme un ensemble prédéfini fixé et figé de structures relationnelles entre les individus ; mais plutôt comme un processus d'actions, d'interprétations et donc de construction. C'est dans l'action que se construit, non pas *la* réalité, mais *une* réalité sociale reconnue par les membres actifs ; ce qui signifie que la réalité organisationnelle n'existe pas en elle-même, mais existe pour ses membres et par rapport à eux

82 Précisons que ce type de comportement proactif et d'initiatives personnelles n'est réellement apprécié dès lors que le nouveau membre agit, dans un premier temps, dans le cadre et le respect des valeurs de l'organisation ; ce n'est que plus tard qu'il pourra les faire évoluer, au risque d'être confronté à de fortes résistances au changement...

par le biais d'interactions diverses et multiples. De plus, cette réalité n'est pas seulement construite, mais elle est constamment *re-construite* en fonction des événements qui se produisent à travers le temps ou des personnes qui sont concernées par celle-ci.

B. L'INTERACTION, AU CŒUR DU PROCESSUS DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Reichers (1987) confirme dans ses réflexions le poids fondamental des interactions entre le nouveau et les anciens membres dans le processus de socialisation. Selon lui, les interactions accélèrent le processus en permettant aux nouveaux entrants de comprendre rapidement la réalité organisationnelle et de se définir une identité sociale ; la socialisation est d'autant plus rapide que les interactions sont fréquentes et que les membres (nouveaux et anciens) pro-agissent les uns sur les autres, en recherchant et provoquant ces interactions. Reichers insiste donc sur la notion de « pro-action » qui se définit par tout comportement concernant la recherche active d'opportunités d'interactions (Mitchell, 1980)⁸³ ; tels que le fait de poser des questions, d'être arrêté par des personnes d'autres bureaux pour discuter, de demander un feedback ou encore de déjeuner ensemble. Par ailleurs, il y aurait même des combinaisons entre les personnes et les situations, en fonction de leurs caractéristiques réciproques, susceptibles de favoriser et d'accélérer le processus de socialisation plus que d'autres.

C. LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE, UN PROCESSUS D'INFLUENCE MUTUELLE

Pour nombre de chercheurs (Feldman, 1976 ; Toffler, 1981 ; Nicholson, 1984 ; Reichers, 1987) la socialisation organisationnelle est effectivement un processus interactif, réciproque entre l'organisation et le nouveau membre. Ils parlent alors « *two-way influence process* » ; c'est-à-dire, « l'influence mutuelle »⁸⁴ qui est définie comme « l'influence des attitudes et comportements du nouveau membre sur les attitudes et les comportements des agents socialisateurs » (Feldman, 1976). Plus précisément, ce dernier auteur se pose clairement la question de savoir « qui socialise qui ? » (« *Who's socializing whom ?* »). Ce qui laisse effectivement penser que lors de son entrée dans une organisation, le nouveau membre n'est pas le seul à entrer dans un processus de socialisation, accompagné d'agents socialisateurs ; mais il se retrouve également dans un rôle d'agent socialisateur vis-à-vis des personnes déjà en poste qui, à son contact, entrent à leur tour dans un processus de socialisation. Cependant, Feldman – ainsi que les autres chercheurs – n'expriment pas explicitement cette idée et les études sur l'influence mutuelle se font rares et de nature uniquement théorique. Malgré tout, nous retenons cette notion pour définir la socialisation organisationnelle, dans la mesure où elle apparaît – même de manière implicite – dans nos précédents propos.

Autrement dit, nous pouvons conclure que la socialisation organisationnelle s'impose bien désormais comme un processus interactif de construction et d'influence mutuelle, qui se déroule à travers les interactions entre le nouveau et les anciens membres d'une organisation. L'intérêt de cette approche est par conséquent de recon-

83 Cité par Reichers (1987).

84 Traduction personnelle.

naître que la socialisation organisationnelle n'est pas un simple processus unilatéral de transmission de valeurs et de connaissances ; mais bien un processus plus complexe qui se veut être réciproque, et dans lequel les agents socialisateurs jouent un rôle essentiel puisqu'ils sont les principaux acteurs de ces interactions.

2.3 LES AGENTS SOCIALISATEURS : ACTEURS DE L'INTERACTION

Dans la littérature, toute personne susceptible d'exercer une influence sur le processus de socialisation organisationnelle d'un nouveau membre est appelée « agent socialisateur » ou « agent de socialisation ».

Mais, qui sont ces agents socialisateurs ? Quel est leur rôle dans le processus de socialisation ? Quel impact ce rôle peut-il produire ?... Autant de questions essentielles à la vue du rôle central de ces agents qui se trouvent au cœur même des interactions ; et questions auxquelles nous souhaitons répondre à partir de quelques recherches dans le domaine.

2.3.1 *L'identification des agents socialisateurs*

De manière générale, un agent socialisateur est un individu qui agit en vue de la socialisation ; dans un contexte organisationnel, il s'agit de l'ensemble des personnes en contact avec le nouveau membre, et qui, par ce contact, peuvent devenir des agents socialisateurs effectifs ou potentiels. Ces personnes peuvent se trouver dans et/ou hors des frontières de l'organisation considérée.

Ainsi, certains individus hors de l'entreprise (« *outsiders* ») peuvent avoir un impact sur le processus de socialisation des nouveaux entrants : c'est le cas de la famille, des amis, des clients, des fournisseurs ou de tout autre partenaire extérieur... (Jablin, 1987 ; Louis, 1990 ; Settoon et Adkins, 1997). Or peu de recherches ont approfondi cette question, qui mérite pourtant qu'on s'y intéresse. La plupart des études se situe donc au niveau des interactions entre le nouveau membre et les personnes déjà en place dans l'organisation (« *insiders* »). On peut alors relever à travers la littérature plusieurs types d'agents socialisateurs et, les principaux sont les suivants (Perrot, 2001) :

- *Le supérieur hiérarchique* : c'est une personne clé qui souvent assure personnellement l'intégration du nouveau dans l'entreprise dans la mesure où c'est elle qui se charge de la définition de sa fonction et de l'évaluation de ses performances (« *feedback* ») ;
- *Les collègues* : il s'agit des personnes se situant au même niveau hiérarchique que le nouveau, ayant un rôle similaire, donc bien placées pour répondre aux interrogations du nouvel entrant et ainsi faciliter son adaptation au sein de l'organisation ;
- *L'éventuel parrain ou tuteur*⁸⁵ : il s'agit d'une personne à qui l'entreprise confie

85 Nous entendons plus précisément par « parrain », la personne qui accorde au nouveau un soutien plutôt culturel et organisationnel, alors que le « tuteur » accordera un soutien plus technique. Ces personnes sont le plus souvent l'ancien titulaire du poste ou un membre faisant preuve d'une ancienneté significative.

le nouveau afin de l'initier et de le guider lors de son arrivée dans l'organisation. Cette personne est choisie en fonction de ses relations directes de travail avec le nouveau venu. Cette pratique d'intégration n'est que rarement utilisée dans les entreprises alors qu'elle permet à celles-ci de ne pas perdre le savoir-faire et les connaissances organisationnels (Van Maanen et Schein, 1979) ;

- *Le(s) subordonné(s)* : intervenant de façon marginale, ils peuvent pourtant être d'une aide précieuse pour les nouveaux entrants ;
- *Les autres membres de l'entreprise* : ce sont les personnes avec qui le nouveau n'a pas de relations professionnelles directes.

Les collègues et les supérieurs hiérarchiques sont les « *insiders* » les plus fréquemment cités dans la littérature (e.g Fisher, 1986), car jugés les plus utiles (Louis, Posner et Powell, 1983), donc largement sollicités pour prendre en charge la socialisation des nouveaux.

2.3.2 *Rôle des agents socialisateurs dans le processus de socialisation*

En général, les agents socialisateurs (« *insiders* ») sont responsables de la socialisation des nouvelles recrues, donc de leur intégration dans l'entreprise. Les contacts qu'ils vont établir avec les nouveaux membres de l'entreprise ont pour fonction majeure de communiquer des informations nécessaires à leur orientation et leur adaptation (Jones, 1983) ; mais le plus important reste les relations vécues au quotidien.

Les agents socialisateurs jouent un rôle particulièrement important dans le processus d'interprétation et de construction de sens de la nouvelle recrue (Louis, 1980) car celle-ci n'a pas un passé suffisant pour expliquer la situation qu'elle est en train de vivre. En effet, l'individu se base avant tout sur ses expériences antérieures, sur des schémas « anciens » pour créer du sens ; ce qui peut conduire à des interprétations parfois erronées, voire inappropriées. Aussi, les personnes côtoyant le nouvel entrant constituent-elles, d'après l'auteur, de « riches sources d'assistance dans le diagnostic et l'interprétation de la myriade de surprises intervenant dans cette période de transition »⁸⁶. Ces sources permettent ainsi au nouveau membre de mieux saisir la réalité organisationnelle dans laquelle il s'insère. De plus, Louis (1980) explique qu'il est utile que certains membres bien intégrés servent de guides informationnels. C'est en effet auprès d'eux que le nouvel entrant va trouver l'information dont il a besoin ; c'est-à-dire nécessaire aussi bien à la réalisation du nouveau rôle qui lui est assigné qu'à la connaissance de son nouvel environnement de travail. De cette manière, il peut bénéficier des conseils et des instructions sur le travail qui lui seront alors fournis, et mettre à profit l'expérience de ces « *insiders* » (Louis, Posner et Powell, 1983).

Cependant, il arrive qu'il soit reproché aux personnes chargées de la socialisation des nouveaux entrants de ne pas être forcément disponibles (Louis, Posner et Powell, 1983), ni même motivées pour transmettre les informations. D'après Feldman (1981), les nouvelles recrues ne reçoivent pas les informations nécessaires à l'exercice

86 Traduction personnelle.

de leurs tâches tant qu'ils n'ont pas instauré un rapport de confiance et amical avec les autres membres. Certaines personnes de l'entreprise attendent également de la part des nouvelles recrues qu'elles offrent des preuves de leur implication (Jablin, 1984).

Aussi, au delà du simple échange d'informations, apparaît-il utile de développer des relations approfondies avec les membres de l'organisation de façon à ce que le nouveau se constitue un réseau social dans l'entreprise (Nelson et Quick, 1991). De telles relations paraissent toutefois facilitées quand les individus n'entretiennent pas de rapports hiérarchiques ; ainsi, le nouveau entre plus facilement en contact avec des personnes « semblables », c'est-à-dire avec ses collègues en instaurant des relations privilégiées (soutien émotionnel, confirmation, feed-back personnel, amitié), ou collégiales (aide à la détermination d'une stratégie de carrière, feed-back sur le travail, amitié) (Kram et Isabella, 1985). D'après les auteurs, ce type de relation contribue à créer un support mutuel et une meilleure collaboration entre le nouveau et les membres de l'organisation.

De cette manière, ces derniers peuvent lui apporter ce que House (1981) appelle un « support social » qu'il définit comme « la transaction interpersonnelle qui renferme un soutien émotionnel (sentiment, émotion), évaluatif (jugement, appréciation), informationnel (donnés, faits) et instrumental (biens et services)⁸⁷ ». Pour délimiter le contexte à l'organisation, nous préférons parler de « soutien organisationnel » (Mantione, 2001). Ainsi, d'une manière générale, nous entendons par « soutien organisationnel », une quelconque aide de la part de l'organisation lors du processus d'intégration, c'est-à-dire les relations interpersonnelles (Ostroff et Kozlowski, 1992). L'intérêt étant d'avoir quelqu'un vers qui se retourner dès que le besoin s'en fait sentir. Cela permet au nouveau de se sentir soutenu et considéré par l'entreprise. Les relations interpersonnelles se révèlent donc essentielles pour le nouvel entrant (Reichers, 1987). En effet, les chercheurs indiquent qu'au contact d'autres membres de l'organisation, l'individu devient efficace et développe un sentiment de satisfaction, d'implication et de volonté de rester dans l'entreprise (Ostroff et Kozlowski, 1992).

Pourtant, les recherches en psychologie du travail montrent que les relations interpersonnelles peuvent jouer comme des « stressseurs » potentiels (Almudever et Leblanc, 2001). Ces auteurs expliquent que c'est le cas notamment « lorsque ces relations sont marquées par l'incertitude et l'absence de feed-back, lorsqu'elles sont le support d'évaluations négatives, de pressions trop fortes à se conformer ». Par ailleurs, à la suite des travaux de House (1981), des recherches attirent l'attention sur les effets potentiellement négatifs du soutien : elles avancent que « *recevoir trop de soutien (se voir imposer ?) peut nuire à l'estime de soi, aux sentiments de contrôle interne et d'autonomie* » (Almudever et Leblanc, 2001) ; d'où l'intérêt grandissant des chercheurs dans ce domaine pour des thématiques liées au stress professionnel, à la souffrance au travail, voire plus récemment au harcèlement moral.

Les études tendent à soutenir le fait que le rôle des agents socialisateurs est particulièrement efficace et déterminant dans la socialisation d'un nouveau membre.

87 Traduction personnelle.

D'un autre côté, ce rôle ne semble pas avoir des effets uniquement dirigés vers les nouveaux entrants, mais également vers les agents socialisateurs eux-mêmes dans la mesure où ils agissent dans le cadre d'interactions impliquant des échanges et une influence mutuelle, comme nous l'avons expliqué précédemment.

2.3.3 *Impacts des pratiques de socialisation sur les agents socialisateurs*

La plupart des études ont pu démontrer l'impact des pratiques de socialisation sur les attitudes et comportements des nouveaux membres ; en revanche, peu de travaux ont examiné l'impact de ces mêmes pratiques sur les attitudes et comportements des « agents socialisateurs ». Seuls quelques travaux s'accordent à dire que les personnes chargées de la socialisation des nouveaux entrants peuvent considérer cette nouvelle activité comme stimulante ; mais qu'elle peut aussi créer chez eux une insatisfaction au travail, une augmentation du stress et une productivité inférieure (e.g., Feldman, 1994). En d'autres termes, socialiser un nouvel individu produirait des résultats positifs, mais pourrait aussi avoir des conséquences négatives que ce soit au niveau des attitudes et des comportements des « agents socialisateurs » (au niveau individuel), ou au niveau de la productivité et la cohésion du groupe de travail, et plus largement de l'organisation.

Ainsi, le fait d'être responsable de la socialisation de nouveaux membres générerait chez les agents socialisateurs des attitudes plus positives à l'égard de leur propre travail (e.g., Feldman), d'autant que devenir « tuteur » de jeunes recrues fait ressentir aux « anciens » que ce sont eux qui détiennent le pouvoir (Levinson, 1978)⁸⁸. Ce peut être en effet pour les agents l'occasion de saisir cette opportunité pour repenser leur propre travail (Nicholson, 1984 ; Hackman et Oldman, 1980). En effet, lorsqu'ils doivent expliquer une situation aux nouvelles recrues, ils sont forcés de construire, voire de reconstruire leurs propres schémas interprétatifs concernant leur environnement (Sutton et Louis, 1987). Autrement dit, ils doivent avoir une recherche de feedback plus directe sur leur environnement de travail de telle sorte qu'ils puissent répondre aux questions posées par les nouveaux à propos de certaines procédures de travail, des événements historiques ou des rumeurs concernant l'organisation... (Ashford et Cumming, 1983). De cette manière, les agents consolideraient leur propre compréhension de l'organisation. De plus, en étant ouverts aux idées et suggestions des nouveaux entrants (Schein, 1968 ; Van Maanen, 1976), ils pourraient apprendre de nouvelles méthodes ou manières d'appréhender certains problèmes que leur montreraient les nouveaux entrants par rapport à leurs expériences antérieures, acquises dans d'autres organisations (Sutton et Louis, 1987). Ainsi, les agents socialisateurs réactualiseraient leurs connaissances à propos de l'entreprise, mais aussi à propos de la profession en général puisqu'ils vont acquérir des informations sur leurs concurrents, et plus largement sur l'environnement externe de leur entreprise.

Toutefois, il semblerait que prendre en charge la socialisation des nouveaux ne soit pas perçu pour certains agents comme une activité stimulante. En effet, cette activité jugée alors comme astreignante, exigerait du temps et de l'énergie, tout par-

88 Cité par Feldman (1994).

ticulièrement lorsque l'entreprise procède à des recrutements fréquents ou collectifs dans la mesure où il semble difficile de capturer l'enthousiasme et l'engagement des agents socialisateurs à plusieurs reprises. Elle représenterait pour eux une tâche supplémentaire qu'ils doivent toutefois remplir, parfois au détriment de leur propre travail ; par exemple, le fait d'être sollicités par les nouveaux pour répondre à leur besoin d'informations peut les déranger dans leurs activités de travail quotidien (Miller et Jablin, 1991 ; Ashford et Cumming, 1983). Cette surcharge de rôle peut alors créer chez eux une insatisfaction au travail, une augmentation du stress, et finalement conduire à une baisse de performance. Par ailleurs, participer à la socialisation des nouveaux recrutés pourrait également accroître leur sentiment d'iniquité. Ils peuvent, en effet, percevoir cette iniquité, notamment en termes de niveau de rémunération par rapport à celui des nouveaux embauchés (Sutton et Louis, 1987).

En définitive, les recherches concernant les agents socialisateurs montrent que ces personnes constituent incontestablement des ressources importantes pour le nouvel entrant ; et de ce fait, reconnaissent que les interactions entre le nouveau et les anciens membres représentent le premier moyen à travers lequel la socialisation a lieu dans une organisation. Malgré leur réel intérêt, les travaux restent pourtant encore très rares et sont, par ailleurs, empreints de certaines limites. Plus largement, c'est l'approche interactionniste de la socialisation qui semble aujourd'hui limitée et ne plus évoluer malgré une réelle reconnaissance.

2.4 DES LIMITES DE L'APPROCHE INTERACTIONNISTE DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE À DE NOUVELLES VOIES DE RECHERCHE

La perspective interactionniste de la socialisation nous paraît très attrayante. Cependant, elle semble confrontée à d'importantes limites qui l'empêchent d'évoluer et de s'affirmer. C'est pourquoi, après avoir expliqué ces limites, nous proposons de nouvelles voies de recherche afin de les dépasser. En effet, si l'on souhaite considérer le processus de socialisation organisationnelle tel que nous l'avons défini dans une perspective interactionniste, c'est-à-dire à la fois comme un processus de construction interactif et d'influence mutuelle :

- D'une part, nous devons concevoir le processus de socialisation comme un processus interactif. Or, les recherches sur le sujet sont menées soit en direction de l'organisation, soit en direction de l'individu ; mais jamais de manière simultanée, ce qui limite la portée du caractère interactionnel que l'on souhaite attribuer au processus de socialisation ;
- De plus, nous devons considérer la nouvelle recrue comme un véritable acteur dans son processus de socialisation. Cependant, les recherches dans ce sens ne mettent que partiellement cette idée en avant dans la mesure où l'individu apparaît comme un « collecteur » d'informations pour comprendre la réalité sociale, mais non comme un « constructeur » de cette réalité sociale ;
- D'autre part, nous devons appréhender le processus de socialisation comme un processus d'influence mutuelle ; or dans la littérature, seuls les agents socialisateurs (*insiders*) semblent avoir une influence dans le processus. Quelle est donc la portée de l'influence du nouvel entrant et quel en est son statut ?

2.4.1 *La théorie des représentations sociales : un cadre d'analyse pertinent ?*

Alors même que les chercheurs reconnaissent la pertinence et l'utilité de considérer à la fois le rôle de l'organisation et celui de l'individu entrant dans un même schéma de compréhension du processus de socialisation ; aucun modèle à l'heure actuelle ne semble rendre compte, d'une manière non équivoque, de cette interaction.

L'avancée en termes de pro-action est indéniable ; il est tout à fait pertinent de considérer l'individu comme un véritable acteur de sa socialisation. Cependant, cette approche de l'entrée organisationnelle se fait en termes d'incertitude⁸⁹, ce qui ne nous paraît pas – à partir d'un certain point – adapté à la problématique de la socialisation telle que nous l'avons définie, c'est-à-dire en termes de construction sociale. Autrement dit, s'il est pertinent de parler d'un manque d'information lors de la période d'entrée organisationnelle, comme le font les recherches sur l'individu proactif ; cela le devient moins dès lors que l'on considère plus avant le but du processus de socialisation. En effet, tel que nous l'envisageons, le processus de socialisation est un processus de construction qui implique l'individu dans la construction sociale de la réalité ; c'est-à-dire qu'il participe véritablement à la construction d'un nouveau système organisationnel (d'un nouvel ordre social).

Or, le fait de n'impliquer et de ne reconnaître la seule action de l'individu dans la recherche d'informations signifie qu'il existe déjà une situation ordonnée et clairement définie dont l'individu doit prendre connaissance. Ainsi, la simple recherche d'informations ne fait pas de l'individu un acteur pour autant dans la construction du système organisationnel. En revanche, suivant Weick (1979), il pourrait être plus pertinent de parler de l'entrée organisationnelle en termes d'« équivocité » plutôt que d'incertitude dans la mesure où c'est ce qui va déclencher le « *sensemaking* » ou « l'organisant ». L'équivocité est ici définie par l'auteur (1995) par le fait de favoriser un trop grand nombre d'interprétations à partir d'une même situation. Ainsi, considérer l'entrée organisationnelle en termes d'équivocité, c'est véritablement considérer la nouvelle recrue comme un acteur ; en effet, « considérer une situation comme équivoque c'est s'affirmer comme acteur, se reconnaître capable de créer pour partie sa réalité » (Koenig, 1996). De cette manière, nous pouvons rester fidèle à notre vision interactionniste de la socialisation.

Par ailleurs, le courant de recherche de l'individu proactif se veut témoin d'un modèle de socialisation interactif, comme pouvait le suggérer Reichers (1987). Or, les recherches qui découlent de ce courant ne s'intéressent qu'à l'individu, délaissant ainsi l'organisation. Comment parler alors d'interaction ? Cette constatation souligne une limite majeure des recherches jusqu'à lors réalisées sur le processus de socialisation organisationnelle. Aussi, semble-t-il urgent d'approfondir encore le concept de socialisation organisationnelle ou bien d'avoir recours à un cadre d'analyse capable de dépasser ces deux limites.

89 Dans le sens où l'entrée organisationnelle peut être définie comme une période d'incertitude. De plus, d'une manière générale, nous entendons par « incertitude » un manque d'information.

Quel pourrait être l'apport d'une définition de la socialisation organisationnelle sous l'angle des représentations sociales ?

L'intérêt d'une approche par les représentations sociales (Mantione, 2001) se justifie dès lors que l'on parle de processus de construction sociale, dans la mesure où elle y est présentée comme une théorie centrale. En effet, cette théorie part du postulat constructiviste selon lequel l'individu et l'objet ou la situation, ne sont pas distincts et prédéterminés, mais au contraire forment un ensemble et se construisent mutuellement. Par ailleurs, même si la théorie des représentations sociales fait l'objet de différentes approches disciplinaires (sciences sociales, sciences cognitives), c'est la perspective psychosociale qui nous paraît la voie la plus pertinente à exploiter ; car l'étude de l'individuel et du social dans leur interdépendance dynamique (et non seulement distincte) en fait la raison même de la psychologie sociale.

De cette manière, l'exploitation du concept de représentation sociale pourrait permettre d'étudier la socialisation à la fois d'un point de vue organisationnel et d'un point de vue individuel ; l'interaction faisant le lien entre les deux parties.

2.5 LE NOUVEAU MEMBRE : UN AGENT SOCIALISATEUR ?

Nous avons proposé de reconsidérer la socialisation organisationnelle depuis une perspective interactionniste, qui fait défaut aux approches théoriques dominantes, en prenant en compte le processus d'influence mutuelle (« *two-way influence process* ») entre l'individu et l'organisation. Ce type d'approche que nous estimons souhaitable devrait non seulement examiner comment l'individu est influencé par l'organisation mais aussi comment il influence cette dernière en retour. En d'autres termes, elle s'efforcerait de cerner par quels mécanismes l'individu s'impose dans une certaine mesure à l'organisation et par quels mécanismes celle-ci s'adapte dans une certaine mesure à l'individu. Alors que jusqu'à maintenant seul l'individu était jugé « transformé » dans le cadre du processus de socialisation organisationnelle, il faut désormais s'interroger sur la transformation de l'organisation elle-même. En effet, celle-ci est confrontée à un individu qui, s'il s'ajuste par certains côtés sous l'influence de certains agents à vocation de socialisation, tend par ailleurs à imposer de nouvelles pratiques, de nouvelles normes, valeurs, idées et de nouveaux objectifs...

Mais quelle est réellement l'influence du nouvel entrant et quel en est son statut ?

Il est admis que plus le nouveau membre entre à un niveau hiérarchique élevé dans l'organisation, plus il aura de l'influence⁹⁰ sur les autres membres (Feldman, 1994). Prenons donc le cas de la socialisation d'un responsable d'entreprise – manager ou dirigeant – pour en montrer toute la portée.

Nous avons vu précédemment que l'arrivée d'un nouveau responsable génère, au-delà d'un besoin de socialisation « classique », des besoins de « re-socialisation ». Selon Van Maanen et Schein (1979), un besoin de re-socialisation apparaît lorsque un

90 D'après Fischer (1996), l'influence désigne d'une manière très large le fait que la pression d'une personne devient une prescription pour l'orientation de la conduite d'une autre personne.

individu reste dans son rôle organisationnel mais qu'un changement significatif dans son environnement se produit ; autrement dit, ce sont les membres déjà en place (et donc intégrés) dans une organisation qui manifeste ce besoin. Celui-ci s'explique par le fait qu'eux aussi doivent affronter une nouvelle situation qui va impliquer des évolutions comportementales qu'ils ne sont pas spontanément prêts à intégrer. En effet, l'arrivée d'un nouveau responsable implique de se conformer à de nouvelles règles, normes et valeurs inculquées par ce dernier ; en d'autres termes à s'adapter à l'individu entrant puisque ayant été choisi pour ses compétences, pour qu'il apporte ses propres visées, ses ambitions, ses objectifs... De cette manière, celui-ci détient une légitimité pour participer à la nécessaire évolution de l'entreprise, et donc d'une certaine manière à sa transformation.

Le nouveau responsable se retrouve ainsi non seulement sujet mais aussi acteur de son propre processus de socialisation et de celui des autres membres de l'organisation. Ce qui le conduit à endosser à son tour un rôle qui au départ ne lui est pas explicitement attribué : celui d'« agent socialisateur », c'est-à-dire, si l'on reprend la définition, d'un individu capable d'influencer les attitudes et les comportements des membres de l'organisation (Feldman, 1976) ; en définitive, qui agit en vue de les (re)socialiser.

De par le statut qui lui est conféré et le pouvoir qui lui est ainsi concédé, l'individu a donc des raisons d'agir ; et c'est cela que l'interactionnisme symbolique prend en considération. Selon cette approche, il en découle que l'individu développera sa propre compréhension de l'entreprise, et à partir de là, produira les symboles de son action et de son pouvoir pour influencer les membres de l'organisation déjà en place (Fischer, 1996). Autrement dit, dès son arrivée, le nouveau responsable s'engagera à comprendre la nouvelle situation et à avoir un « impact » sur celle-ci (Gabarro, 1985 ; Hill, 1992). Nous suggérons ainsi que :

- Ce dernier va tout d'abord non seulement rechercher de l'information (« *information seeking* ») mais aussi « produire »⁹¹ de l'information qui aura une traduction immédiatement en action ;
- Puis, doté d'une capacité réflexive et d'interprétation, il construira son univers de sens à travers une activité délibérée d'attribution (Louis, 1980), mais aussi de diffusion de sens ;
- Enfin, il établira une sorte de « contrat interpersonnel »⁹² vis-à-vis de ses futurs subordonnés (Gabarro, 1979). Ce contrat renfermerait un ensemble d'attentes réciproques à propos de la performance, des rôles, de la confiance et de l'influence de chacune des parties concernées afin de pouvoir travailler ensemble et que chacun apprenne de manière implicite ou explicite quelque chose de l'autre.

Appliquée à cette population d'étude – managers ou dirigeants –, nous devons admettre que l'influence du nouvel entrant est bien réelle et que son rôle en tant qu'agent socialisateur est alors effectif. Cela signifie que nous reconnaissons que la

91 Nous pourrions parler d'« *information giving* ».

92 Cette notion de contrat interpersonnel n'est pas récente puisqu'elle équivaut, d'après Gabarro (1979), à la notion de « contrat psychologique » tel que le décrit Schein, Levinson...

socialisation doit être appréhendée comme un véritable processus réciproque d'adaptation et de transformation entre l'organisation et l'individu. On rejoint ici d'une certaine manière le concept d'influence mutuelle (« *mutual adjustment* ») développé par Schein (1978).

Pourtant, cette idée de double processus de socialisation – de l'individu entrant mais aussi des personnes dans l'organisation – n'est pas clairement formulée dans la littérature ; les travaux ont plutôt recours à la littérature portant sur le leadership et le pouvoir pour comprendre cette influence mutuelle sans réellement chercher à identifier les mécanismes qui pourraient être mis en œuvre lors d'un tel processus. D'ailleurs, une des limites majeure réside dans le fait que le peu de travaux qui s'intéressent à cette variable (Sutton et Louis, 1987 ; Feldman, 1994) ne prennent pas en compte les réactions des membres initiés (« *insiders* ») ; les données n'étant pas directement collectées auprès des membres de l'organisation eux-mêmes.

Le regard sur la socialisation organisationnelle que nous proposons d'adopter pour guider de futures recherches est finalement le suivant : la socialisation organisationnelle doit être véritablement abordée comme un processus d'influence mutuelle, de coconstruction entre ce que l'individu et l'organisation vont s'apporter respectivement. Il nous semble absolument nécessaire d'avoir à l'esprit cette perspective quand on aborde la question de la socialisation organisationnelle ; d'autant que cette théorie semble désormais se « généraliser ». En effet, celle-ci est utilisée pour étudier d'autres phénomènes que ceux auxquels elle a été jusqu'ici appliquée : il s'agit notamment de phénomènes qui nécessitent un processus de socialisation dans un contexte entrepreneurial soit de création ou de reprise d'entreprise. On parle alors de « processus de socialisation entrepreneuriale » (Starr et Fondas, 1992) ou de « processus de socialisation reprenneuriale » (Boussaguet, 2004). Ainsi, ce que nous venons de développer concernant le rôle effectif du nouveau membre en tant qu'agent socialisateur devient d'autant plus légitime, et surtout déterminant puisque la performance de l'entreprise dépend, de façon significative, des qualités managériales dont l'individu fera preuve au moment de son arrivée dans l'organisation (Berlew et Hall, 1966) ; autrement dit, de sa capacité à s'adapter à son nouveau contexte organisationnel tout en transformant celui-ci. C'est ce que certains identifient sous le terme de « dilemmes » de la prise de fonction⁹³ (Amado et Elsner, 2004)...

Les travaux initiaux, accordant une place prédominante à l'organisation, ont ainsi été prolongés par des approches théoriques resituant l'individu au cœur des processus de socialisation. Les pratiques actuelles d'intégration mises en œuvre par les entreprises sont maintenant analysées et critiquées au regard de l'ensemble des développements théoriques sur la socialisation organisationnelle.

93 Rappelons que la prise de fonction est définie comme le processus d'apprentissage et de prise de décision par lequel passe un responsable jusqu'à ce qu'il maîtrise une nouvelle mission de manière suffisante approfondie pour pouvoir gérer l'organisation ainsi que ses ressources et contraintes (Gabarro, 1985).

3. Analyse critique des pratiques de socialisation

Les six procédures bipolaires identifiées par Van Maanen et Schein (1979) présentées dans le chapitre 7 constituent un modèle majeur pour caractériser et évaluer les modes de socialisation des organisations. De nombreux résultats ont pu être produits grâce à ce modèle mais la traduction des procédures (présentées de manière très générique par Van Maanen et Schein) en pratiques concrètes de gestion reste insuffisante. Pourtant, le cadre théorique de la socialisation organisationnelle apporte une grande richesse à une analyse critique des outils de socialisation mis en œuvre dans les organisations. Cette partie fait donc le lien entre le cadre conceptuel de la socialisation organisationnelle et les pratiques observées dans les entreprises.

Jones (1986) est le premier à avoir mis en évidence les effets de ce qu'il a nommé la « stratégie institutionnelle » qui renvoie à un modèle collectif, formel, séquentiel, fixe, en série et d'investissement (tableau 8, p. 281). Pour l'auteur, cette stratégie favorise les comportements passifs de reproduction du statu quo (« custodial role orientation ») alors que les procédures à l'opposé du continuum (individualisées) encouragent des conduites plus innovantes (« innovative role orientation »). Ces résultats sont confirmés par ceux d'Allen et Meyer (1990) et d'Ashforth et Saks (1996). Les procédures institutionnalisées présentent un intérêt particulier pour les organisations car elles ont un effet positif sur l'implication organisationnelle mais un effet négatif sur l'innovation de rôle – ce qui suggère qu'il est difficile d'atteindre ces deux buts simultanément. Elles sont corrélées de façon négative à l'ambiguïté de rôle, au conflit de rôle et à l'intention de quitter (Ashforth et Saks, 1996 ; Saks et Ashforth, 1997). Elles sont également corrélées positivement à la maîtrise de la tâche et négativement à l'anxiété et au stress.

La stratégie institutionnelle correspond à différentes pratiques d'intégration rencontrées dans les organisations. Saks et Ashforth (1997) recensent les programmes d'accueil, les programmes de formation et les différents éléments de soutien. Griffin *et al.* (2000) citent les situations formelles en groupe, les progressions de carrière planifiées et les modèles de rôles fournis par les personnes expérimentées (les initiés). Ces pratiques interviennent aussi bien au niveau de l'organisation qu'à celui du groupe de travail. La théorie de la réduction de l'incertitude sous-tend bon nombre de recherches, les pratiques mises en œuvre visant à aider le nouvel arrivant à réduire l'incertitude relative à son rôle. Ainsi, pour Saks (1996), les programmes proposés à l'entrée dans l'organisation ont pour objet de réduire l'incertitude et l'anxiété et d'acquiescer les attitudes, les comportements et les connaissances pour être membre de l'organisation. Dans tous les cas, les modèles se centrent sur l'apprentissage et l'acquisition d'information.

Au cours de ces processus, les pratiques des organisations s'articulent naturellement avec les tactiques des individus. Cela constitue un argument pour l'utilisation d'une approche de la socialisation abordant à la fois le niveau organisationnel, le niveau du groupe de travail en lien avec celui de l'individu (Ashforth *et al.*, 1998 ; Bauer *et al.*, 1998). La prise en compte des différents niveaux d'analyse a par exemple permis d'établir que les pratiques organisationnelles influencent la probabilité pour un nouveau venu d'utiliser différentes tactiques et modèrent la relation entre les tac-

tiques individuelles et les conséquences de la socialisation (Griffin *et al.*, 2000 ; Lacaze, 2001).

Nous allons donc présenter les pratiques organisationnelles en lien avec les tactiques individuelles. Nous centrerons notre analyse sur les pratiques les plus largement utilisées par les organisations pour socialiser les nouveaux venus, les dispositifs d'intégration et de formation, d'une part, le parrainage et tutorat, d'autre part et nous examinerons en parallèle les moyens utilisés par les individus pour constituer des réseaux et acquérir des informations. Ces éléments nous amèneront à lister des limites qui constituent des pistes pour des recherches futures.

3.1 LES PROGRAMMES D'INTÉGRATION ET L'AIDE À LA CONSTITUTION DE RÉSEAUX

Les programmes d'intégration ont été définis pas Klein et Weaver (2000) comme « une forme de formation des employés conçue pour faire connaître aux nouveaux salariés, leur emploi, les gens avec lesquels ils vont travailler et l'organisation en général⁹⁴ ». Ils sont constitués par exemple de programmes formels de formation, d'activités plus informelles menées avec les collègues et les superviseurs ou d'une combinaison des deux (Louis *et al.*, 1983). Nous nous intéresserons en particulier aux dispositifs formels et collectifs entrant dans le cadre d'une stratégie institutionnelle et pour lesquels des résultats sont disponibles. La formation, caractérisée par un niveau de formalisation, un contenu et des méthodes pédagogiques, est considérée comme une pratique formalisée d'intégration des nouveaux salariés. Cette pratique aide les nouvelles recrues à constituer des réseaux grâce aux situations d'interactions qu'elle favorise. Le tutorat, qui est un dispositif individuel souvent cité parmi les modalités de formation, sera abordé dans le paragraphe suivant.

3.1.1 Les dispositifs de formation

La formation, couramment mise en œuvre sous la forme de programmes formels, joue un rôle très important dans la socialisation des nouveaux salariés (Feldman, 1989, Saks et Ashforth, 1997). Ces programmes donnent des informations sur l'organisation au sens large en complément de celles sur le poste de travail.

Quelques recherches portent sur le type de contenu des formations mais leurs résultats restent limités. À partir de l'étude d'une centaine d'entreprises parmi les plus importantes en Grande Bretagne, Anderson *et al.* (1996) établissent que la majorité des entreprises offre des programmes d'accueil aux nouveaux arrivants pendant les quatre premières semaines en dehors du poste de travail. Ces programmes sont organisés et dispensés par des formateurs de l'entreprise : leur contenu repose sur la santé et la sécurité, les termes et les conditions de l'emploi, l'histoire de l'entreprise et son organisation, les possibilités de formation spécifiques, les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, autrement dit sur des informations concernant aussi bien l'organisation que le poste de travail. Taormina et Law (2000) distinguent les programmes à contenu technique de ceux où l'aspect psychologique

94 Traduction personnelle.

est prédominant. Leurs résultats révèlent les conséquences positives des formations à contenu technique sur la réduction du stress. Klein et Weaver (2000), utilisant un design quasi expérimental, étudient spécifiquement l'influence des programmes formels et déterminent avec soin leur contenu. Ils analysent des formations, d'une durée de trois heures, dont le contenu est centré sur les traditions, l'histoire, les structures, c'est-à-dire sur l'organisation. Les nouveaux venus, volontaires pour participer à ces programmes, sont mieux insérés dans l'organisation, connaissent mieux l'histoire ainsi que les buts et les valeurs de l'organisation, mais ne maîtrisent pas mieux le langage de l'organisation (le jargon propre à l'entreprise). Pour tirer des conclusions plus ambitieuses sur les effets de la formation par rapport à la socialisation des nouveaux salariés, Holton (1995), Saks et Ashforth (1997) militent pour des recherches sur l'évaluation de l'efficacité de la nature et du contenu des formations à dispenser.

Le contexte dans lequel se déroule la formation est essentiel. Les séminaires organisés en dehors de l'entreprise d'accueil semblent très peu bénéfiques à la socialisation. Ils sont de peu d'utilité pour réduire l'incertitude et l'anxiété (Saks et Ashforth, 1997). Delobbe et Vandenberghe (2001) soulignent la nécessité d'adapter la formation au public auquel elle s'adresse. Ils s'interrogent également sur le profil du formateur en émettant l'hypothèse qu'un formateur interne à l'entreprise constituera un agent de socialisation plus efficace.

Le moment auquel interviennent les formations doit être pris en compte dans l'ingénierie des programmes. Ostroff et Kozlowski (1992) ont montré que les nouveaux arrivants étaient au départ, sensibles aux informations relatives à leur tâche et à leur rôle, puis plus tard, au domaine plus large de l'organisation. Klein et Weaver (2000) suggèrent de construire le processus de socialisation sur le long terme, en particulier pour les versants valeurs et histoire de l'organisation. Cooper-Thomas et Anderson (2002) trouvent qu'un ajustement significatif intervient au bout de deux mois alors que la majorité des recherches le mesurent plus tardivement. Hsiung et Hsieh (2003) considèrent qu'on ne devrait pas mettre l'accent sur des informations relatives à l'organisation avant la fin de la première année. Au contraire, tout devrait être fait pour permettre aux nouvelles recrues « d'apprendre en faisant ».

La pédagogie a également un impact notamment sur l'utilisation des tactiques individuelles d'intégration. Ainsi, à l'instar de Saks (1994), Delobbe et Vandenberghe (2001) suggèrent que des méthodes pédagogiques actives, reposant par exemple sur des exercices de groupe, facilitent les occasions d'interactions. Waung (1995) est le seul à avoir testé cette hypothèse en montrant qu'une formation à l'autorégulation émotionnelle (entraînement au cadrage positif des situations, à la gestion du stress..) est corrélée avec une perception positive du soutien organisationnel (immédiatement après la formation, mais pas quatre semaines plus tard).

Le nombre de jours de formation proposé aux nouvelles recrues ne semble pas avoir d'effet sur le processus de socialisation. Seule la perception de l'aide apportée par les sessions importe (Premack et Wanous, 1985 ; Saks, 1996 ; Delobbe et Vandenberghe, 2001).

Si la formation semble globalement favoriser la socialisation, notons que dans certains cas, elle peut entraîner des conséquences opposées à celles recherchées. Premack et Wanous (1985) montrent que la formation peut créer des attentes par rapport

au travail qui auront des conséquences négatives sur la performance si elles ne sont pas validées. Ces résultats sont cohérents avec le point de vue de Feldman (1989) qui explique que vanter les mérites d'un séminaire risque de provoquer des désillusions par la suite. L'information transmise aux nouveaux venus doit donc être la plus réaliste possible.

Les bénéfices de la formation pour la socialisation s'expliquent par l'apport d'informations facilitant l'apprentissage du travail mais aussi par l'aide à la constitution de réseaux sociaux favorisant l'intégration sociale. En complément des programmes formels, les organisations ont tout intérêt à entretenir les phénomènes informels liés aux réseaux sociaux pour l'intégration des nouveaux salariés.

3.1.2 *L'aide à la constitution de réseaux*

Les chercheurs ont souligné l'importance dans le processus de socialisation des interactions sociales entre les nouvelles recrues et les personnes « initiées » (Reichers, 1987). Plus particulièrement, les collègues et les responsables hiérarchiques aident les nouvelles recrues dans l'acquisition d'informations (Morrison, 1993b). Néanmoins, le fonctionnement du réseau social dans le processus de socialisation pose encore beaucoup de questions. Par exemple, faut-il favoriser la diversité et l'étendue ou la proximité et la confiance des relations ? Podolny et Baron (1997) soutiennent par exemple qu'une personne tirera avantage d'un réseau composé de nombreuses personnes si elles ne sont pas elles-mêmes fortement interconnectées. Cependant, la valeur instrumentale d'un tel réseau, où les relations sont peu intimes et les contacts peu fréquents, pourrait varier en fonction du type d'information dont un individu a besoin. Ainsi, pour recueillir de l'information concernant l'organisation, un réseau large de contacts informationnels non reliés pourrait être idéal parce qu'un tel réseau est susceptible de fournir de l'information variée offrant une vision large et complète. En revanche, l'information nécessaire pour la maîtrise du poste et la clarté de rôle pourrait nécessiter un ensemble de contacts plus restreints mais plus denses transmettant des informations fiables et cohérentes. En complément de leur réseau d'information, les individus ont besoin d'un réseau d'amitiés qui procure du soutien et fait naître le sentiment d'appartenance et d'identité (Podolny et Baron, 1997).

Morrison (2002) étudie la façon dont les modèles de relations sociales affectent la socialisation. Elle réussit ainsi à rapprocher la littérature sur la socialisation de celle sur les réseaux pour tester des hypothèses dont la plupart se trouvent confirmées. Les réseaux informationnels des nouvelles recrues sont caractérisés par la taille⁹⁵, la densité⁹⁶, la force⁹⁷, l'étendue⁹⁸ et le statut⁹⁹ et sont reliés à quatre domaines de socialisation (la connaissance de l'organisation, la maîtrise de la tâche, la clarté de rôle et l'intégration sociale) ainsi qu'à l'implication organisationnelle.

95 Nombre de personnes citées par le répondant.

96 Nombre de liens entre les membres d'un réseau (répondant exclu), par rapport au nombre total de liens possibles.

97 Fréquence moyenne des contacts (réseau informationnel) ou degré moyen d'intimité de la relation (réseau d'amitié).

98 Nombre de services différents représentés dans un réseau.

99 Niveau hiérarchique moyen des membres du réseau.

Morrison (2002) montre que les réseaux informationnels sont de meilleurs prédicteurs des domaines de socialisation liés à l'apprentissage (connaissance de l'organisation, maîtrise de la tâche, clarté de rôle) que les réseaux amicaux. Quant aux réseaux amicaux, ils sont de meilleurs prédicteurs de l'intégration sociale et de l'implication organisationnelle que les réseaux informationnels. Ces résultats suggèrent que les nouvelles recrues se socialisent non seulement en développant des interactions avec les personnes expérimentées de l'organisation mais également en développant des configurations de relations particulières avec ces personnes.

Les nouvelles recrues sont ainsi confrontées à des arbitrages lorsqu'elles tentent de construire des réseaux dont les bénéfices s'observent soit du point de vue professionnel pour la progression dans l'entreprise, soit du point de vue social pour la solidarité avec le groupe. Les organisations doivent reconnaître que les deux types de réseaux présentent un intérêt pour la socialisation des nouvelles recrues. Les programmes d'intégration doivent s'adapter aux structures de ces réseaux. Par exemple, les programmes de formation permettent aux nouvelles recrues d'établir des relations non seulement avec leurs homologues mais également avec des personnes de différents services de l'organisation. Les rassemblements de type « grandes messes » offrent des opportunités de création de réseaux informationnels et amicaux. Les programmes de parrainage ou de tutorat aident les nouvelles recrues à établir des contacts avec des personnes de statut élevé. Comme le suggère Reichers (1987) dans son examen des objets multiples et parfois conflictuels de l'implication, la diversité de contacts sociaux doit être recherchée pour éviter que la nouvelle recrue développe un attachement à son réseau immédiat de collègues au détriment de l'attachement plus général à l'organisation.

La présence d'un parrain ou d'un tuteur peut non seulement aider un individu à se constituer un réseau mais, de façon plus générale, facilite le processus de socialisation.

3.2 LE TUTORAT ET L'ACCESSIBILITÉ DES INFORMATIONS

Le tutorat fait partie des pratiques de socialisation proposées par les entreprises. À leur arrivée, les nouvelles recrues doivent acquérir de nombreuses informations dont l'accessibilité peut être améliorée par la désignation d'un tuteur aussi appelé parrain ou *mentor*.

3.2.1 *Le parrainage ou le tutorat*

Schrodt *et al.* (2003) définissent le tuteur (mentor) comme « celui qui aide le nouvel arrivant à développer ses compétences dans son travail, apprend à son protégé comment devenir performant sur son poste de travail et facilite sa maturité professionnelle¹⁰⁰ ». Delobbe *et al.* (2001) rappellent que le tutorat se caractérise par l'instauration d'une relation de travail intense entre un protégé et un membre plus expérimenté de l'organisation chargé de le former à sa fonction et de promouvoir son développement de carrière. Dans certaines recherches, il est fait référence au tutorat (ou à des pratiques similaires) sous une autre dénomination. La signification des ter-

100 Traduction personnelle.

mes utilisés dans la littérature ne fait pas encore l'objet d'un accord général et occasionne des imprécisions. Par exemple, Delobbe et Vandenberghe (2001) englobent dans une même catégorie de dispositifs de formation, le tutorat, le mentoring, le parrainage mais aussi le coaching et la « guidance » individuelle. À l'avenir, il semble utile de mieux différencier le tutorat essentiellement réservé à l'apprentissage technique et le parrainage destiné à la socialisation à l'organisation. Ceci étant, Delobbe et Vandenberghe (2001) soulignent que toutes les formes de formation, y compris le tutorat, visent la plupart du temps des objectifs implicites de socialisation qui dépassent largement le strict apprentissage du poste. Concernant les caractéristiques du tuteur, s'il est couramment admis qu'il doit être ancien dans l'entreprise, la littérature ne précise pas s'il est préférable qu'il soit un supérieur ou au contraire, un membre extérieur à la ligne hiérarchique. Pour Morrison (2002), le parrain doit avoir un statut élevé dans l'entreprise.

Tutorat ou parrainage, l'ensemble des recherches conclut aux conséquences positives de ces pratiques de socialisation. Chatman (1991) montre que l'ajustement du nouvel arrivant dans son organisation est positivement corrélé avec la pratique du tutorat alors qu'il est négativement corrélé avec les séminaires formels. Ostroff et Kozlowski (1993) ainsi que Chao (1997) établissent des corrélations positives entre le tutorat, l'implication et la satisfaction des nouveaux arrivants. S'intéressant à la socialisation d'enseignants chercheurs universitaires, Schrodtt *et al.* (2003) montrent que le mentoring influence la qualité des relations des nouveaux chercheurs avec leurs collègues immédiats ou même éloignés. Kammeyer-Mueller et Wanberg (2003) expliquent qu'en raison de leur proximité avec les nouveaux salariés, les supérieurs hiérarchiques sont en position de leur donner de l'information sur leur rôle et de les guider. Quand ils adoptent un comportement de mentors, les responsables hiérarchiques peuvent réduire significativement le turn-over de leurs nouveaux subordonnés. Ainsi, les situations interactives privilégiant les relations de qualité ont des retombées positives sur la socialisation. Le rôle proactif du nouvel arrivant va alors renforcer l'impact des pratiques de socialisation de l'entreprise. Polach (2004) recommande de mettre en place le tutorat en complément de procédures individualisées dans un cadre formel d'apprentissage.

Outre le tutorat, les organisations disposent d'autres outils pour aider les individus à acquérir les informations dont ils ont besoin pour se socialiser.

3.3 L'ACCESSIBILITÉ DES INFORMATIONS

Plusieurs tâches doivent être accomplies pour que la socialisation soit considérée comme complète. L'une d'elle consiste à apprendre, ce qui nécessite de la part des nouvelles recrues l'acquisition et l'intégration d'un grand nombre de nouvelles informations (Saks et Ashforth, 1997). Plus précisément, les chercheurs ont insisté sur l'importance pour les nouvelles recrues d'acquérir plusieurs types d'informations (Ostroff et Kozlowski, 1992, Morrison, 1993 b).¹⁰¹ Les travaux empiriques montrent que les stratégies de recherche d'information sont essentiellement directes lorsque les informations recherchées sont de nature technique. En revanche, les stratégies

101 Pour la présentation de ces types d'information, on pourra se reporter au chapitre 7.

d'observation sont les plus utilisées pour les informations sensibles correspondant aux autres types.

Nous allons donc nous intéresser aux pratiques que les entreprises peuvent mettre en place pour faciliter la recherche d'information et les situations d'observation. Elles disposent aujourd'hui d'un grand nombre de supports d'information possibles à destination de leurs salariés, depuis les moyens classiques (livret d'accueil, brochure de présentation de l'entreprise, journal d'entreprise, panneaux d'affichage, notes internes...) jusqu'aux moyens interactifs développés récemment, comme l'accès intranet ou les mails. Les situations d'observation peuvent être favorisées par le regroupement dans un même bureau d'une nouvelle recrue et d'un collègue plus expérimenté, la participation à des réunions ou encore par le parrainage et les séminaires de formation collectifs évoqués précédemment.

Autant ces pratiques sont aisées à mettre en place lorsque les personnes peuvent se côtoyer physiquement, autant les marges de manœuvre sont réduites lorsque les groupes de travail sont virtuels. Ainsi, Ahuja et Galvin (2003) se sont intéressés à la socialisation des salariés ayant des buts communs, géographiquement dispersés, et qui ne communiquent que grâce aux moyens offerts par internet. Choissant l'ancienneté (moins d'un an ou plus) pour caractériser la socialisation, les auteurs s'inscrivent dans une perspective interactionniste. Ils ont analysé le contenu d'e-mails échangés sur une période de trois mois afin d'étudier la manière dont les nouveaux arrivants acquièrent l'information sociale nécessaire, ce qui constitue un réel problème dans ce contexte. Des résultats similaires à ceux des groupes non virtuels apparaissent : les anciens transmettent des informations aux nouveaux qui à leur tour adoptent des comportements proactifs de recherche. Cependant, alors que dans les groupes traditionnels une grande partie de l'information est obtenue par des méthodes d'observation (Comer, 1991), les nouveaux venus dans les groupes virtuels sont contraints d'utiliser des modes plus actifs de recherche d'information, en questionnant directement les anciens. Ils n'hésitent pas à intervenir pour acquérir mais également pour fournir des informations de nature technique. En effet, le média électronique a tendance à minorer les différences de statut. Cependant, pour obtenir des informations normatives¹⁰², par nature plus sensibles que les informations techniques, les nouvelles recrues utilisent, comme dans les groupes classiques, une stratégie d'observation qui consiste dans le cas présent à prendre connaissance des échanges de courriers électroniques sans intervenir. Cette possibilité d'observation étant très limitée, les directions d'entreprises pourraient faciliter la socialisation en mettant à leur disposition des moyens complémentaires : la désignation d'un tuteur parmi les membres expérimentés ou encore une base de données avec les questions les plus fréquemment posées. Les discussions électroniques de type *chat* en ligne pourraient également être introduites.

102 L'information qualifiée de « normative » par Ahuja et Galvin (2003) correspond à deux types d'information dans la typologie de Morrison (1993b) : « normative » et « social feedback ».

3.4 APPROCHE CRITIQUE ET VOIES DE RECHERCHE

Il semble que trop souvent encore, on oppose, ou tout du moins, on traite séparément les pratiques de socialisation offertes par les entreprises et les comportements des nouveaux arrivants (Saks et Ashforth, 1997). Or, nous venons de montrer que les organisations et les individus interagissent dans le processus de socialisation en adoptant des procédures et des comportements proactifs. Deux axes de développement nous paraissent donc essentiels pour les recherches futures.

1) Le rôle des organisations pour développer des comportements proactifs ou pour les réguler : des connaissances insuffisantes

Chacune des principales pratiques organisationnelles, pour lesquelles trop peu de connaissances sont disponibles, pourrait faire l'objet d'études permettant de mieux appréhender toute la complexité du processus de socialisation, en particulier le recrutement, les programmes d'intégration et de formation, le parrainage et le tutorat. Comme le suggèrent Van Maanen et Schein (1979), il ne s'agit pas tant de dresser une liste exhaustive des pratiques que de repérer celles qui sont les plus largement répandues dans les entreprises et d'en analyser les conséquences sur le processus de socialisation. Les entreprises semblent d'ailleurs avoir pris conscience de l'importance de ces pratiques¹⁰³. L'adaptation des programmes d'intégration à des populations et des contextes spécifiques devrait également faire l'objet de recherches futures.

2) La prise en compte des changements dans les organisations : l'importance du lien individu / travail

Les bouleversements des organisations nécessitant réactivité, innovation, et adaptabilité des salariés touchent les pratiques de socialisation. Il en est ainsi des formes nouvelles de formation, très individualisées, telles que l'e-formation ou le *coaching*. La réflexion sur les pratiques de socialisation nous semble d'autant plus importante que le rapport au travail change et que les déterminants individuels de l'implication évoluent. Ainsi que le rappelle Thévenet (2000), « [...] les situations au travail sont de plus en plus nombreuses, on accède à un monde où travailler ne veut pas forcément dire la même chose pour chacun... Avant d'aller s'interroger sur les problèmes éternels de la motivation, des comportements au travail, on ne peut faire l'économie de ce que travailler veut dire pour la personne ». Les formes d'attachement au travail nous semblent être des déterminants du processus de socialisation particulièrement intéressants à analyser. Cette piste de recherche pourrait notamment être explorée en partant des résultats de publications récentes dans le domaine des réseaux. Nous pouvons citer pour exemple les travaux de Bidart et Lavenu (2005) qui montrent que les individus s'investissent d'autant plus dans leur travail qu'ils ont eu du mal à en trouver. Cette implication intense contribue à augmenter la taille de leur

103 En 2001, l'enquête réalisée en février 2001 à la demande de Manpower par l'institut de sondage BVA auprès d'un échantillon représentatif de 804 directeurs des ressources humaines d'entreprises de 20 salariés et plus (Rapport d'étude disponible sur le site manpower.com) apporte les résultats suivants : 42% des DRH ont déjà mis en place un programme spécifique d'intégration des nouveaux embauchés et 10% sont en train de le faire. Les pratiques les plus couramment utilisées sont la mise en place de stages ou de séminaires d'intégration (42%), la visite des locaux de l'entreprise (29%), la création d'un système de parrainage (25%), l'organisation d'une rencontre avec les principaux membres de la direction (24%) et le développement d'entretiens individuels (24%).

réseau de relations alors que, d'une façon générale, la taille des réseaux relationnels diminue lorsque les individus passent du statut d'étudiant à celui de salarié.

Enfin, remarquons que des changements majeurs touchent également les modalités de la relation d'emploi, les conditions de l'activité et la carrière elle-même. Les pratiques de socialisation devraient ainsi être adaptées aux différentes situations de travail. Nous ignorons encore comment aider la constitution de réseaux informationnels et amicaux pour des salariés qui travaillent loin du siège de l'entreprise plus entravés que ceux qui travaillent en permanence au siège.

4. Conclusion

Dans la première partie du chapitre 8, nous avons présenté les recherches qui se situent au croisement d'une perspective identitaire et d'une analyse essentiellement cognitive, en lien avec la question de la socialisation. En intégrant cette analyse à nos précédents travaux (Perrot, 2000, 2001), nous offrons une vision nouvelle et élargie des tensions de rôles, comme un « inconfort psychologique » résultant d'une comparaison entre le concept de soi et le rôle organisationnel. La socialisation organisationnelle peut alors être définie comme l'ensemble des processus de réduction des tensions de rôles vécues, processus analysés en partie et de façon éclatée dans les recherches précédentes sur la socialisation organisationnelle. Cette perspective s'inscrit dans le courant des théories de la cohérence cognitive (Fiske, Taylor, 1991), appliquées à ce phénomène de « greffe » d'un individu dans l'organisation.

Si la minimisation des conflits de rôles est le fondement psychologique principal, il passe par un ensemble de motivations liées aux principes de définition de soi (*e.g.* Brown, 1969), à la théorie de l'identité sociale (*e.g.* Van Dick, 2001) et à la réduction de l'incertitude (*e.g.* Hogg, Terry, 2000 ; Kramer, 1994). Ce fondement psychologique et ces motivations sont associés à des processus complexes et interdépendants, comme la recherche d'informations, l'identification, l'apprentissage, ou encore la construction de sens. Pour reprendre les termes de Louis (1980), la construction de sens sera déclenchée par une « surprise », qui peut s'interpréter comme un décalage entre les conflits de rôles anticipés et les conflits de rôles vécus. Il ne s'agit ici que de l'esquisse d'une réflexion pour contribuer à mieux définir, conceptualiser, et placer dans un cadre théorique le phénomène de socialisation organisationnelle.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, le regard que nous proposons d'adopter complète le précédent par la prise en compte des interactions socialisantes. La socialisation organisationnelle est véritablement abordée comme un processus d'influence mutuelle, de coconstruction entre ce que l'individu et l'organisation vont s'apporter respectivement. Cette perspective est particulièrement riche pour l'analyse des phénomènes de socialisation dans un contexte entrepreneurial, de création ou de reprise d'entreprise. Les qualités managériales du repreneur ou du créateur dépendent de sa capacité à s'adapter au nouveau contexte organisationnel tout en transformant celui-ci. Autrement dit, il s'agit bien d'un processus particulier de socialisation organisationnelle. L'approche interactionniste rejoint ici l'approche cognitive et identitaire car elle se traduit pour l'individu, par le besoin de résoudre un conflit de rôle.

Enfin, dans la troisième partie, les pratiques actuelles d'intégration et de socialisation observées dans les entreprises sont analysées et critiquées en fonction des appuis théoriques développés dans les chapitres 7 et 8. La complémentarité des approches organisationnelles, individuelles et interactionnistes incite, comme le propose Morrison (2002), à développer des recherches articulant les pratiques organisationnelles et les comportements proactifs des nouveaux salariés. C'est en menant l'analyse à la fois au niveau organisationnel et au niveau individuel que nous pourrions comprendre la mise en œuvre du processus de socialisation. De nouvelles connaissances sont nécessaires sur ce point pour répondre aux besoins de gestion des entreprises confrontées à la difficulté de créer et de maintenir un lien durable entre le salarié et son contexte de travail.

Chapitre 9

La socialisation organisationnelle en contexte

Eric CAMPOY ¹⁰⁴
Marie WAXIN ¹⁰⁵
Eric DAVOINE ¹⁰⁶
Brigitte CHARLES-PAUVERS ¹⁰⁷
Nathalie COMMEIRAS ¹⁰⁸
Kiane GOUDARZI ¹⁰⁹

Sommaire

1.	La socialisation syndicale	342
2.	La socialisation organisationnelle dans le cadre de l'expatriation	353
3.	La socialisation organisationnelle du personnel en contact	359
4.	La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service	365
5.	Conclusion	369

104 CERGORS, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

105 Université Américaine de Sharjah, Émirats Arabes Unis.

106 ISEOR, LIO, Université de Fribourg.

107 CRGNA, Université de Nantes.

108 CREGO, Université de Montpellier 2.

109 CEROG, Université Paul Cézanne, Aix-en-Provence.

Les recherches de référence sur la socialisation organisationnelle ont été présentées dans le chapitre 7. Les ouvertures offertes par une approche cognitive et identitaire ainsi que par la perspective interactionniste ont été développées dans le chapitre 8. Ce chapitre s'achève par une analyse critique des pratiques de socialisation dans les organisations au vu des connaissances établies jusqu'à présent. Les limites et les pistes de recherche ont été précisées tout au long de ces deux chapitres. Il apparaît que l'étendue et la multiplicité des processus de socialisation rendent l'élaboration d'une théorie générale particulièrement difficile. Une manière de contourner cette difficulté est d'étudier la socialisation dans des contextes particuliers et d'en reconnaître les spécificités. Le chapitre 9 fait ainsi état des travaux sur la socialisation dans le cadre du syndicat (1) et de l'expatriation (2). Nous nous sommes par ailleurs intéressés à la socialisation d'un type spécifique de salariés, le personnel en contact avec la clientèle (3). Pour finir, une ouverture nouvelle est proposée par l'analyse d'une catégorie « d'employés partiels » de l'organisation avec le concept de socialisation organisationnelle du client (4). Les enrichissements apportés par ces études réalisées « en contexte » sont présentés dans la conclusion.

1. La socialisation syndicale

Pour simplifier, on peut dire que la socialisation syndicale représente le résultat du processus d'interactions entre l'individu et le syndicat (organisation syndicale, responsables syndicaux et les autres adhérents). L'individu est amené, au cours de ces interactions, à mieux connaître l'organisation syndicale, ses mœurs implicites et à ajuster ses attentes initiales concernant le syndicat et son propre rôle à l'intérieur de celui-ci afin de mieux s'intégrer en son sein. Si la définition de la socialisation syndicale présente de toute évidence une filiation incontestable avec la définition de la socialisation organisationnelle, et semble donc relativement simple à exprimer, en revanche, la façon de concevoir la notion n'est pas partagée par tous.

Les divergences trouvent en fait leurs sources dans la conception que l'on se fait du syndicat. En effet, dans le cas de la France, par exemple, la socialisation syndicale a été peu étudiée excepté dans une perspective plutôt marxiste, de lutte des classes. Le syndicat est alors considéré comme un représentant de classe : il y a fusion entre le syndicat et la classe sociale qu'il représente et le syndicat est un « fait social total ». Une telle conception a des conséquences sur la façon de concevoir la socialisation à deux niveaux. D'une part, la fonction du syndicat est essentiellement intégratrice : il s'agit d'intégrer des individus, venus des campagnes et devenant ouvriers. D'autre part, l'idée de socialisation syndicale se construit, dans une telle perspective, contre l'entreprise : les ouvriers défendent leurs propres intérêts, c'est la logique « eux-nous » qui domine. Cette vision de la socialisation syndicale, longtemps dominante en Grande-Bretagne et en France, présente un intérêt dans une perspective de closed-shop ¹¹⁰.

110 Dans le cas de l'imprimerie, par exemple, la mission du syndicat est bien de recruter, former, sanctionner, etc.

Mais il est une autre manière, plus localisée, d'aborder la socialisation des individus dans leur syndicat. Dans une perspective pragmatique, si le syndicat veut survivre, il doit, comme toute autre organisation, intégrer ses membres. Il ne s'agit plus dès lors d'intégrer l'individu dans la société, mais de pérenniser l'existence du syndicat. C'est dans cette approche que s'inscrivent la plupart des travaux nord-américains. L'absence de cette perspective en France n'est pas seulement due à la prédominance de l'approche intégratrice, mais également au niveau d'intervention des syndicats, longtemps situé au niveau national et de branche¹¹¹. Néanmoins, cette approche a gagné en intérêt, pour au moins deux raisons : d'une part, l'évolution récente des relations sociales s'inscrit dans une tendance lourde accordant une place croissante à la négociation d'entreprise (accords sur les 35 heures, accords dérogatoires, etc.) ce qui nécessite la présence d'équipes syndicales dans les entreprises ; d'autre part, quand bien même les syndicats seraient présents dans les entreprises, ils doivent assurer le renouvellement de leurs équipes, problème d'autant plus aigu que le « vivier » est réduit avec un taux de syndicalisation extrêmement faible (8%). C'est dans cette perspective qu'il faut resituer les politiques de « resyndicalisation » menées ces dernières années par certains syndicats français (CFDT et, dans une moindre mesure, CGT) et accélérées très récemment (annonce en décembre 2004 de la formation de 500 développeurs CFDT). Dès lors, la notion de socialisation devient cruciale pour ces organisations, dans le but de retenir et d'amener aux responsabilités de nouvelles générations d'adhérents.

Pour présenter l'état des recherches sur la socialisation syndicale nous diviserons notre propos en deux parties : nous aborderons tout d'abord assez brièvement les questions relatives à la mesure du concept (§ 1), avant de présenter les liens entretenus par la socialisation syndicale avec d'autres variables attitudeles et comportementales (§ 2).

1.1 MESURER LA SOCIALISATION SYNDICALE

Concernant la mesure de la socialisation syndicale, on peut reprendre la typologie classique utilisée pour distinguer les mesures de socialisation organisationnelle, à savoir l'approche explicative, l'approche de processus, et l'approche de contenu. Ce sont d'ailleurs les développements des théories sur la socialisation organisationnelle qui ont directement influencé les recherches sur la socialisation syndicale. Historiquement, c'est d'abord l'approche explicative qui a prévalu, avant que les travaux de Van Maanen et Schein n'incitent les chercheurs, à partir du milieu des années 1980, à se concentrer sur le processus de socialisation syndicale, notamment les premières expériences de socialisation. Enfin, sous l'impulsion du développement de mesures du contenu de la socialisation organisationnelle, l'intérêt s'est déplacé vers la mesure du niveau de socialisation syndicale en fonction de différentes facettes de son contenu. Les limites de ces approches et les critiques qu'on peut leur adresser sont globalement les mêmes, que l'objet de la socialisation soit organisationnel ou syndical (cf. chapitre 7, § 3).

111 La reconnaissance des syndicats dans l'entreprise ne date que de la fin des années 1960, la négociation d'entreprise ne prend son essor que dans les années 1980, la majorité des entreprises n'ont pas de syndicats, etc.

1.1.1 *L'approche explicative*

C'est dans le contexte historique particulier des années 1945-60 (début de la guerre froide, syndicat puissant...) que la recherche sur la syndicalisation a connu son « âge d'or » dans les pays anglo-saxons (Gallagher & Strauss, 1991). L'objectif était alors de mieux connaître le profil et les motivations des syndiqués à se syndiquer, à participer, etc. (Spinrad, 1960 ; Tagliacozzo, 1956). En fait, les auteurs s'interrogent sur les possibilités pour un salarié d'avoir une double allégeance (ou double loyauté), c'est-à-dire un sentiment de double appartenance, et donc de double lien, ressenti par un salarié vis-à-vis de son entreprise et de son syndicat (Stagner, 1956)¹¹². En d'autres termes, il s'agit de « l'approbation de l'existence des objectifs ainsi que de la politique générale de l'entreprise et du syndicat » (Purcell, 1954 ; 49). Les résultats sont contraires à l'intuition qu'on pourrait avoir. Les individus qui se déclarent les plus satisfaits vis-à-vis de leur entreprise sont aussi ceux qui déclarent le plus haut niveau de satisfaction à l'égard de leur syndicat. Par ailleurs, la double allégeance est plus forte quand les relations sociales dans l'entreprise sont riches et les salariés bien intégrés dans la communauté de travail. Enfin, les salariés avec un haut niveau de double allégeance sont plus productifs et fréquentent plus assidûment les réunions syndicales.

Au delà des critiques classiques à l'encontre de ces études (Igalens & Neveu, 1994), il en est une qui concerne plus spécifiquement notre propos : si, à travers la double allégeance, on parle en fait du niveau de socialisation (sentiment d'appartenance, lien, approbation des objectifs, connaissance, etc.)¹¹³, il n'en est nullement fait référence explicitement et cela empêche d'étudier le phénomène dans toute sa complexité.

Plus récemment, après la clarification faite par Gordon *et al.* (1980) et par Kelloway *et al.* (1992) concernant l'implication syndicale, nombreux sont ceux qui ont utilisé, explicitement ou implicitement, les différentes facettes de l'implication syndicale comme mesure de la socialisation syndicale (Fullagar, 1986 ; Mellor, 1990, 1995 ; Tetrick *et al.*, 1989 pour l'échelle de Gordon *et al.* ; Aryee & Debrah, 1997 ; Bamberger *et al.*, 1999 ; Gallagher *et al.*, 1997 ; Kelloway *et al.*, 1995 ; Klandermans, 1996 ; McLean Parks *et al.*, 1995 pour l'échelle de Kelloway *et al.*). En effet, l'implication se divise en trois ou quatre dimensions : loyauté syndicale (implication affective), volonté d'agir pour le syndicat (implication calculée), sentiment de responsabilité vis-à-vis du syndicat (implication normative) et enfin croyance dans le syndicalisme (implication morale), cette dernière dimension étant exclue de la mesure de Kelloway *et al.*.

112 Le contexte historique nord-américain est ici important : le fait que le syndicalisme américain soit puissant mais divisé (AFL et CIO) avec notamment une présence forte d'un syndicalisme à tendance marxisante (CIO) explique pourquoi la question de la double allégeance est si présente.

113 C'est d'ailleurs ce problème d'incompatibilité de socialisation dans deux entités antagonistes qui a amené les chercheurs à s'interroger sur la notion.

1.1.2 *L'approche par le processus*

C'est sous la double influence du renouveau des recherches anglo-saxonnes sur le syndicalisme d'une part, et de l'apparition d'un certain nombre de travaux sur le processus de socialisation organisationnelle (Feldman, 1976 ; van Maanen & Schein, 1979) d'autre part, qu'ont été menées des recherches sur la socialisation syndicale. Plus précisément, ces recherches s'intéressent aux expériences de « primo-socialisation », c'est-à-dire dès le tout début de l'adhésion au syndicat. Ainsi, des expériences positives de socialisation durant la première année d'adhésion (dans quelle mesure le nouveau membre s'est senti soutenu, encouragé ou au contraire ignoré ; dans quelle mesure les buts du syndicat lui ont été clairement présentés) sont corrélés positivement avec chacune des quatre dimensions de l'implication syndicale (Gordon *et al.*, 1980)¹¹⁴. Fullagar & Barling (1989, 1991) ont par ailleurs montré que les premières expériences de socialisation syndicale ont une influence positive sur la loyauté syndicale qui n'est pas considérée comme un indicateur de la socialisation syndicale, contrairement à l'approche précédente, mais comme une conséquence de la socialisation syndicale. Néanmoins, l'un des problèmes avec ce type d'études, est qu'elles reposent sur des données pour lesquelles il est demandé aux adhérents de faire appel à des souvenirs se référant à une période depuis longtemps révolue et rencontrent tous les problèmes associés au recueil de données rétrospectives. Pour éviter ce type de problème, Fullagar *et al.* (1992) ont étudié l'influence de la socialisation syndicale sur la loyauté syndicale auprès d'un échantillon d'apprentis et ont montré que la socialisation syndicale (dans quelle mesure le Compagnon a indiqué clairement les buts du syndicat, communiqué des attitudes positives et des informations appropriées sur le syndicat) ainsi que des caractéristiques spécifiques de l'agent socialisateur (le Compagnon) influencent directement et indirectement la loyauté.

Au-delà des premières étapes de socialisation, un autre moment est très important en matière de « vie » syndicale : il s'agit du passage du statut d'adhérent simple à celui de militant, c'est-à-dire un individu adhérent prenant des responsabilités syndicales (élu ou désigné). Cette étape marque à coup sûr une avancée importante quant à l'intégration de l'individu dans l'organisation, donc sa socialisation, et a fait l'objet de multiples études, notamment celles s'intéressant aux déterminants du militantisme syndical (Chacko, 1985 ; Kelloway & Catano, 1989 ; McShane, 1986).

1.1.3 *L'approche par le contenu*

La nouvelle approche de la socialisation organisationnelle, qui s'intéresse plus au contenu de la socialisation, n'a pas encore trouvé de nombreux prolongements dans le domaine syndical, d'une part du fait du caractère récent de cette approche (deuxième moitié des années 1990), d'autre part, en raison du désintérêt relatif des questions liées au syndicalisme. À notre connaissance, un modèle théorique (Tetrick, 1995) et une étude empirique (Campoy, 2000) ont suivi cette approche : dans les deux cas, c'est la conceptualisation de Chao *et al.* (1994) qui a été retenue car les dimensions de la socialisation organisationnelle proposées par ces auteurs sont plus aisées à

114 L'implication syndicale n'est dès lors plus considérée comme mesurant la socialisation, mais comme une conséquence de celle-ci.

transposer que celles de Taormina (1994). Malgré cela, l'adaptation de l'échelle de Chao *et al.* (1994) n'a pu se faire dans sa totalité puisque deux dimensions ont dû être abandonnées (pouvoir et compétence professionnelle) car inadaptées au contexte syndical (compétence professionnelle) ou rejetées par les répondants (pouvoir). Cette approche paraît toutefois complémentaire avec la précédente dans l'étude du contexte syndical : en effet, elle permet de préciser plus finement les liens entre différentes facettes de la socialisation et d'autres variables à partir des résultats obtenus par l'approche par le processus (Tetrick, 1995) et mériterait d'être approfondie.

1.2 LES LIENS AVEC D'AUTRES VARIABLES ATTITUDINALES ET COMPORTEMENTALES

Comme pour tout phénomène de socialisation, la socialisation syndicale est liée à de nombreuses autres variables attitudinales et comportementales. Certaines ont déjà été abordées, puisqu'elles sont parfois utilisées pour mesurer la socialisation ou le processus de socialisation. L'objectif de cette seconde section sera donc de présenter de grandes catégories d'antécédents et de conséquences de la socialisation, en étudiant plus précisément les liens entretenus entre la socialisation syndicale et d'autres formes de socialisation, l'ensemble de ses liens étant résumés dans la figure 9.1.

1.2.1 *Antécédents et conséquences de la socialisation syndicale*

Parmi les antécédents et les conséquences de la socialisation syndicale, on peut distinguer ceux qui sont de nature purement syndicale et ceux qui sont de nature organisationnelle. Dans cette partie, nous n'aborderons que des éléments de nature syndicale : les éléments de nature organisationnelle seront vus dans la section suivante, en relation avec la socialisation organisationnelle.

A. EXPÉRIENCES ET ANCIENNETÉ SYNDICALES

Nous avons déjà évoqué le rôle du syndicat dans la production d'expériences socialisatrices, notamment durant les premiers mois de syndicalisation. En suivant Jones (1986), on peut distinguer deux catégories d'expériences de socialisation : expériences institutionnelles (formation syndicale, procédure d'accueil formalisée, distribution de documents, etc.) et expériences individuelles (rencontre avec le responsable syndical et les autres membres au cours de réunions formelles et informelles, obtention d'aide et de soutien du syndicat, etc.). Si les premières sont importantes, surtout dans les premiers temps de la syndicalisation, elles conduisent essentiellement à une socialisation passive, caractéristique des adhérents de base, tandis que les secondes, prenant avec le temps le pas sur les expériences formelles, conduisent à une socialisation beaucoup plus active, caractéristique des militants (Fullagar *et al.*, 1994, 1995).

B. CROYANCE DANS LE SYNDICALISME ET IDÉOLOGIE

Tetrick *et al.* (1989) ont montré que la croyance dans le syndicalisme, que l'on considérerait alors comme partie prenante de l'implication syndicale, est en fait non seulement plus stable que les trois autres dimensions de l'implication syndicale mais qu'elle influence positivement ces dernières. Puisque la croyance dans le syndicalisme

peut se développer antérieurement à toute expérience liée au travail ou au syndicat (Barling *et al.*, 1991), elle peut être considérée comme une forme de socialisation anticipée indépendamment de l'environnement de travail. De ce fait, la croyance dans le syndicalisme modère la relation entre les expériences syndicales et la socialisation.

En s'intéressant aux raisons qui poussent un adhérent à devenir militant et à prendre des responsabilités, Nicholson (1976) a ainsi mis en avant une forme d'implication idéologique vis-à-vis du syndicalisme en général (c'est-à-dire des buts du mouvement ouvrier), plus forte chez les responsables syndicaux. De la même manière, Buchholz (1979) a montré que les différences en termes de croyances à l'égard du travail résidaient moins dans le statut (ouvriers, employés, agents de maîtrise, cadres, etc.) que dans le fait d'être ou non syndiqué et surtout d'être simple adhérent ou militant. En d'autres termes, les responsables syndicaux croyaient fortement que si le travail est fondamental à l'accomplissement humain, l'organisation de celui-ci repose en partie sur l'exploitation et l'aliénation. De plus, le travail devrait être accompli pour le bien du groupe ou de la collectivité plus que pour l'amélioration d'intérêts individuels. D'autres études ont montré, de manière similaire, que les responsables syndicaux sont parmi les individus qui ont un intérêt marqué pour le mouvement ouvrier (Kolchin & Hyclak, 1984) et la vie syndicale (McShane, 1986), ainsi que ceux qui ont des attitudes pro-syndicales (Glick *et al.*, 1977), une implication syndicale (Kelloway & Catano, 1989) et une perception de l'instrumentalité syndicale (Chacko, 1985) plus fortes par rapport aux adhérents simples et aux non syndiqués. Néanmoins, la nature transversale de ces études ne nous renseigne pas sur le sens de la causalité : devenir militant syndical peut-il s'expliquer par l'idéologie ou bien a-t-il pour conséquence l'idéologie ? Quel que soit le sens de la causalité toutefois, les processus de socialisation au sein du syndicat ont toute leur importance mais de manière différente. En effet, dans le premier cas (devenir militant s'explique par l'idéologie), la socialisation à l'intérieur du syndicat va renforcer l'effet de l'idéologie ; dans le second cas (devenir militant a pour conséquence l'idéologie), l'idéologie serait plutôt le produit de la socialisation syndicale.

C. CARACTÉRISTIQUES DU RESPONSABLE SYNDICAL

La littérature sur les effets du leadership syndical est très vaste, à l'image de celle sur le leadership organisationnel. Pour résumer, on peut dire que le responsable syndical a une influence sur la socialisation des adhérents à la fois directement et indirectement. Cette influence est directe en ce sens qu'il est le principal agent de socialisation au sein de l'organisation. Nous avons déjà mentionné l'étude de Fullagar *et al.* (1992) qui montre comment l'action du responsable syndical permet d'accroître la loyauté syndicale. Plus précisément, c'est essentiellement le style de leadership transformationnel (reposant sur le charisme, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle), plutôt que le leadership transactionnel (reposant sur l'échange équilibré), qui facilite la socialisation des nouveaux membres, en permettant aux membres de s'identifier au responsable syndical et en les encourageant à dépasser leur intérêt individuel pour devenir plus actifs et s'identifier aux objectifs du syndicat (Fullagar *et al.*, 1992, 1994).

Mais le responsable syndical a également une influence indirecte sur la socialisation et l'intégration des membres à travers son comportement quotidien et plus pré-

cisement sa disponibilité et la compétence dont il fait preuve dans son rôle de responsable. Plus il manifeste des qualités interpersonnelles (Kahn & Tannenbaum, 1954), adopte un style participatif (Glick *et al.*, 1977 ; Nicholson *et al.*, 1981), montre un intérêt pour les membres (Jarley *et al.*, 1990) et peut être abordé facilement par ceux-ci (Thacker *et al.*, 1990), plus la socialisation des membres est facilitée et donc leur identification, leur satisfaction à l'égard du syndicat, leur implication et leur participation sont renforcées.

D. IMPLICATION SYNDICALE

Outre les études de Fullagar et ses collègues citées précédemment (§ 1.2) concernant le lien entre les expériences de « primo-socialisation » et les différentes dimensions de l'implication syndicale, une autre étude conforte indirectement l'idée d'un lien entre socialisation syndicale et implication syndicale. Fukami et Larson (1984) ont montré que ce qu'ils appellent l'engagement social influence positivement la loyauté syndicale or les quatre items de l'échelle d'engagement social évaluent dans quelle mesure les individus interagissent avec leurs collègues (et donc les membres d'un syndicat puisque l'on est dans une situation de *closed-shop*) et l'on peut envisager qu'à travers de telles interactions une certaine forme de socialisation peut se développer.

Plus précisément, les différents contenus de la socialisation n'ont pas les mêmes effets sur l'implication. Ainsi, Campoy (2000) a montré que l'intégration des buts et des valeurs du syndicat, ainsi que le développement des aptitudes de sociabilité influencent positivement la responsabilité vis-à-vis du syndicat et la loyauté syndicale, alors que la connaissance de l'histoire du syndicalisme et du langage propre au syndicat influencent positivement la volonté de travailler pour le syndicat.

E. PARTICIPATION SYNDICALE (CITOYENNETÉ SYNDICALE) ET VOLONTÉ DE FAIRE GRÈVE

En prolongement du point précédent, plusieurs auteurs ont mis en évidence le lien entre la socialisation syndicale et la participation à la vie syndicale. Plus les membres ont connu d'expériences de socialisation, non seulement plus leur volonté de participer est grande, mais également plus leur capacité à participer (Flood, 1988) et leur participation effective (Sinclair, 1995 ; Skarlicki, 1995) sont importantes. De même, plus leur propension à suivre les mots d'ordre de grève est élevée (Flood, 1988 ; Martin, 1986).

En fait, ce lien n'est pas forcément direct et dépend fortement de l'implication syndicale qui joue le rôle de variable médiatrice (Sinclair, 1995). Plus précisément, les contenu généraux de socialisation (intégration des buts et valeurs et capacités sociales) sont liés à des formes primaires de participation (de soutien et occasionnelle) via la loyauté et la responsabilité syndicales, tandis que des contenus plus techniques (connaissance de l'histoire et du langage) sont plutôt liés à des formes avancées de participation (administrative) par le biais de la volonté de travailler pour le syndicat (Campoy, 2000).

1.2.2 Socialisations syndicale, organisationnelle, familiale et influence des proches

Au-delà des variables organisationnelles traditionnelles qui peuvent être considérées comme antécédents ou conséquences de la socialisation syndicale, il apparaît nécessaire de traiter à part le lien qu'entretient la socialisation syndicale et trois autres variables de socialisation : la socialisation organisationnelle, la socialisation familiale et l'influence des proches. En effet, bien qu'elles soient toutes quatre conceptuellement très différentes, elles participent toutes au phénomène plus large de socialisation des individus, où la vie syndicale n'est qu'une partie de la vie sociale et interagit avec les autres éléments de cette vie sociale.

A. SOCIALISATION SYNDICALE ET SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

La nature du lien entre socialisation organisationnelle et socialisation syndicale dépend de la vision que l'on a des syndicats et du rôle de l'action collective. Comme nous l'avons déjà évoqué en introduction, dans une perspective d'opposition frontale, on peut concevoir la socialisation organisationnelle comme un frein ou rempart à la syndicalisation : les deux organisations (entreprise et syndicat) ont des objectifs antagonistes, celui du syndicat étant de réduire l'aliénation dans laquelle l'entreprise maintient l'individu (Tannenbaum, 1952). De même, dans le cas où le climat social est dégradé, socialisation organisationnelle et socialisation syndicale sont antagonistes, à l'image de l'opposition résultant des mauvaises relations sociales (Barling *et al.*, 1992). Néanmoins, la très grande majorité des études s'intéressant aux attitudes des adhérents syndicaux ont au contraire montré qu'attitudes pro-syndicale et intégration des valeurs du syndicat vont souvent de pair avec une implication organisationnelle et une socialisation organisationnelle développées, et de manière encore plus forte lorsque le climat social est considéré comme bon. Ces résultats semblent plutôt donner raison à la perspective de complémentarité (démocratie sociale) des deux institutions qui tend à faire jouer au syndicat le rôle d'agent de *voice* (Hirschman, 1970) tout en permettant à l'individu de rester dans l'organisation. Autrement dit, lorsque le salarié est mécontent d'une situation, il peut rompre la relation (*exit*), la maintenir tout en protestant contre ses conditions de mise en œuvre (*voice*), ou encore la maintenir en l'acceptant malgré tout (*loyalty*) ; il aura ainsi tendance à pratiquer plutôt l'*exit* si son lien avec l'entreprise est faible et, au contraire, la *voice* si son lien avec l'entreprise est fort. Ainsi, c'est aussi parce que l'individu est attaché à l'entreprise et à ses valeurs qu'il prend la peine de protester avec l'objectif d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise au lieu de se taire sans rien faire ou de partir¹¹⁵. Il n'est alors pas surprenant d'observer un lien positif entre socialisation syndicale et implication et citoyenneté organisationnelles (Sinclair, 1995).

115 Il est d'ailleurs intéressant de noter ici que l'importance croissante prise, aux États-Unis, par des comportements de type *whistle blower* (dénonciation par un salarié de pratiques illégales, immorales ou illégitimes dans l'entreprise, à quiconque est susceptible de prendre des mesures pour les faire cesser), et leur reconnaissance juridique ces dernières années, est concomitante de l'affaiblissement du syndicalisme aux États-Unis, donc de sa fonction de *voice*, renforçant l'hypothèse d'un phénomène de substitution entre syndicalisation et dénonciation comme mode de *voice*.

B. SOCIALISATION SYNDICALE ET SOCIALISATION FAMILIALE

L'influence de la famille sur le développement de l'attitude d'un individu à l'égard des syndicats, bien avant qu'il n'ait la possibilité de se syndiquer (en particulier durant sa jeunesse), a été mise en avant depuis longtemps (Bakke, 1945). Plus récemment, plusieurs recherches américaines, aux résultats contradictoires, ont étudié le rôle de la socialisation familiale sur les attitudes à l'égard des syndicats et sur l'intention de vote lors d'une procédure de certification ¹¹⁶ ou, dans une moindre mesure, sur la participation syndicale : certaines trouvent un lien entre le fait que les parents aient été ou non membres d'un syndicat et l'intention de vote des salariés pour ou contre la certification (Deshpande & Fiorito, 1989 ; Youngblood *et al.*, 1984), d'autres non (Huszczko, 1983 ; Laliberte, 1986). Néanmoins, il semble que cette contradiction puisse provenir d'une erreur de mesure de la socialisation familiale.

En fait, l'idée qui sous-tend le lien entre socialisation familiale et attitude à l'égard des syndicats est que les attitudes de l'enfant sont influencées par l'environnement psychologique au sein duquel elles se développent. Dès lors, l'adhésion syndicale des parents n'est sûrement pas le meilleur indicateur de la socialisation familiale. En effet, dans le contexte particulier des États-Unis (*closed shop*, certification, etc.), certaines personnes peuvent être syndiquées sans le vouloir, tandis que d'autres ne le sont pas alors qu'elles le désireraient ¹¹⁷ (Gallagher et Jeong, 1989). En mesurant leur adhésion, on ne mesure sûrement pas, comme on le croyait, leur attitude à l'égard des syndicats.

Ne pouvant mesurer à la source l'attitude des parents à l'égard des syndicats, on est contraint de mesurer la perception qu'ont les syndiqués de l'attitude de leurs parents à l'égard des syndicats ¹¹⁸ (Montgomery, 1989). Les résultats d'études plus récentes (Barling *et al.*, 1991 ; Kelloway, Barling & Agar, 1996 ; Kelloway & Newton, 1996 ; Kelloway & Watts, 1994) ont montré que, d'une part, la perception qu'ont les salariés de l'attitude de leurs parents à l'égard des syndicats influence indirectement leur intention de vote, à travers son impact sur leurs attitudes à l'égard des syndicats et que, d'autre part, cette influence est bien supérieure sur les attitudes à l'égard des syndicats et sur les intentions de vote que la conception qu'ont les salariés du travail (*marxist work beliefs*, *ethic work beliefs*, etc.). Enfin, Hester (1997) a montré que

116 Aux États-Unis, pour qu'un syndicat s'implante dans une entreprise, il doit être accrédité à travers une procédure longue et complexe dite de certification au terme de laquelle les salariés se prononcent pour ou contre son implantation. Si une majorité favorable se dégage, l'entreprise est dite « syndiquée », le syndicat s'implante et l'ensemble des salariés doivent adhérer au syndicat, quelle que soit leur opinion initiale ; inversement, si c'est une majorité négative qui se dégage, le syndicat n'est pas accrédité et aucun salarié ne peut adhérer.

117 En France, en l'absence de toute pratique de *closed-shop* (obligation faite à l'employeur d'une entreprise « syndiquée » d'embaucher une main-d'œuvre syndiquée) ou d'*union shop* (obligation faite au nouvel embauché d'une entreprise « syndiquée » de se syndiquer dans les 6 mois qui suivent son embauche), seul ce dernier cas est particulièrement susceptible de se produire du fait de la faiblesse de l'implantation syndicale.

118 Cela présente l'avantage de mesurer seulement ce qui est resté le plus présent dans la mémoire et qui a pu, et peut toujours, avoir le plus d'influence sur l'attitude des individus, mais présente l'inconvénient d'une possible réinterprétation *a posteriori*. Néanmoins, Kelloway et Watts (1994) ont montré que les attitudes des parents (mesurées directement auprès d'eux) à l'égard des syndicats sont bien rapportées par les perceptions de leurs enfants, étudiants à l'époque de l'étude.

l'influence de la socialisation familiale s'exerce, en fait, sur les premières attitudes développées par les individus à l'égard du syndicalisme, bien avant qu'il devienne éventuellement adhérent, (*i.e.* croyance dans le syndicalisme), et que cette influence continue de produire ses effets lorsque l'individu devient adhérent en facilitant son intégration dans le syndicat.

C. SOCIALISATION SYNDICALE ET INFLUENCE DES PROCHES

L'idée d'un lien entre l'influence des proches et la socialisation syndicale trouve sa source, quant à elle, dans la notion de norme subjective de la théorie de l'action raisonnée (Fishbein & Ajzen, 1975) et de ses extensions. Toutefois, le modèle de l'action raisonnée, tout comme celui du comportement planifié (Ajzen, 1988), prétendent que les normes subjectives ont une influence sur les comportements : il n'y est jamais évoqué la possible influence de ces normes sur des attitudes. Cependant, de nombreuses études ont montré que les normes subjectives ont une influence directe sur les attitudes syndicales principalement la volonté de travailler pour le syndicat (Fullagar *et al.*, 1992 ; Gordon *et al.*, 1980 ; Kelloway & Barling, 1993 ; Martin, 1986 ; Montgomery, 1989). Ainsi, l'attitude de certains groupes de référence a une influence directe, positive ou négative, sur l'intégration d'un individu dans l'organisation syndicale. Cette influence peut agir de deux manières différentes : elle peut soit faciliter la socialisation de l'individu soit agir comme une contrainte sur l'individu (contrainte à se syndiquer ou à ne pas se syndiquer). Dans ce dernier cas, on retrouve la notion de pression sociale de la théorie de l'action collective d'Olson (1978).

Une synthèse des déterminants et des implications de la socialisation syndicale est présentée dans la figure 28, p. 352.

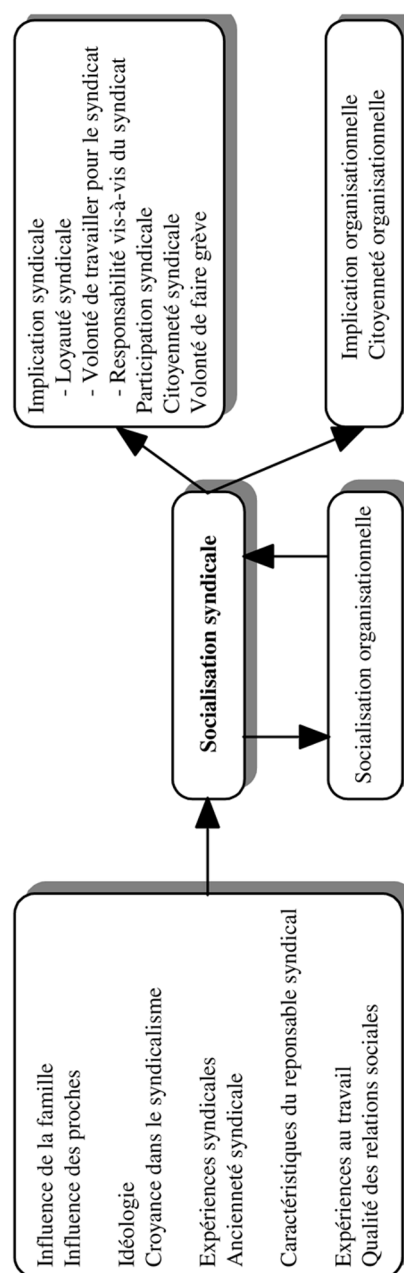


FIGURE 28 – Causes et conséquences de la socialisation syndicale

2. La socialisation organisationnelle dans le cadre de l'expatriation

2.1 LE CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE L'EXPATRIÉ

La socialisation organisationnelle de l'expatrié, qui change à la fois de contexte national et organisationnel tout en restant au sein de la même organisation multinationale, est un processus de transition de carrière qui implique une adaptation particulière. Déjà socialisé au sein de l'organisation – que ce soit dans la maison-mère ou dans une autre unité organisationnelle –, l'expatrié va vivre un second processus de socialisation dans un nouvel environnement culturel national, organisationnel et extra-organisationnel.

L'expatrié sera d'abord confronté à un nouveau contexte culturel national. Les valeurs et les règles implicites de communication et de comportement qui régulent les interactions entre les membres de l'organisation pourront être très différentes d'un pays à l'autre (Hofstede, 1991), ce qui implique également un processus d'adaptation interculturel (Black & Mendenhall, 1990 ; Dawis & Lofquist, 1984 ; Gao & Gudykunst, 1990 ; Nicholson, 1984). Certains auteurs parleront d'acculturation (Tung, 1993), c'est-à-dire d'un « *processus par lequel les membres d'un groupe d'un milieu culturel s'adaptent à la culture d'un groupe différent* ¹¹⁹ ». Il existe plusieurs stratégies d'acculturation. Pour Tung, l'« intégration » est la stratégie d'acculturation optimale : tout en préservant sa culture d'origine, l'expatrié est attiré par les membres de la culture hôte et essaie de les comprendre. Black et Gregersen (1992) appellent « double citoyen » l'individu intégré qui voue allégeance à la fois à l'unité locale étrangère et à la société mère. Notons que Tung (1993) distingue l'expatrié intégré de l'expatrié assimilé, qui adapte totalement ses comportements et ses valeurs à ceux du pays hôte et devient un autochtone. Les organisations essaient d'éviter ce phénomène en limitant les affectations internationales à un maximum de trois ans, surtout lorsque l'expatrié a un rôle de contrôle (Dowling *et al.*, 1999 ; Welch *et al.*, 1994).

En plus de ce processus d'acculturation à la nouvelle culture nationale, le processus d'adaptation de l'expatrié est aussi et avant tout une adaptation à un poste de travail et à un rôle organisationnel. Si l'on reprend le cadre conceptuel de la socialisation organisationnelle présenté dans le chapitre VII (Schein, 1978 ; Van Maanen & Schein, 1979 ; Louis, 1980), l'expatrié sera confronté à un contexte organisationnel différent, un système de significations différent, des perceptions différentes des rôles organisationnels, des « ficelles de métier » et des attentes qui ne sont pas les mêmes, bien que les intitulés de poste puissent être similaires à ceux de son unité d'origine.

Aujourd'hui, le processus d'adaptation de l'expatrié est décrit et modélisé par la grande majorité des chercheurs comme un processus d'apprentissage social intégrant des variables individuelles, comme les capacités cognitives de l'individu, des variables spécifiques au contexte organisationnel et aux rôles organisationnels et des variables extra-organisationnelles, contextuelles, comme le soutien social ou la nou-

119 Traduction personnelle.

veauté de la culture du pays. Sur 66 études sur l'adaptation de l'expatrié que recensent Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Schaffer et Luk (2005), 51 études utilisent le modèle de l'adaptation proposé par Black, Mendenhall et Oddou (1991) que nous présenterons et discuterons dans le paragraphe 9.2.3.

2.2 DU PHÉNOMÈNE DE « CHOC CULTUREL » AU PROCESSUS D'ADAPTATION DE L'EXPATRIÉ

Les premières conceptions de l'adaptation de l'expatrié correspondent à des conceptions socio-affectives du processus d'adaptation interculturelle, décrit depuis quelques décennies comme suivant une courbe en U par rapport à l'axe du temps (Torbiörn, 1982 ; Adler, 1997). Dans ce modèle, la première phase de l'adaptation de l'expatrié (appelée « lune de miel ») correspond à une phase de fascination, d'excitation et d'engouement pour la nouvelle culture, l'individu n'ayant que des contacts superficiels avec son environnement. La deuxième phase est celle de l'implication, pendant laquelle l'expatrié commence à comprendre la nouvelle culture, son nouveau travail et toutes les difficultés qui y sont attachées. L'expatrié ne parvient pas à attribuer un sens au comportement des personnes qui l'entourent et constate que son propre comportement ne produit pas les effets attendus. Cette phase, qui est une phase de doute envers ses capacités à faire face à cette nouvelle situation, lui fait adopter temporairement une attitude négative par rapport à son nouvel environnement. Le terme de choc de culture ou « choc culturel » a été inventé par Oberg (1960) pour décrire « *la réaction de l'expatrié à un environnement nouveau, imprévisible et donc incertain* ¹²⁰ ». Adler (1997) définit le choc culturel comme « *la frustration et la confusion qui résulte d'un bombardement d'éléments (sons, vues, odeurs...) ininterprétables* ¹²¹ ». Cette phase correspond à la partie inférieure de la courbe d'adaptation en U. Ce choc culturel se situe environ à six mois après l'arrivée dans le pays (Torbiörn, 1982). Si la crise est trop longue, la suite de l'adaptation peut mal se passer. La troisième phase est celle de l'adaptation graduelle au nouveau contexte, phase pendant laquelle l'individu devient de plus en plus efficace.

Black et Mendenhall (1991) ont présenté une revue critique des 18 études réalisées sur la théorie de la courbe en U. Ces études présentent des résultats difficiles à intégrer et laissent le modèle de courbe en U imparfaitement validé. Dans ces études, l'adaptation est mesurée avec des concepts opérationnalisés différemment : le moral, l'humeur psychologique, l'opinion favorable envers les nationaux du pays hôte, la satisfaction, les attitudes, le degré de contact avec les nationaux du pays hôte, le confort ressenti dans le nouvel environnement et les difficultés ressenties avec divers aspects du nouvel environnement. Les résultats des différentes études mettent en évidence des différences individuelles qui suggèrent des formes d'adaptation différentes qui ne suivent pas toujours la forme de U. Certains expatriés ne ressentent pas de choc culturel (Torbiörn, 1982). Des cadres internationaux jugés efficaces souffrent par contre de choc culturel violent (Ratiu, 1983). Pour Adler (1975, 1997), le choc culturel semble correspondre à un apprentissage positif et serait la réponse naturelle

120 Traduction personnelle.

121 Traduction personnelle.

à l'immersion dans une nouvelle culture. La force du choc pourrait donc être interprétée comme un signe positif indiquant que l'expatrié s'implique dans la culture du pays hôte au lieu de rester isolé avec les autres expatriés (Adler, 1997).

La théorie de la courbe en U et la notion de « choc culturel » occultent la pluri-dimensionnalité du processus d'adaptation. Black (1988) met en évidence trois dimensions ou trois facteurs de l'adaptation des managers expatriés à leur contexte qui ne sont pas exclusivement des dimensions « culturelles » : l'adaptation au travail, l'adaptation à l'interaction avec les locaux et l'adaptation générale. L'adaptation au travail concerne les responsabilités et les performances, l'adaptation à l'interaction concerne les relations avec les membres de la communauté d'accueil et l'adaptation générale concerne l'adaptation aux conditions de vie comme le logement, la nourriture, les moyens de se détendre, les moyens médicaux. Cette typologie a été validée par les travaux de Black et Stephens (1989) et Black et Gregersen (1991) et est aujourd'hui généralement acceptée et reprise dans de nombreuses autres études (par exemple Parker et MacEvoy, 1993 ; Janssens, 1995 ; Cerdin, 1999 ; Waxin, 2004 ; 2005). Bien que corrélées, l'adaptation au travail, à l'interaction et aux conditions de vie en général ne suivent pas les mêmes courbes simultanément. Janssens (1995) montre que l'hypothèse du choc n'est pas vérifiée de manière systématique pour les différentes formes d'adaptation : il trouve une relation linéaire entre adaptation à l'interaction et le temps passé dans le pays d'accueil et ne met en évidence aucune relation entre l'adaptation au travail et le temps passé. Les diverses études indiquent que chacune des différentes facettes de l'adaptation, malgré des éléments communs, est expliquée par des facteurs distincts (Waxin, 2005).

2.3 LE MODÈLE INTÉGRATIF DE L'ADAPTATION DE L'EXPATRIÉ

Black, Mendenhall et Oddou (1991) introduisent le concept d'« anticipation » dans le modèle de l'adaptation interculturelle. Les auteurs se fondent sur l'approche de Louis (1980) sur les transitions de carrière, assimilables à un changement de rôle organisationnel ou à un changement d'orientation du rôle déjà tenu. Pour Louis, les anticipations et les expériences dans le rôle servent de guides pour la sélection du comportement et pour l'interprétation des événements. Lorsque ces anticipations s'avèrent fausses, il y a des surprises, c'est à dire des attentes non rencontrées ou des anticipations non confirmées. L'individu ressent alors une dissonance et déclenche un processus de rationalisation de la situation, ou « processus de signification », c'est-à-dire d'attribution de sens aux différences perçues, qui le conduit, soit à sélectionner une réponse comportementale visant à un ajustement, soit à réviser sa carte cognitive et ses anticipations sur le nouveau rôle. Plus les écarts entre les anticipations et la réalité sont importants, plus l'adaptation sera difficile. Dans le cas des expatriés, Black, Mendenhall et Oddou (1991) soulignent l'importance de la phase d'adaptation anticipée qui a lieu avant la phase d'adaptation dans le pays hôte. Constituantes de cette adaptation anticipée, l'expérience internationale antérieure, la formation interculturelle ou la préparation de l'expatriation jouent un grand rôle pour expliquer l'adaptation dans le pays hôte : elles permettent à l'individu de former des attentes plus réalistes vis-à-vis de son futur contexte de travail, ce qui fait diminuer le nombre et l'amplitude des surprises et finalement facilite l'adaptation (Feldman et Thomas, 1992).

La plupart des études sur l'expatrié postérieures à celle de Black, Mendenhall et Oddou (1991) reprennent leur modèle intégratif de l'adaptation comme apprentissage social (figure 29, p. 357) en étudiant en détail l'effet des différentes variables sur l'adaptation interculturelle (Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005). D'autres études sur l'expatrié se basent sur des cadres conceptuels différents. Par exemple, les approches psychodynamiques permettent d'analyser le phénomène de la nostalgie ou *Heimweh* (Robert-Demontrond & Divard, 1998), les approches psychanalytiques permettent d'analyser les aspects de développement de personnalité ou les comportements de régression de certains expatriés (Usunier & Belle, 1994 ; Schneider & Asakawa, 1995 ; Usunier 1998 ; Cerdin & Dubouloy, 2005), ou les études sur la personnalité de l'expatrié (Caligiuri, 2000 ; Nicholls, Rothstein & Bourne, 2002).

Les variables facilitant l'adaptation peuvent être regroupées en trois catégories : individuelles, organisationnelles et contextuelles.

Les **variables individuelles** comprennent l'adaptabilité de l'individu, l'expérience internationale antérieure et la formation à l'interculturel. Différents auteurs (Arthur et Bennett, 1995 ; Gao et Gudykunst, 1990) insistent sur les caractéristiques personnelles pour expliquer la réussite d'une expatriation à l'étranger. Selon Mendenhall et Oddou (1985), la capacité d'adaptation de l'individu est un concept tridimensionnel qui comprend les capacités personnelles, relationnelles et perceptuelles. Ces trois dimensions ont un impact significatif sur les trois facettes de l'adaptation de l'expatrié. La dimension personnelle comprend les capacités de l'expatrié à maintenir et renforcer son bien être psychologique et son estime de soi, comme la capacité à gérer le stress (Mendenhall et Oddou, 1985, 1986 ; Black, Mendenhall et Oddou, 1991), ou la confiance des individus dans leur compétence technique (Cerdin, 1999 ; Waxin et Chandon, 2003, Waxin, 2005). La dimension relationnelle regroupe les capacités à communiquer avec les locaux, et surtout la volonté de communiquer (Black, 1990 ; Ruben and Kealey, 1979). La dimension perceptuelle correspond à la capacité de percevoir et de comprendre les comportements locaux par rapport aux comportements de sa propre culture (Black, 1990 ; Tung, 1982, 1987). Le fait d'avoir grandi dans un environnement multiculturel (ce que Selmer appelle les « *Third Culture Kids* ») a un impact positif sur cette capacité à comprendre une autre culture et donc sur l'adaptation (Selmer et Lam, 2002).

L'expérience internationale antérieure et la formation à l'interculturel sont prises en compte dans la phase d'adaptation anticipée du modèle de Black, Mendenhall et Oddou (2001). Elles sont supposées faciliter l'ajustement au nouveau poste. Cependant, les résultats des études empiriques sur l'effet de ces variables sont mitigés. En ce qui concerne l'expérience internationale antérieure, Black et Gregersen (1991) ne trouvent aucune relation entre l'expérience à l'international et l'adaptation. De plus, Parker et McEvoy (1993) ainsi que Cerdin (1999) trouvent que l'expérience internationale n'est corrélée de manière significative qu'avec l'adaptation générale, alors que Shaffer et Harrison (1998) ne montrent une relation positive qu'entre l'expérience internationale et l'adaptation à l'interaction. Plus récemment, une étude de Selmer (2002) montre que l'expérience internationale, y compris dans la même zone culturelle (asiatique), a peu d'effet sur l'adaptation de l'expatrié.

Quant à la formation à l'interculturel, la revue des études réalisées permet de considérer qu'elle a des effets positifs sur la capacité d'adaptation et la performance

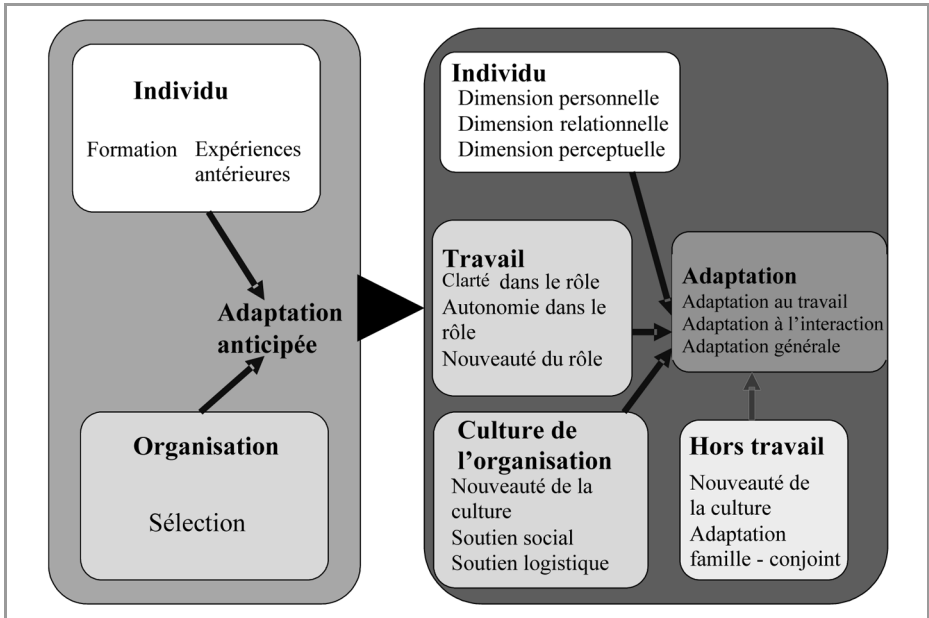


FIGURE 29 – Le modèle de l'adaptation interculturelle
(Black, Mendenhall & Oddou, 1991)

dans le poste (Deshpande & Viswesvaran, 1992 ; Eschbach *et al.*, 2001). Cependant, la formation ne semble pas être un facteur majeur de l'adaptation de l'expatrié, probablement à cause de la diversité de qualité et de pertinence de ces formations (Black & Mendenhall, 1990 ; Brewster, 1995 ; Cerdin, 1999). Néanmoins, Waxin et Panaccio (2005), montrent que les formations pré-départ de type expérimental et orientées vers le pays hôte sont les plus efficaces et que l'efficacité de la formation interculturelle est d'autant plus marquée que l'expérience internationale est faible et la distance culturelle entre le pays d'origine de l'expatrié et le pays hôte est grande. Comme alternative à la formation pré-départ, la formation interculturelle dans le pays hôte peut être aussi envisagée (Briody & Chrisman, 1991 ; Selmer, 2001). La formation dans le pays hôte constitue l'une des trois nouvelles tendances qui émergent chez les gestionnaires œuvrant dans le domaine des ressources humaines internationales, avec la formation globale et la formation basée sur CD-ROM ou sur internet (Mendenhall & Stahl, 2000).

Les **variables organisationnelles** de l'adaptation comprennent les variables reliées au travail et au contexte organisationnel. Les variables reliées au travail comprennent la clarté du rôle, l'autonomie dans le rôle et la nouveauté du rôle. La clarté du rôle favorise l'adaptation d'un salarié transféré dans la mesure où il prendra plus rapidement connaissance des exigences de son nouveau poste. Aryee et Stone (1996), Black (1988), Black et Gregersen (1991), Cerdin (1999), Waxin et Chandon (2003), Waxin (2005) trouvent une relation positive entre la clarté dans le rôle et l'adaptation au travail. L'autonomie dans le rôle décrit la liberté d'action qu'a un individu dans l'accomplissement de ses responsabilités ou la liberté d'autorité et de décision dans son travail (Aryee et Stone, 1996). Nicholson (1984) et Brett (1980) soutiennent

qu'une plus grande autonomie dans le rôle permet aux individus d'adapter leur rôle au travail et l'environnement à eux-mêmes plutôt que de s'adapter eux-mêmes à la situation, leur facilitant ainsi la tâche. Aryee et Stone (1996), Black (1988), Black et Gregersen (1991), Cerdin (1999) et Waxin (2005) montrent que l'autonomie dans le rôle est positivement reliée à l'adaptation au travail. Enfin, la nouveauté du rôle semble jouer moins d'importance (Bhaskar-Shrinivas *et al.*, 2005). Pinder et Schroeder (1987) ont trouvé, en étudiant la mobilité géographique de cadres canadiens, que le temps d'adaptation autoestimé des transférés était corrélé avec le changement de fonction, mais pas avec le changement hiérarchique.

Les variables reliées au contexte organisationnel comprennent la nouveauté de la culture organisationnelle et les variables de soutien social organisationnel. La nouveauté de la culture organisationnelle augmente l'incertitude due au changement de l'environnement de travail et retarde l'adaptation. Plus la culture organisationnelle de l'organisation hôte est éloignée de celle de l'organisation d'origine, plus l'adaptation au travail de l'expatrié s'en trouve difficile. (Mendenhall et Oddou, 1985 ; Church, 1982 ; Stenning, 1979). Le soutien organisationnel, social ou logistique joue aussi un rôle important. Le soutien social est une « *contribution physique, émotionnelle ou symbolique apportée aux individus, augmentant leurs capacités nettes à faire face au changement* ¹²² » (Walter et Marks, 1981). Le soutien interpersonnel aide le nouvel employé dans un poste à surmonter l'incertitude et facilite son intégration (Brett, 1984 ; Pinder et Schroeder, 1987). Le soutien du supérieur et celui des collègues sont les variables les plus citées dans la littérature sur les transferts (Aryee et Stone, 1996).

Enfin, **les variables contextuelles** comprennent le soutien social extérieur au travail, la nouveauté de la culture du pays hôte et le temps passé dans le pays hôte. Le soutien social extérieur au travail est fourni par la famille et les amis. Selon Fenlason et Beehr (1994), il peut réduire le stress généré lors du travail et par ce biais, faciliter l'adaptation au travail. Certains auteurs étudient spécifiquement cette dimension d'interactions avec une approche de réseaux sociaux (Wang, 2002). Dans la plupart des études sur les expatriés, la source de soutien social extérieur la plus examinée est le (la) partenaire. C'est le facteur de réussite de l'adaptation qui apparaît comme le plus important pour les experts (Franke et Nicholson, 2002). La méta-analyse de Bhaskar-Shrinivas *et al.* (2005) confirme qu'il s'agit d'un facteur important pour les trois dimensions de l'adaptation. La nouveauté de la culture du pays hôte est un autre facteur contextuel important : plus la culture du pays d'affectation est différente de la culture d'origine de l'expatrié, plus l'expatrié va devoir s'adapter (Black *et al.*, 1991). Church (1982) se réfère à ce phénomène sous la notion de « distance culturelle », alors que Mendenhall et Oddou préfèrent le terme de « dureté de la culture ». Dans la littérature sur l'adaptation interculturelle, Black *et al.* (1991), Parker et McEvoy (1993), Cerdin (1999), Gregersen et Stroh (1997) montrent que la distance culturelle a un effet négatif sur l'adaptation des expatriés. Waxin (2005) montre l'effet de la culture du pays d'origine sur le processus d'adaptation des expatriés et sur leur temps d'intégration dans leur nouveau poste. Le temps passé dans le pays hôte peut atténuer la nouveauté de la culture et avoir une influence sur l'adap-

122 Traduction personnelle.

tation (par exemple Cerdin, 1999, Waxin, 2005) mais pas de manière systématique (Janssens, 1995).

3. La socialisation organisationnelle du personnel en contact

Les conséquences de la socialisation organisationnelle prennent une ampleur particulière lorsque l'on s'intéresse aux salariés travaillant au contact des clients. Dans la plupart des cas, le client ne perçoit et ne rencontre l'organisation qu'à travers eux. Il est donc nécessaire que le « personnel en contact » ait bien intériorisé les valeurs de l'organisation et compris les attentes des clients. Pourtant, peu de chercheurs (en France : Lacaze, 2001 ; Alis, 1997) se sont intéressés à la socialisation du personnel en contact avec la clientèle.

Polysémique, l'expression « personnel en contact » englobe des métiers très différents tels que conducteurs de taxi, caissières, hôtesses, professions libérales, force de vente, infirmières, policiers, agents en centres d'appels.... Tous partagent le fait de travailler au contact de la clientèle. Dès 1968, Goffman introduit la notion de personnel en contact avec la clientèle : « les relations professionnelles spécialisées peuvent se diviser en deux catégories, l'une où le praticien se trouve, par son travail même, en contact avec le public, l'autre où son travail ne touche que les membres d'une organisation. Selon moi, le contact avec le public et le pouvoir exercé sur lui constituent des caractères assez importants pour que tous ceux qui en font l'expérience puissent être regroupés en une catégorie spéciale ». Pour Crozier et Friedberg (1977), le personnel en contact occupe une position de « marginal-sécant », étant « partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres, et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques différentes voire contradictoires ». Il répond simultanément aux attentes de l'entreprise et à celles des clients provoquant régulièrement des conflits de rôle.

La position de marginal-sécant confère au personnel en contact des sources de pouvoir notables en fonction de sa maîtrise de zones d'incertitude : maîtrise du lien entre l'organisation et les clients, maîtrise de la communication et de l'information, liberté d'appliquer ou non les règles définies par l'organisation. En outre, il est souvent confronté à des ambiguïtés de rôle liées au manque d'information ou à l'incertitude pour tenir un rôle donné au sein d'une organisation (Khan *et al.*, 1964). Cette situation ambiguë suscite du stress, de l'anxiété et des tensions. Par exemple, des tensions de rôle (conflits et ambiguïtés de rôle) apparaissent lorsque le commercial a le sentiment de ne pas disposer de l'information nécessaire pour mener à bien sa tâche (Walker *et al.* 1975) ou que le télévendeur réussit une vente dont il sait que l'objet ne répond pas au besoin du client.

Le personnel en contact est amené à savoir gérer ses émotions. Hochschild (1983) analyse « le travail émotionnel » des hôtesses de l'air qui sont obligées d'être aimables et souriantes dans toutes les situations. Raefaeli et Sutton (1987) indiquent que les émotions affichées sont contingentes. Ainsi, les huissiers et les gendarmes doivent savoir se montrer menaçants.

L'analyse de la littérature indique que la socialisation organisationnelle du personnel en contact avec la clientèle a des effets sur la performance économique de l'entreprise et notamment sur l'amélioration de la qualité du service au client, sur la satisfaction du client, sa fidélisation et sur la performance au travail des salariés. Les pratiques de socialisation, encourageant certaines tactiques individuelles d'intégration du personnel en contact, constituent des leviers d'action pour développer la performance sociale, plus particulièrement l'engagement au travail et l'implication organisationnelle (Hartline *et al.* 2000 ; Barksdale *et al.* 2003). De même, elles amoindrissent les tensions de rôle et réduisent l'intention de quitter l'entreprise alors même que les coûts des départs anticipés de l'entreprise deviennent un sujet de préoccupation.

La diversité des métiers regroupés sous le vocable « personnel en contact » nous a amenées à traiter de la socialisation d'une seule catégorie de salariés. Compte tenu du développement de la vente sédentaire depuis la fin des années 90 et surtout de l'explosion des centres d'appel ¹²³, nous nous sommes centrées sur les vendeurs et sur deux catégories en particulier : les vendeurs itinérants (travaillant en dehors de l'entreprise) et les télévendeurs (travaillant dans les centres d'appel ¹²⁴). Nous utiliserons le terme « force de vente » pour désigner indifféremment ces deux types de vendeurs.

À notre connaissance, rares sont les publications qui traitent explicitement et exclusivement de la socialisation des personnels en contact, tout particulièrement de la force de vente itinérante ou des télé-conseillers en centres d'appels (Grant & Bush, 1996 ; Evans *et al.* 1995 ; Dubinsky *et al.* 1986). Les pratiques de socialisation et les tactiques individuelles sont intimement liées (cf. chapitre VIII). Elles influencent les tensions de rôle, auxquelles nous porterons une attention particulière, mais aussi l'implication, les taux de départ, la performance au travail. Nous aborderons, dans un premier temps, les dispositifs formels, puis le rôle de la communication et du feedback, et enfin le développement de comportements proactifs.

3.1 LES DISPOSITIFS FORMELS ET LA RÉDUCTION DES TENSIONS DE RÔLE

La position frontalière de la force de vente au sein de l'entreprise amène ses membres à affronter des demandes multiples émanant de diverses personnes (les clients, les responsables hiérarchiques, la famille du vendeur...). Ces demandes parfois incompatibles suscitent des conflits de rôle. Le commercial a souvent le sentiment de ne pas disposer de l'information nécessaire pour répondre aux attentes du client, ressentant alors de l'ambiguïté de rôle. Ces tensions de rôle peuvent avoir des conséquences néfastes pour l'organisation (développement de l'intention de quitter l'entreprise,

123 Une enquête récente indique que 205 000 personnes travaillent en France, dans 3300 centres de contact (téléphone, fax, courriel, texto) et que les centres d'appels ont créé 10 000 emplois en 2003 (Le Monde, 6 octobre 2004).

124 Le travail en centre d'appel se distingue de l'utilisation du téléphone ou d'internet. Il recouvre toutes les opérations spécialisées pour lesquelles les salariés, utilisant des ordinateurs, reçoivent des appels entrants (ou émettent des appels sortants), ces appels étant gérés et contrôlés par un système téléphonique du type « Automatic Call Distribution » ou équivalent et pour lesquelles le couplage téléphonie-informatique est présent.

réduction de l'implication organisationnelle). Or, les conclusions des travaux existants semblent indiquer que les pratiques de socialisation influencent les tensions de rôle et peuvent contribuer à les réduire. C'est notamment le cas des pratiques de formation et des dispositifs d'accompagnement des nouvelles recrues.

3.1.1 *Les pratiques de formation*

Les dispositifs formels de formation semblent les plus répandus (Feldman, 1989 ; Saks & Ashford, 1997), quoique beaucoup moins développés pour les télévendeurs que pour les commerciaux. Les caractéristiques normatives de ces dispositifs sont particulièrement marquées : à travers les formations proposées, l'organisation indique aux commerciaux les comportements souhaités. Comme le soulignent Rafaeli et Sutton (1987), l'entreprise détermine, selon son contexte culturel et le profil de poste, les émotions à manifester lors de l'accomplissement du rôle. Elle les définit précisément « *exactement comme dans une pièce de théâtre, un script ou un scénario de film...*, le personnel devant maîtriser son script de service » (Eiglier & Langeard, 1987, p. 56). Normann (1994) précise que les employés sont formés de manière à suivre un code d'instructions détaillées avec le client. Le sourire, les mots d'accueil, les suggestions d'un vendeur et les réponses aux objections des clients sont souvent programmées selon les directives de l'entreprise. Les personnels intériorisent des argumentaires de vente, exemples de « *script de service* ». Ces pratiques de standardisation du service contribuent à expliquer le coût élevé de la formation de la force de vente. Elles sont parfois individualisées et s'appuient alors sur l'analyse des traits de personnalité, intégrés dans les critères de sélection des candidats au moment du recrutement. Le rôle émotionnel est ainsi évalué par le goût pour le contact avec le client, la capacité à résister à l'échec, l'apparence physique. La formation proposée vise à remédier aux éléments jugés négatifs. Dubinsky (1981) et Krayner (1986) suggèrent également de mettre en place une politique de formation pour agir sur l'ambiguïté de rôle afférente à la présentation des produits de l'entreprise.

L'ensemble des chercheurs soulignent le très faible investissement réalisé par les entreprises, en matière de formation pour leurs télévendeurs, tout du moins jusqu'à une époque récente (Bain & Taylor, 2000 ; Taylor & Bain, 1999). La formation semble, de plus, concerner principalement les aspects techniques du métier, permettant aux nouveaux venus d'accéder à des informations de nature technique (Morrison, 1993).

La durée et l'importance de la formation dépendent du statut du personnel. Les employeurs consacreront plus de temps au personnel engagé sur des contrats de longue durée. Livian et Barret (2002) font état d'une formation à contenu technique de six semaines, dédiée aux techniciens de maintenance en ligne, considérés comme opérationnels au bout de six mois. Charles-Pauvers *et al.* (2004) rapportent également une situation de formation de cinq semaines, destinée au groupe des intérimaires nouvellement embauchés. Buscatto (2002) précise que les salariés embauchés en CDI suivent une formation intensive de huit semaines, dès le démarrage de leur activité professionnelle. Cousin (2002) cite des formations d'une durée de quinze jours.

Or, certains dispositifs formels proposés aux vendeurs peuvent nuire à leur performance. Ils sont, en effet, difficiles à mettre en œuvre dans la mesure où le com-

portement du client ne peut être prévu. Comme le mentionne Thévenet (1992, p. 173) : « *l'agent peut se trouver face à un problème que les formateurs n'avaient pas anticipé* ». Ces dispositifs n'intègrent ni les relations de travail, ni les réseaux sociaux (Mispelblom, 1995). Ils sont vécus par les commerciaux comme des contraintes nuisant à leur autonomie et à leur développement personnel. Cela peut susciter de la démotivation et une réduction de l'implication dans le travail et dans l'organisation.

3.1.2 Les dispositifs d'accompagnement

Le parrainage, le tutorat ¹²⁵ et le *coaching* figurent parmi les pratiques institutionnelles de socialisation, de manière assez fréquente pour les commerciaux, plus rarement chez les télévendeurs. Elles apparaissent toujours couplées avec les dispositifs de formation, les formateurs étant parfois désignés comme les parrains des nouveaux arrivants. L'objectif clairement affiché est de favoriser les interactions et les échanges avec les membres plus expérimentés. Le « *buddying* » est souvent utilisé : un novice apprend aux côtés d'un salarié plus ancien (Frenkel *et al.*, 1998). Abondant dans ce sens, Hutchinson *et al.* (2000) précisent que la formation devient une pratique courante, complétée par des pratiques de type parrainage. Les auteurs citent l'exemple d'un centre sportif où une formation formelle de deux semaines et demi est proposée sur les produits, les procédures et les techniques de ventes. Elle est suivie par une période de *buddying* avec des salariés expérimentés (« *high commitment management* »).

Les responsables de la gestion des ressources humaines peuvent agir de manière à réduire certaines facettes de l'ambiguïté de rôle : ils informent sur les perspectives d'avancement, encouragent le soutien du responsable hiérarchique immédiat réduisant ainsi l'ambiguïté de rôle interne : ils programment des formations sur les produits de la société, diminuant l'ambiguïté de rôle externe (Commeiras & Fournier, 1998). D'une manière générale, la formation et les dispositifs d'accompagnement améliorent significativement la performance sociale (implication dans l'organisation, intention de rester dans l'entreprise) par leur influence sur la réduction des tensions de rôle (Dubinsky, 1981 ; Krayner, 1986 ; Commeiras & Fournier, 1998).

3.1.3 La communication, le feedback et leur influence sur les tensions de rôle

Les tensions de rôle ralentissent le rythme de la socialisation. Une approche de la socialisation des nouveaux vendeurs consiste à chercher des moyens de réduire ces tensions. Les travaux de Khan *et al.* (1964), Jackson (1983), Commeiras *et al.* (2003) donnent à la communication une place prépondérante comme facteur explicatif des tensions de rôle. Ils laissent ainsi percevoir l'importance de rechercher les situations qui permettront de développer les interactions ¹²⁶. Leurs résultats suggèrent, en effet, que la fréquence des interactions permet de clarifier les attentes de rôle. Récemment, Nygaard et Dahlstrom (2002) montrent que la communication a une forte influence

125 Les tutorat et parrainage termes sont souvent utilisés de manière synonyme, en particulier chez les anglo-saxons qui recourent généralement au terme *mentoring*.

126 Pour plus de détails sur les réseaux de relations, se reporter au chapitre précédent.

sur les tensions de rôle des managers commerciaux : les interactions personnelles permettent de diminuer l'ambiguïté de rôle alors que les interactions impersonnelles (telles que le courrier) et les interactions de groupe (par exemple, les réunions) ne produisent pas d'effet sur l'ambiguïté de rôle des managers commerciaux. De même, les pratiques de communication des chefs de vente agissent sur les résultats des vendeurs et plus particulièrement sur l'ambiguïté de rôle et sur leur implication dans l'organisation (Johlnke *et al.*, 2000).

Les nouveaux vendeurs et télévendeurs sont aussi particulièrement sollicités pour apprendre et s'approprier des informations nouvelles et variées. Il semble important pour les vendeurs de pouvoir ajuster leur rôle aux attentes des émetteurs grâce au *feedback*. Les travaux de Commeiras *et al.* (2003), de Peiro *et al.* (1994), la méta-analyse de Jackson et Schuler (1985) mettent en évidence l'existence de relations négatives entre le *feedback* et l'ambiguïté de rôle. Or, la disponibilité des informations et leur clarté relèvent essentiellement du contexte organisationnel, de sa capacité à les diffuser et à les expliciter et de la volonté de l'individu de développer des stratégies individuelles d'acquisition et de clarification des informations (Saks & Ashforth, 1997). Ainsi, le fait d'obtenir du *feedback* conduit la personne à clarifier son rôle dès l'origine du processus de socialisation. L'information sur la qualité du travail est acquise lors des entretiens avec le chef de vente ou des entretiens de vente auprès de la clientèle, qui devraient être fréquents pendant la période de socialisation.

3.2 LE DÉVELOPPEMENT DE COMPORTEMENTS PROACTIFS

La performance au travail est un résultat important du processus de socialisation (amélioration de la qualité du service au client, satisfaction, fidélisation du client, performance au travail). Dans son métier, l'indépendance du vendeur est aussi bien psychologique que physique. Sa position frontalière nécessite la mise en place de dispositifs particuliers destinés à contrôler l'activité afin de faire converger les intérêts des commerciaux avec ceux de l'entreprise. De même, les télévendeurs sont extrêmement contrôlés, soumis à une performance quantitative mesurée en permanence. Cependant, comme le soulignent Bain et Taylor (2000), des contrôles trop étroits peuvent se révéler contre-productifs et nuire à la qualité de la relation de l'entreprise avec le client. Compte tenu de la multiplicité des objectifs de l'entreprise (à court et à long terme), Darmon (1998) ainsi que Anderson et Oliver (1987) préconisent de mettre en place des systèmes de contrôle hybrides. Les caractéristiques de ces systèmes sont d'être fondés sur les résultats et les comportements, d'intégrer des éléments quantitatifs et qualitatifs, et d'être plus ou moins centralisés. Les contrôles formels (fiches de visite...), orientant les efforts de la force de vente vers les objectifs de l'entreprise, sont renforcés par la politique de rémunération. En effet, la rémunération liée à la performance individuelle du vendeur permet de canaliser les efforts en termes de résultats (accroissement des marges par exemple) et de comportements (fidélisation des clients...). La socialisation organisationnelle constitue un moment crucial pour permettre aux nouveaux vendeurs d'internaliser les valeurs de l'entreprise et les bonnes pratiques. Elle initie le processus de développement des systèmes de contrôles informels : contrôle par le clan (Ouchi, 1979), contrôle culturel (Wilkins & Ouchi, 1983) ou autocontrôle particulièrement important pour des salariés autonomes.

Maier et Brunstein (2001), s'intéressant au comportement proactif des nouvelles recrues, montrent qu'elles ont en tête leurs propres objectifs qu'elles vont s'efforcer d'atteindre. Les nouveaux arrivants, percevant les conditions comme favorables, développent leur implication et leur satisfaction. La rémunération joue, ici encore, un rôle déterminant : la connaissance précise par la force de vente de sa rémunération, en particulier dans ses aspects liés à la performance individuelle (commission sur marges brutes, sur chiffre d'affaires, primes sur objectifs...), permet d'orienter ses efforts vers les objectifs de l'entreprise, alors même qu'elle découvre l'entreprise. De même, les personnes qui perçoivent que leur contrat à durée limitée peut être transformé en contrat de longue durée adoptent les comportements encouragés par l'entreprise. Cousin (2002) montre que, dans ces conditions, les nouveaux télévendeurs développent des comportements proactifs de débrouillardise, de dynamisme ainsi que des comportements implicitement souhaités par la hiérarchie.

La difficulté pour l'entreprise reste de trouver le juste équilibre entre les comportements proactifs et les comportements normés. Trop de comportements proactifs peuvent être nuisibles (Bateman et Crant, 1999). La direction peut choisir de leur fixer des quotas de vente très précis de nature qualitative et quantitative en vue de limiter leur champ d'action des commerciaux. Les tableaux de bord, de périodicité régulière permettent d'évaluer leur performance (Darmon, 1987). Il semble ainsi de la plus grande importance d'amener le vendeur à se comporter de façon à satisfaire ses propres intérêts et à optimiser en même temps les intérêts de l'entreprise (Darmon, 1987, 1998). La période de socialisation est une période cruciale pour faire passer ces messages.

Ainsi, dans la socialisation du personnel en contact, nous nous sommes concentrés sur la force de vente et en particulier les salariés itinérants et en centres d'appels. Les directions d'entreprise mettent en place depuis longtemps des pratiques de socialisation des vendeurs tenant compte des particularités de cette catégorie de personnel (position frontalière et charnière, représentation de l'image de l'entreprise...). Elles privilégient la formation, principalement à contenu technique, et le parrainage. Dans ce contexte, le développement contrôlé de comportements proactifs devient essentiel. En effet, le vendeur doit répondre aux problèmes particuliers des clients qui, du fait de leur variété, ne sont pas tous présentés dans les stages de formation et les scripts de vente. Le vendeur doit donc faire preuve d'initiative tout en respectant les procédures organisationnelles. Parallèlement, l'importance croissante du nombre de salariés en centres d'appel, l'ancienneté de certains salariés dans la fonction (cinq ans), le reclassement de certains dans ces postes (Schmidt *et al.*, 2004) et l'enjeu stratégique de ce personnel en contact avec la clientèle devraient conduire les chercheurs à s'intéresser davantage à cette population. Il est vraisemblable que la socialisation organisationnelle va devenir une véritable préoccupation pour les entreprises cherchant à fidéliser leurs vendeurs (Caiazza, 2001).

4. La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service

Les spécificités du domaine des services ont conduit les chercheurs en marketing à adopter un cadre conceptuel spécifique pour les entreprises du secteur (Berry, 1980, Langeard *et al.*, 1981). Dans ce contexte, les clients peuvent être perçus comme des membres éphémères de l'organisation jouant le rôle d'employés partiels car ils participent au processus de fabrication du service (Mills & Morris, 1986 ; Bowen & Schneider, 1995). Ainsi, les recherches sur le comportement organisationnel offrent-elles d'intéressantes perspectives de transfert en marketing des services.

La plupart des recherches sur la socialisation organisationnelle concerne l'employé et traite de la relation employé-organisation. Le concept de socialisation organisationnelle dans un contexte marketing n'a fait l'objet que de rares recherches et uniquement dans le domaine des services. Il offre un cadre conceptuel permettant d'analyser l'intégration du client dans le système organisationnel proposé par l'entreprise. Dans ce cadre d'analyse, la socialisation organisationnelle est envisagée comme une relation entre le client et l'organisation.

Pour traiter des recherches sur la socialisation organisationnelle du client (SOC), une première partie est consacrée à sa conceptualisation tandis que dans une seconde partie ses enjeux sont examinés.

4.1 CONCEPTUALISATION DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU CLIENT DANS LE DOMAINE DES SERVICES

Dans le contexte des services, les clients peuvent être perçus comme des membres éphémères de l'organisation jouant le rôle d'un employé partiel (4.1.1). C'est à partir d'une telle vision que les définitions et les dimensions du concept de SOC ont émergé (4.1.2).

4.1.1 *Le client dans les services : un membre éphémère de l'organisation*

Barnard (1948) est l'un des premiers auteurs à avoir envisagé le client comme un membre de l'organisation. Il établit très clairement qu'il faut considérer les actions réalisées par les employés et les clients comme « *des éléments équivalents et qu'elles sont le fruit de membres de la même organisation* »¹²⁷ (Barnard, 1948, p. 118-119).

La présence du client dans le processus de fabrication du service appelé « servuction » (Eiglier & Langeard, 1987) différencie le secteur des services du secteur industriel (Chase, 1978). En participant à la servuction, le client est un acteur de l'expérience consommée. Bendapudi et Leone (2003) synthétisent la littérature sur la participation du client dans la production du service et indiquent qu'il y a « *un changement de perspective pour les entreprises [et qu'] il s'agit de considérer les clients comme des coproducteurs actifs plutôt que comme un public passif* »

127 Toutes les traductions du texte de citations en anglais sont personnelles.

(p. 14). À la fois acteur, producteur et consommateur, le client des entreprises de service est un membre participant de l'organisation.

En prenant en compte que clients et personnels appartiennent à l'organisation (Mills *et al.*, 1983) et en considérant que le consommateur participe au processus de servuction, plusieurs chercheurs ont suggéré que la contribution des clients pourrait être optimisée si ces derniers étaient perçus comme des employés partiels de l'organisation (Mills, 1983 ; Mills *et al.*, 1983 ; Mills & Morris, 1986 ; Schneider & Bowen, 1995).

Le plus souvent, les consommateurs ne réalisent pas de manière spontanée et efficace leur rôle en tant qu'employé partiel. Les efforts pour définir les rôles et la performance impliquent des coûts pour le client comme pour l'entreprise de service. Il est de l'intérêt des deux parties de l'échange de trouver des moyens qui réduisent ces coûts en définissant et expliquant les comportements qu'exige la servuction. Dès lors, Bowen et Schneider (1995 ; Bowen, 1986) proposent de gérer les consommateurs comme des ressources humaines de l'organisation et d'appliquer au client les concepts et outils de la gestion des ressources humaines. C'est dans ce cadre qu'émergent les premières recherches conceptuelles sur la socialisation organisationnelle du client.

4.1.2 Définitions et dimensions de la SOC

La socialisation organisationnelle du client a été rarement abordée dans la littérature. Certains auteurs du management des services en évoquent l'idée (Bowen & Schneider, 1985), d'autres en ont une approche uniquement conceptuelle (Mills, 1983 ; Mills & Moris 1986 ; Goodwin, 1988), tandis que Kelley (1987 ; Kelley *et al.*, 1990, Kelley *et al.*, 1992) et Goudarzi (2005) développent une approche empirique.

En complétant les premiers travaux conceptuels sur la SOC par les résultats d'entretiens d'experts réalisés auprès d'enseignants chercheurs en sociologie, psychologie sociale et management des ressources humaines, Goudarzi (2005, p. 283) propose la définition suivante : « *Dans les services, le client peut être considéré comme un membre éphémère de l'organisation jouant le rôle d'un employé partiel. Dans ce contexte, la socialisation organisationnelle du client fait référence au processus d'apprentissage par lequel le client (1) apprend et maîtrise le rôle associé à la relation de service, (2) s'intègre au groupe social de l'entreprise de service en apprenant comment échanger avec le personnel et les autres clients et (3) se fait une appréciation de la culture, des normes et des valeurs de l'organisation. Ces apprentissages sont appelés domaines de socialisation et constituent les trois dimensions du concept en marketing. Ils conduisent le client à être un membre à l'aise et efficace de l'organisation et à développer chez lui un sentiment d'appartenance et d'adéquation à l'organisation* ».

Les dimensions de la socialisation organisationnelle du client sont relativement proches de celles de la socialisation organisationnelle de l'employé telles que structurées par Fisher (1986). En effet, les dimensions connaissance et maîtrise de son rôle, intégration sociale et connaissance de l'organisation, de ses valeurs et de sa culture sont appropriées dans les deux cas. La forme, la nature et l'étendue de ces apprentissages restent différentes car clients et personnels ont des statuts, rôles et finalités propres. Ainsi par exemple, la connaissance et la maîtrise de son rôle renvoie pour le client et le personnel à des contenus différents puisque chacun de ces acteurs

a un rôle particulier dans l'organisation. Le tableau 10 présente les trois dimensions d'apprentissage de la socialisation organisationnelle du client agrémentées d'exemples concrets. On peut toutefois noter que la dimension « apprentissage personnel » est propre à l'employé et ne peut s'appliquer au client que dans des cas spécifiques : les club de gym par exemple peuvent être l'occasion pour un client de développer des connaissances sur la relation à son corps.

Nature des dimensions	Exemple
1) Connaissance et maîtrise de son rôle	Connaître les services proposés et comment en bénéficier, circuler facilement dans le point de vente, ne pas attendre inutilement à un mauvais endroit, connaître les jours d'affluence ...
2) Intégration sociale	Savoir comment dialoguer et interagir avec le personnel et/ou les clients, ne pas être gêné par les autres clients ...
3) Connaissance de l'organisation	Connaître l'histoire de l'organisation, les valeurs défendues par l'organisation, la culture partagée par le personnel et/ou les clients, le langage propre à l'organisation ...

TABEAU 10 – Les dimensions d'apprentissage de la socialisation organisationnelle du client

La conceptualisation de la socialisation organisationnelle du client dans le domaine des services vient d'être présentée, il convient dès lors d'en examiner ses enjeux.

4.2 LES ENJEUX DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE DU CLIENT

Les enjeux de la socialisation organisationnelle du client se situent au niveau d'une amélioration de la transaction de service et de la relation client / organisation. Ces enjeux ont d'abord été étudiés théoriquement et il a fallu attendre les travaux de Kelley (1987 ; Kelley *et al.*, 1990, Kelley *et al.*, 1992) et Goudarzi (2005) pour une validation empirique.

4.2.1 Une amélioration de la transaction de service

Les enjeux de la socialisation organisationnelle du client au niveau de la transaction de service sont centrés sur une réduction de l'incertitude lors de la rencontre de service, une meilleure qualité de service, une plus grande satisfaction du client et une meilleure productivité de l'entreprise.

Le rôle d'employé partiel joué par les clients des entreprises de service entraîne une forme d'incertitude dans le processus de servuction (Mills & Moberg, 1982, Mills *et al.*, 1983). Le processus de socialisation organisationnelle permet à l'entreprise de service de réduire l'incertitude introduite par le client (Mills & Moberg, 1982, Mills *et al.*, 1983). En effet, « à travers le processus de socialisation organisa-

tionnelle, il est possible d'atteindre une conformité de rôle parmi les consommateurs, et ainsi, l'incertitude introduite par le client peut être réduite » (Kelley 1987, p. 76).

Dans la mesure où le client est coproducteur du service, Goodwin (1988) indique qu'il peut être utile pour les entreprises de service de partager avec le client la responsabilité de la qualité dans les services. Le processus de socialisation organisationnelle permet au client de mieux comprendre les normes organisationnelles (Feldman, 1981 ; Louis, 1980 ; Schein, 1968) et les attentes normatives associées à son rôle. « *Les consommateurs socialisés avec succès par une organisation devraient mieux connaître les comportements nécessaires pendant la rencontre de service et savoir comment ces comportements devraient être réalisés* » (Kelley et al., 1990, p. 319), ils contribuent ainsi à améliorer la qualité du service rendu.

Liechty et Churchill (1979) ont suggéré que rendre le client satisfait du service est souvent problématique du fait de l'ignorance du consommateur quant à son rôle pendant la rencontre de service. Selon Solomon et al. (1985), le rôle du consommateur dans la rencontre de service est composé d'une série de comportements appris qui sont acquis pendant le processus de socialisation. Sur la base de la théorie de rôle, ces auteurs ont proposé que la rencontre de service est plus satisfaisante lorsque les consommateurs et les fournisseurs de service « lisent un même script ». Dans ce cas, les consommateurs ayant été socialisés à l'organisation devraient être plus satisfaits car leurs attentes sont plus proches du service tel qu'il est effectivement délivré (Smith & Houston, 1983). Ainsi la socialisation organisationnelle du client permettrait à l'entreprise de service de satisfaire ses clients car ceux-ci ont des attentes proches du déroulement de la rencontre de service.

Enfin, la SOC assure à l'entreprise de service une plus grande productivité. En augmentant la participation des clients à la servuction, les entreprises de service ont amélioré leur productivité car elles ont transféré au client une partie de la réalisation du service. En permettant au client de mieux assurer son rôle de coproducteur, la SOC permet de poursuivre l'amélioration de la productivité des entreprises de service car elle contribue à l'efficacité des clients en tant qu'employé partiel.

Kelley (1987, 1992) valide empiriquement le rôle de la SOC dans l'amélioration de la transaction de service. Premier auteur en marketing à développer une échelle de mesure des niveaux de SOC, ses recherches montrent que plus un client est socialisé à l'organisation, plus sa satisfaction est élevée et plus sa perception de la qualité de service et du climat pour les services est positive¹²⁸.

Les enjeux de la SOC ne se limitent pas à l'amélioration de la transaction de service. La SOC permet également à l'organisation de gérer la relation à long terme avec le client.

4.2.2 Une amélioration de la relation client / organisation

En marketing, l'amélioration de la relation à long terme avec le client, étudiée dans le cadre du marketing relationnel, fait office d'un nouveau paradigme (Kotler, 1991)

128 Le climat pour les services fait référence à l'ensemble des caractéristiques d'une organisation qui influence le comportement des employés vers une volonté d'offrir aux clients services et qualité (Schneider, 1990).

dans lequel est mise en valeur l'importance de la confiance (Sirdeshmukh *et al.* 2002), de l'engagement ¹²⁹ (Gundlach *et al.*, 1995), de l'identification organisationnelle (Bhattacharya *et al.*, 2003) et de la satisfaction relationnelle (Anderson *et al.*, 1994).

En management des ressources humaines, plusieurs recherches montrent l'influence du processus de socialisation organisationnelle sur l'identification organisationnelle (Ashforth et Saks, 1996) et l'engagement (Jones, 1986 ; Allen et Meyer, 1990 ; Baker et Feldman, 1990 ; Ashforth et Saks, 1996). En marketing, Kelley (1987, 1992) montre que plus un client est socialisé à l'organisation plus son engagement envers l'organisation est important.

Mais la mesure des niveaux de SOC développée par Kelley (1987, 1992) souffre d'une nécessaire clarification conceptuelle et intègre les résultats de premier et deuxième niveau de la socialisation tels que différenciés par Bauer *et al.* (1998). En intégrant en marketing les travaux de Chao *et al.* (1994), Goudarzi (2005) développe une échelle de mesure des niveaux de socialisation organisationnelle du client à partir des domaines de socialisation propres à ce dernier. Les domaines de socialisation sont considérés comme des indicateurs réflexifs du construit de second ordre. Goudarzi (2005) montre que la socialisation organisationnelle du client a un effet positif et significatif sur la satisfaction relationnelle, la confiance dans le personnel de l'entreprise de service, la confiance dans l'organisation et l'identification organisationnelle.

5. Conclusion

Nées de la difficulté à établir une théorie générale de la socialisation organisationnelle, plusieurs recherches ont été menées dans des contextes spécifiques. Elles offrent une vision pragmatique du fonctionnement de la socialisation organisationnelle complémentaire aux développements plus théoriques des chapitres précédents. Elles apportent des éléments de réflexion pour des conceptualisations intermédiaires et ouvrent de voies de recherche.

Tout d'abord, les recherches sur la socialisation syndicale, menées depuis un demi-siècle, ont conduit à des résultats importants permettant de mieux comprendre les mécanismes d'intégration des adhérents ainsi que l'évolution de la relation adhérent / syndicat. Pourtant, des études complémentaires mériteraient d'être menées, d'autant plus que des transformations profondes tant de la relation salariale (précarisation de l'emploi, mobilité inter-entreprises, etc.), cadre de l'activité syndicale, que des formes et des sources de l'engagement social des individus, sont intervenues durant cette période (Labbé & Croisat, 1992). On peut craindre que la plupart des résultats reposent sur des études menées dans le cadre d'un engagement social plutôt traditionnel, s'inscrivant dans une relation d'emploi classique, mais de moins en moins représentative. Des études distinguant par exemple les générations d'individus et les multiples formes d'emploi permettraient de mieux faire ressortir les mutations à

129 En marketing, *commitment* est traduit par engagement tandis qu'en GRH on parle d'implication organisationnelle. En marketing, on parle d'implication dans une catégorie de produit. Nous avons repris ici la terminologie marketing.

l'œuvre et aideraient les organisations syndicales à mieux préparer leur renouvellement.

Ensuite, les travaux sur l'adaptation de l'expatrié soulignent les spécificités de la socialisation organisationnelle de l'expatrié comprise au sens de Schein (1968) comme un apprentissage de valeurs, de normes et de comportements appropriés à un contexte organisationnel nouveau. Dans le cas de l'expatrié, les variables externes à l'organisation jouent un rôle important dans l'apprentissage organisationnel lié au poste de travail et aux interactions professionnelles. C'est le cas par exemple de la nouveauté du contexte culturel hors travail ou du soutien social familial. Par ailleurs, les approches centrées sur les procédures organisationnelles de socialisation et sur la recherche d'information ouvrent des perspectives intéressantes pour l'étude de l'expatriation. C'est d'ailleurs dans ce sens que vont les travaux récents sur la formation interculturelle (Mendenhall & Stahl, 2002).

Les particularités du personnel en contact (position frontalière et charnière, représentation de l'image de l'entreprise, etc.) nécessitent une approche contextualisée de la socialisation organisationnelle. Il existe de nombreux travaux traitant du management des vendeurs (population sur laquelle nous nous sommes centrés dans ce chapitre) mais peu se sont intéressés spécifiquement au processus de socialisation. Pourtant, plusieurs raisons incitent à développer les recherches dans cette voie. La vente devient de plus en plus personnalisée, l'objectif étant de satisfaire et de fidéliser la clientèle. Le manque d'attention portée à la socialisation des nouveaux vendeurs entraîne des erreurs de service, des démissions et induit des coûts pour l'entreprise (coût de recrutement, coût de formation, coût d'apprentissage). Une piste pour les réduire est d'analyser le processus de socialisation du personnel en contact avec la clientèle et d'approfondir des travaux tels que ceux de Johnston *et al.* (1990).

Enfin, nous avons présenté comment, à partir de l'étude des spécificités des entreprises de service, le concept de socialisation organisationnelle du client a émergé. À travers ce concept, trois types d'actions sont mis en avant pour les managers des entreprises de services. Il s'agit d'apprendre au client à utiliser le service de manière efficace, d'intégrer le client au groupe social constitué par les autres clients et le personnel de l'entreprise, notamment le personnel en contact, et de communiquer et faire connaître au client les valeurs, l'histoire et la culture de l'organisation. Ainsi, les nombreuses recherches en management des ressources humaines sur la socialisation organisationnelle offrent d'intéressantes perspectives de transfert en marketing. Ce transfert est légitimé par l'émergence du client vu comme un salarié partiel. Un approfondissement des recherches sur le concept, les domaines et la mesure des niveaux de SOC ouvrirait de nouvelles perspectives pour les managers et un enrichissement pour le concept de socialisation. De plus, les procédures organisationnelles et individuelles de socialisation n'ont fait l'objet d'aucune recherche en marketing et mériteraient d'être examinées spécifiquement du point de vue du client privilégiant ainsi la transdisciplinarité.

Bibliographie

- Abrams, D., Hogg, M.A. (1990). The social context of discourse : let's now throw out the baby with the bath water. *Philosophical Psychology*, 3, pp. 219-225.
- Adler, P.S., (1975). The transnational experience : an alternative view of culture-chock. *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 15, n° 4, pp. 13-23.
- Adler, N. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd edition, Cincinnati, OH : SouthWestern.
- Ahuja, M.K. et Galvin, J.E. (2003). Socialization in virtual groups, *Journal of Management*, vol. 29, n° 2, pp. 161-185.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*, Chicago, IL : Dorsey Press.
- Albert S., Whetten, D. (1985). Organizational identity », in Cummings, L.L. et Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT : JAI Press, pp. 263-295.
- Alis, D. (1997). *Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion de l'Université d'Aix-Marseille 3.
- Allen, N.J., et Meyer, J.P. (1990). Organizational Socialization Tactics : A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 847-858.
- Almudever, B. & Le Blanc, A. (2001). Comment faciliter l'insertion des nouveaux recrutés dans les organisations de travail ? La mise en place de dispositifs de formation et d'accueil, in Lévy-Leboyer, C. ; Huteau, M. ; Louche, C. et Rolland, J.P. (sous la direction de), *RH – Les apports de la psychologie du travail*, éd. d'Organisation.
- Amado, G. & Elsner, R. (2004). *Leaders et transitions. Les dilemmes de la prise de fonction*, Pearson Éducation France, Paris.
- Anakwe, U. et Greenhaus, J. (1999). Effective socialization of employees : Socialization content perspective, *Journal of Managerial Issues*, Fall, vol. 11, n° 3, pp. 315-329.
- Anakwe, U.P. & Greenhaus, J.H. (2000). Prior experience and socialization experiences of college graduates, *International Journal of Manpower*, vol. 21, n° 2, pp. 95- 111.
- Anderson E.W., Fornell, C. et Lehman, D.R. (1994). Customer satisfaction, productivity and profitability : finding from sweden, *Journal of Marketing*, vol. 58, (july), pp. 53-66.
- Anderson, E. & Oliver, R. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales-force control systems, *Journal of Marketing*, vol. 51, october, pp. 76-88.

- Anderson, N.R., Cunningham-Snell, N.A. et Haigh, J. (1996). Induction training : current practice and attitudes to evaluation in British organizations, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 4, pp. 169-183.
- Arnold, J. & Nicholson, N. (1991). Construing of self and others at Work in the early years of corporate careers, *Journal of Organizational Behavior*, 12, pp. 621-639.
- Arthur, W., & Bennett, J.R., (1995). The international assignee : the relative importance of factors perceived to contribute to success, *Personnel Psychology*, vol. 48, pp. 99-114.
- Aryee, S. & Debrah, Y.A. (1997). Members' participation in the union : an investigation of some determinants in Singapore, *Human Relations*, vol. 50, pp. 129-147.
- Aryee, S. & Stone, R.J. (1996). Work experiences, work adjustment and psychological well being of expatriate employees in Hong Kong, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 7, n° 1, pp. 150-64.
- Ashford, S. (1993). The feedback environment : An exploratory study of cue use, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, pp. 201-224.
- Ashford, S.J. & Cummings, L.L. (1983). Feedback as an individual resource : personal strategies of creating information, *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, pp. 370-398.
- Ashford, S. & Cummings, L. (1985). Proactive feedback seeking : the instrumental use of the information environment, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, pp. 67-79.
- Ashforth, B.E., Mael, F. (1989). Social identity and the organization, *Academy of Management Review*, 14, pp. 20-39.
- Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996). Socialization Tactics : Longitudinal Effects On Newcomer Adjustment, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 1, pp. 149-178.
- Ashforth, B.E., Saks, A.M. & Lee, R.T. (1998). Socialization and newcomer adjustment : the role of organizational context, *Human Relations*, vol. 51, n° 7, pp. 897-926.
- Bain, P., & Taylor, P. (1999). An assembly line in the head : work and employee relations in the call centre, *Industrial Relations Journal*, vol. 30, pp. 101-117.
- Bain, P. & Taylor, P. (2000). Entrapped by the 'electronic panopticon' ? Worker resistance in the call centre, *New Technology, Work and Employment*, vol. 15, pp. 2-18.
- Baker, H.E. & Feldman, D.C. (1990). Strategies of organizational and their impact on newcomer adjustment, *Journal of Managerial Issues*, n° 2, pp. 198-212.
- Bakke, E.W. (1945). Why workers join unions, *Personnel*, 22, pp. 37-46.
- Balmer, J.M.T., Wilson A. (1999). Corporate identity : there is more to it than meets the eye, *International Studies of Management and Organization*, 28, 3, pp. 12-31.
- Bamber, E.M., Iyer, V.M. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification : consistency or conflict ?, *Auditing*, 21, 2.
- Bamberger, P.A., Kluger, A.N. & Suchard, R. (1999). The antecedents and consequences of union commitment : a meta-analysis, *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 304-318.
- Bandura, A., (1977). *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Barksdale, H.C., Bellenger, D.N., Boles, J.S. & Brashear, T.G. (2003). The impact of realistic job previews and perceptions of training on sales force performance and continuance commitment : a longitudinal test, *Journal of Personal Selling and Sales, Management*, vol. 22, n° 2, spring, pp. 125-138.
- Barksdale, H.C., Bellenger, D.N., Boles, J.S. & Brashear, T.G. (2003). The impact of realistic job previews and perceptions of training on sales force performance and continuance

- commitment : a longitudinal test, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 22, n° 2, spring, pp. 125-138.
- Barling, J., Fullagar, C.J.A. & Kelloway, E.K. (1992). *The union and its members : a psychological approach*, New-York : Oxford University Press.
- Barling, J., Kelloway, E.K. & Bremermann, E.H. (1991). Pre-employment predictors of union attitudes : the role of family socialization and work beliefs, *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 725-731.
- Barnard, C.I. (1948). *Organization and Management*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Bartel, C.A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work : effects of community outreach on members' organizational identity and identification, *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 379-413.
- Bateman, T.S. & Crant, J.M. (1999). Proactive behavior : Meanings, impact, and recommendations, *Business Horizons*, May-June, pp. 63-70.
- Baubion-Broye, A. & Haajjar, V. (1998). Transitions psychosociales et activités de personnalisation. In Baubion-Broye, A., *Événements de vie, transitions et construction de la personne*, Ouvrage collectif, Erès.
- Bauer, T. & Green, S. (1994). The effect of newcomer involvement in work-related activities : A longitudinal study of socialization, *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, pp. 211-223.
- Bauer, T., Morrison, E. & Callister, R. (1998). Organizational Socialization : A review and directions for future research, *Research in Personnel and Human resources Management*, vol. 16, pp. 149-214.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M. & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment : implications for job performance, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 464-482.
- Bendapudi, N. & Leone, R.P. (2003). Psychological implications of customer participation in coproduction, *Journal of marketing*, vol. 67, pp. 14-28.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1968). *La construction sociale de la réalité*, Éditions Mériidiens, Klincksieck, (traduction française).
- Berlew, D.E. & Hall, D.T. (1966). The socialization of manager. Effects of expectations on performance, *Administrative Science Quarterly*, vol. 11, pp. 207-223.
- Berry, L. (1980). Services Marketing is different, *Business*, May-June.
- Beyer, J.M. & Hannah, D.R. (2002). Building on the past : enacting established personal identities in a new work setting, *Organization Science*, 13, 6, pp. 636-652.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D.A., Schaffer, M.A. & Luk, D.M. (2005). Input based and time based models of international adjustment : Meta-analytic evidence and theoretical extensions, *Academy of Management Journal*, 2005, vol. 48, n° 2, pp. 257-281.
- Bhattacharya, C.B., Rao, H. & Glynn, M.A. (1995). Understanding the bond of identification : an investigation of its correlates among art museum members, *Journal of Marketing*, 59, pp. 46-57.
- Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification : a framework for understanding consumers' relationships with companies, *Journal of Marketing*, vol. 67, april, pp. 76-88.
- Bidart, C. & Lavenue, D. (2005). Evolutions of personal networks and life events, *Social Networks*, à paraître.

- Biddle, B.J. (1979). *Role Theory-Expectations, Identities, and Behaviors*, Academic Press.
- Black, J.S. (1988). Work-role transition : A study of American expatriate managers in Japan, *Journal of International Business Studies*, n° 19, pp. 274-91.
- Black, J.S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate Managers, *Management International Review*, vol. 30, pp. 119-34.
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments, *Human Relations*, vol. 44, n° 5, pp. 497-515.
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (1992). *Global Assignments*, San Francisco : Jossey Bass.
- Black, J.S. & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural Training effectiveness : A review and theoretical framework, *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 113-36.
- Black, J.S. & Mendenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited : a review and theoretical framework, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, pp. 225-47.
- Black, J.S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Towards a comprehensive model of international adjustment : An integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 2, pp. 291-317.
- Black, J. S. & Stephens, G. K. (1989). Expatriate adjustment and intent to stay in pacific rim overseas assignments, *Journal of Management*, vol. 15, pp. 529-544.
- Bouchard, M.A & Foucher, R. (1995). Les formes de conflits de rôles : étude exploratoire basée sur les catégories de Kahn & al., *Actes du Congrès de l'AGRH à Poitiers*.
- Boudon, R., & Bourricaud, F. (1982). *Dictionnaire Critique de la Sociologie*, Paris, PUF.
- Bourhis, A. (2004). Des difficultés de la mesure du niveau de socialisation dans les organisations, *Actes du 15^e congrès annuel de l'AGRH*, Montréal, Tome 2, pp. 683-698.
- Boussaguet, S. (2004). Le processus de socialisation reprenneuriale, *Actes III^e Congrès de l'Entrepreneuriat*, Lyon, mars-avril 2004, 17 p.
- Bowen, D.E. (1986). Managing customers as Human Resources in Service Organisations, *Human Resource Management*, vol. 25, n° 3, pp. 371-383.
- Bowen, D. & Schneider, B. (1985). Boundary-spanning role employees and the service encounter : some guidelines for management and research, *In the Service Encounter. Managing employee/customer interaction in service business*. J.A. Czepiel, M.R. Solomon and C.F. Surprenant, eds., Lexington, MA : Lexington Books, pp. 127-148.
- Brett, J.M. (1980). The effect of transfer on employees and their families, in Cooper, C. & Payne, R. (eds.), *Current concerns in occupational stress*, Chichester : Wiley.
- Brett, J.M. (1984). Job transition and personal role development, in Rowland, K.M. & Ferris, G.R. (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, Conn. : JAI press, vol. 2, pp. 155-186.
- Brewster, C. (1995). Effective expatriate training. Selmer, J. (eds.) *Expatriate Management : new ideas for international business*, Westport : Quorum Books.
- Briony, E.K. & Chrisman, J.B. (1991). Cultural adaptation on overseas assignments, *Human Organization*, vol. 50, n° 3, pp. 264-282.
- Brown, A.D. & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning : a psychodynamic perspective, *Academy of Management Review*, 25, 1, pp. 102-120.
- Brown, M.E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement, *Administrative Science Quarterly*, 14, pp. 346-355.

- Brown, M.E., Condor, S., Mathews, A., Wade, G. & Williams, J. (1986). Explaining intergroup differentiation in an industrial organization, *Journal of Occupational Psychology*, 59, pp. 273-286.
- Brown, R.J. & Williams, J.A. (1984). Group identification : the same thing to all people ?, *Human Relations*, 37, 7, pp. 547-564.
- Bruner, J.S. (1957). Going Beyond the Information Given. In Gruber H., Hammond K., Jessor R., *Contemporary approaches to cognition*, Cambridge, MA : Harvard University Press, pp. 41-69.
- Brunet, M. (2004). *Le besoin d'appartenance modère-t-il la relation entre les pratiques de socialisation et le niveau de socialisation ?*, Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- Buchholz, R.A. (1979). An empirical study of contemporary beliefs about work in american society, *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, pp. 219-227.
- Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphoniques, *Sociologie du travail*, vol. 44, pp. 99-117.
- Caïazzo, B. (2001). *Les centres d'appels*, Paris : Dunod.
- Caligiuri, P. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics : A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment, *Management International Review*, vol. 40, pp. 61-80.
- Campoy, E. (2000). *La participation des adhérents à la vie syndicale : une approche en termes de citoyenneté*, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Cerdin, J.-L. (1999). *La mobilité internationale : Réussir l'expatriation*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Cerdin, J.L., & Dubouloy, M. (2005). Expatriation et responsabilité sociale de l'entreprise : une approche psychanalytique, *Revue de gestion des Ressources Humaines*, vol. 55, pp. 36-56
- Chacko, T.I. (1985). Member participation in union activities : perceptions of union priorities, performance, and satisfaction, *Journal of Labor Research*, vol. 4, pp. 363-373.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.K. & Gardner, P.D. (1994). Organizational Socialization : Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, pp. 730-743.
- Chao, G.T. (1997). Complexities in international organizational socialization, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, pp. 9-13.
- Charles-Pauvers, B., Le Quentrec, E. & Urbain, C. (2004). 'Pratiques de GRH, fonctionnement d'équipe et liens avec la performance : le cas d'un centre d'appel'. In *Actes du XVème congrès de l'AGRH*, Montréal, Canada : Simard, G. & Lévesque, G. eds., pp. 2083-2104.
- Chase, R. (1978). Where does the customer fit in a service operation ?, *Harvard Business Review*, vol. 56, n° 2, pp. 137-142.
- Chassey (de), F. (1993). *Utinam*, n° 8, pp. 177-184.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations : selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 459-484.
- Church, A. (1982). Sojourner adjustment, *Psychological Bulletin*, vol. 91, pp. 540-72.
- Comer, D. (1991). Organizational newcomers' acquisition of information from peers », *Management Communication Quarterly*, vol. 5, pp. 64-89.

- Commeiras, N. & Fournier, C. (1998a). Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle des forces de vente : une approche multidimensionnelle, *Actes des XIV^e Journées Nationales des IAE*, Tome 4, Nantes, pp. 15-29.
- Commeiras, N. et Fournier, C. (1998b). L'influence de l'ambiguïté de rôle et de l'implication organisationnelle sur l'intention du vendeur de quitter l'entreprise : une vision enrichie des relations, in J. Allouche et B. Sire (coord.), *Ressources Humaines : une gestion éclatée*, chapitre 8, Economica, pp. 179-193.
- Commeiras, N., Fournier, C. & Loubès, A. (2003), Communication, information, feedback and control system : interpersonal antecedents in the role ambiguity of department heads ». In *12th International Conference on Research in the Distributive Trades*, ESCP-EAP Paris.
- Cooper-Thomas, H. et Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment : the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 45, pp. 423-437.
- Corley, K.G., Gioia, D.A., & Fabbri, T. (2000). Organizational identity in transition over time. In Cooper C. L. & Rousseau D. M., *Trends in Organizational Behavior*, London, Wiley, pp. 95-110.
- Cornelissen J. P. (2002a). On the organizational identity metaphor. *British Journal of Management*, 13, 3, pp. 259-268.
- Cornelissen J. P. (2002b). The merit and mischief of metaphor : a reply to Gioia, Schultz, and Corley. *British Journal of Management*, 13, pp. 277-279.
- Cossette, M. (2002). *Les facteurs de rétention et de départ des agents des centres d'appels*, Mémoire de Maîtrise en Sciences de Gestion, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Québec.
- Cousin, O. (2002). Les ambivalences du travail des salariés peu qualifiés dans les centres d'appels. *Sociologie du Travail*, vol. 44, p. 499-520.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris : Points Seuil.
- D'iribarne, A. (1986). L'insertion des jeunes dans la vie active : des problématiques qui restent à construire. In Tanguy L. *L'introuvable relation formation-emploi*. La Documentation Française.
- d'Andria A., 1995, *La confirmation de recrutement – pour une approche élargie du recrutement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lille I, I.A.E..
- Darmon, R.Y. (1987). Quoplan : a system for optimising sales quota-bonus plans. *Journal of the Operational Research Society*, vol. 38, n° 12, p. 1121-1132.
- Darmon, R.Y. (1998), The effect of some situational variables on sales force gouvernance system characteristics. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 27, n° 1, p. 17-30.
- Dawis R. V., & Lofquist L. H., (1984). *A psychological theory of work adjustment*, Minneapolis : University of Minnesota Press.
- De Quieroz J-M. & Ziotkowski M. (1997), *L'interactionnisme symbolique*, PUR
- Delobbe, N. & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire, *Le Travail Humain*, vol. 64, n° 1, p. 61-89.
- Demaziere, D. & Dubar, C. (1996). Récits d'insertion et mondes socio-professionnels. Analyse d'entretiens de jeunes peu diplômés et sortis de l'école en 1986. *Travail et Emploi*, No.69, 55-69.

- Deshpande, S.P. & Fiorito, J. (1989). Specific and general beliefs in union voting models. *Academy of Management Journal*, vol. 32, p. 883-897.
- Deshpande S.P. & Viswesvaran C. (1992). Is cross-cultural training of expatriate managers effective : A meta analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 16, n° 3, p. 295-310.
- Dowling, P. J., Welch, D.E., & Schuler R. S. (1999). *International Human Resource Management : Managing People in a Multinational Context*, 3^e edition, Cincinnati : South-Western Publications.
- Dubar C. (1991) (2^{ième} édition 1995), *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.
- Dubar C. (1994). L'insertion comme articulation temporelle du biographique et du structurel. *Revue Française de Sociologie*, XXXV, pp. 283-291.
- Dubinsky, A. (1981). The effects of sales training. *Industrial Marketing Management*, vol. 60, p. 70-86.
- Dubinsky, A.J., Howell, R.D., Ingram, T.N. & Bellenger, D.N. (1986). Salesforce socialization. *Journal of Marketing*, vol. 50, n° 4, October, p. 192-207.
- Ducharme, D. (2003). *Les effets des pratiques de socialisation sur le niveau de socialisation des employés à profil innovateur*, Mémoire de maîtrise, HEC Montréal.
- Durand, J.P. (1996). Note de lecture de l'ouvrage de F. Mispelblom, *Revue Sociologie du Travail*.
- Duschesne, C. (2002). *Pratiques de socialisation et rétention du personnel : une étude des professionnels des technologies de l'information et des communications*, Mémoire de Maîtrise, HEC Montréal.
- Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror : Image and Identity in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, 34, 3, pp. 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 239-263.
- Eiglier, P. & Langeard, E. (1987). *Servuction, le marketing des services*, McGraw Hill.
- Elsbach, K.D. (1999). An expanded model of organizational identification. In Staw B. M. and Sutton R. I., *Research in Organizational Behavior*, Stamford, CT : JAI Press, 21, pp. 163-200.
- Erez, M. & Earley, P.C. (1993). *Culture, self-identity, and work*, New York : Oxford University Press.
- Eschbach, D.M., Parker, G.E. & Stoeberl, P.A. (2001). American repatriated employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments, *International Journal of Human resource management*, vol. 12, n° 2, pp. 270-87.
- Evans, K., Gremler, D.D., Schacter, J.L. & Wolfe, W.G. (1995). The impact of salesperson socialisation on organizational commitment, satisfaction and performance in a professional service organization, *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 11, n° 2, pp. 139-156.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 433-437
- Feldman, D.C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members, *Academy of Management Review*, vol. 6, n° 2, pp. 309-318.
- Feldman, D.C. (1989). Socialization, resocialization, and training : reframing the research agenda, *Training and Development in Organizations*, pp. 376-416.

- Feldman, D.C. (1994). Who's socializing whom ? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups and organizations, *Human Resource Management Review*, vol. 4, n° 3, pp. 213-233.
- Feldman, D. & Brett, J. (1983). Coping with new jobs : a comparative study of new hires and job changers, *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 2, pp. 258-272.
- Feldman, D.C. & Thomas, D.C., (1992). From desert shield to desert storm : life as an expatriate during the Persian Gulf War, *Organizational Dynamics*, vol. 20, pp. 37-47.
- Feldman, S. (1985). Culture and conformity : an essay on individual adaptation in centralized bureaucracy, *Human Relations*, 38, pp. 258-272.
- Fenlason, K.J. & Beehr, T.A. (1994). Social support and occupational stress : Effects of talking to others, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 157-75.
- Fiol, C.M. (2002). Capitalizing on paradox : the role of language in transforming organizational identities, *Organization Science*, 13, 6, pp. 653-666.
- Fischer, G.N. (1997). *La psychologie sociale*, Éditions du Seuil, Paris.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior : an introduction to theory and research*, Reading, MA : Addison Wesley.
- Fisher, C.D. (1986). Organizational socialization : an integrative review, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 4, pp. 101-145.
- Fisher, C.D. (1986). Organizational Socialization : An Integrative Review, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 4, pp. 101-145.
- Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition*, NY : McGraw Hill, 2nd ed.
- Flood, P.C. (1988). *Trade union government and membership participation in the Irish Transport and General Workers' Union*, Thèse Ph.D, London School of Economics, Londres.
- Foreman, P. & Whetten, D.A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations, *Organization Science*, 13, 6, pp. 618-635.
- Fournier, V. (1996). Cognitive maps in the analysis of personal change during work role transition, *British Journal of Management*, 7, pp. 87-105.
- Fournier, V. & Payne, R. (1994). Change in Self Construction During the Transition from University to Employment : A Personal Construct Psychology Approach, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp. 297-314.
- Franke, J. & Nicholson, N. (2002). Who shall we send ? Cultural and other influences on the rating and selection criteria for expatriate assignments, *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 2, n° 1, pp. 21-36.
- Frenkel, S.J., Tam, M., Korczynski, M. & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy ? Work organization in call centres, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, pp. 958-979.
- Friedkin, N. & Simpson, M. (1985). Effects of competition on members' identification with their subunits, *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 377-394.
- Fukami, C.V. & Larson, E.W. (1984). Commitment to company and union : parallel models, *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, pp. 367-371.
- Fullagar, C.J.A. & Barling, J. (1989). A longitudinal test of a model of the antecedents and consequences of union loyalty, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 213-227.
- Fullagar, C.J.A. & Barling, J. (1991). Predictors and outcomes of different patterns of organizational and union loyalty, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 64, pp. 129-143.

- Fullagar, C.J.A. (1986). A factor analytic study on the validity of a union commitment scale, *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 129-136.
- Fullagar, C.J.A., Clark, P., Gallagher, D.G. & Gordon, M.E. (1994). A model of the antecedents of early union commitment : the role of socialization experiences and steward characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 517-533.
- Fullagar, C.J.A., Gallagher, D.G., Gordon, M.E. & Clark, P. (1995). Impact of early socialization on union commitment and participation : a longitudinal study, *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, pp. 147-157.
- Fullagar, C.J.A., McCoy, D. & Shull, C. (1992). The socialization of union loyalty, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, pp. 13-26.
- Gabarro, J. (1979). Socialization at the top – How CEOs and subordinates evolve interpersonal contract, *Organizational Dynamics*, winter, vol. 7, pp. 3-23.
- Gabarro, J. (1985). When a new Manager takes charge, *Harvard Business Review*, vol. 63, n° 3, pp. 110-123.
- Gallagher, D.G. & Jeong, Y. (1989). *Methodological concerns with behavioral studies of union membership*, Communication au 10^e séminaire annuel de la Southern Regional Industrial Relations Academic, West Virginia University, Morgantown, WV.
- Gallagher, D.G. & Strauss, G. (1991). Union membership attitudes and participation ». In Strauss, G., Gallagher, D.G. & Fiorito, J., *The state of the unions*, Madison, WI : ILRRA, pp. 139-174.
- Gallagher, D.G., Tansky, J.W. & Wetzel, K.W. (1997). Peripheral employment contracts : the relationship between part-time employment and union attachment », in Sverke, M., *The future of trade unionism : international perspectives on emerging union structures*. Aldershot : Ashgate, pp. 327-346.
- Gao, G., & Gudykunst, W. (1990). Uncertainty, Anxiety, and Adaptation, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 14, pp. 301-317.
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K.G. (2000) Organizational identity, image, and adaptive instability, *Academy of Management Review*, 25, pp. 63-81.
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K.G. (2002). On celebrating the organizational identity metaphor : a rejoinder to Cornelissen, *British Journal of Management*, 13.
- Gist, M., Bavetta, A. & Stevens, C. (1990). Transfer training method : Its influence on skill generalization, skill repetition, and performance level, *Personnel Psychology*, vol. 43, pp. 501-523.
- Glee, C. (2001). *Projets professionnels des salariés et relation d'emploi : La mise en oeuvre d'un outil de GRH dans deux grandes entreprises*, Thèse de doctorat, IAE de Lyon, Université Jean Moulin, Lyon 3.
- Glick, W., Mirvis, P. & Harder, D. (1977). Union satisfaction and participation, *Industrial Relations*, vol. 16, pp. 145-151.
- Goffman, E. (1968). *Asiles, études sur la condition sociale des maladies mentales*, Les Éditions de Minuit.
- Goodwin, C. (1988). I can do it myself : training the service consumer to contribute to service productivity, *Journal of service marketing*, 1988, pp. 71-78.
- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A. & Spiller, W.E. (1980). Commitment to the union : development of a measure and an examination of its correlates, *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, pp. 474-499.

- Goudarzi, K. (2005) La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille.
- Grant, E.S. & Bush, A.J. (1996). Salesforce socialization tactics : building organizational value congruence, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 16, n° 3, pp. 17-33.
- Gregersen, H.B. & Stroh, L. (1997). Coming home to the Arctic cold : Antecedents to Finnish expatriates and spouse repatriation, *Personnel Psychology*, vol. 50, n° 3, pp. 635-54.
- Griffin, A.E.C., Collela, A. & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics : an interactionist perspective, *Human Resource Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 453-474.
- Gronross, C. (1983). *Strategic Management and marketing in the service sector*. Report Marketing Science Institute, Cambridge MA, pp. 83-104.
- Guest, D., Peccei, R., & Thomas, A. (1993). The impact of employee involvement on organizational commitment and them and us attitudes, *Industrial Relations Journal*, 24, 3, pp. 191-200.
- Gundlach, G., Achrol, R. & Mentzer, J. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, vol. 59 (January), pp. 78-92.
- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. (1980), *The design of work*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- Hall, D. (1987). Careers and Socialization, *Journal of Management*, vol. 13, n° 2, pp. 301-321.
- Hartley, J. (1996). Intergroup Relations in Organizations, in West, M., *Handbook of Work Group Psychology*, Chichester, John Wiley.
- Hartline, M.D., Maxham III, J.G. & McKee, D.O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employee, *Journal of Marketing*, vol. 64, n° 2, april, pp. 35-50.
- Haslam, S.A. (2001). *Psychology in Organizations : The Social Identity Approach*, London, Sage.
- Haueter, J.A., Macan, T.H. & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization : Construct validation of a multidimensional scale, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n° 1, pp. 20-39.
- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S. & Keith, N. (2003). Integrating errors into the training process : The function of error management instructions and the role of goal orientation, *Personnel Psychology*, Durham : Summer, vol. 56, Iss. 2 ; pg. 333.
- Herriot, P. & Scott-Jackson, W. (2002). Globalization, Social Identities and Employment. *British Journal of Management*, 13.
- Hester, L.K. (1997). *The influence of family socialization, individual work beliefs, and orientation on union commitment and union participation*, Thèse Ph.D, Graduate School of the University of Alabama, Tuscaloosa, AL.
- Hill, L.A. (1992). *Becoming a manager*, Boston : Harvard Business School Press.
- Hirshman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart : commercialization of human feeling*, Berkeley, University of California Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. McGraw Hill.
- Hogg, M.A. & Abrams, D. (1988) *Social Identifications : A Social Psychology of Intergroup relations and Group Processes*, London & New York, Routledge.
- Hogg, M.A. & Terry D.J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts, *Academy of Management Review*, 25, pp. 121-140.

- Hogg, M.A. & Terry, D.J. (2001). *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, New York, Taylor & Francis.
- Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices*, 2nd Edn, Englewood Cliff, NJ, Addison-Wesley.
- Holton, E.F. III (1995). College graduates' experiences and attitudes during organizational entry, *Human Resource Development Quarterly*, Spring, vol. 6, pp. 59-78.
- Hsiung, T.L. & Hsieh, A.T. (2003). Newcomer socialization : the role of job standardization, *Public Personnel Management*, vol. 32, n° 4, pp. 579-589.
- Humphreys, M. & Brown, A.D. (2002). Narratives of organizational identity and identification : a case study of hegemony and resistance, *Organization Studies*, 23, 3, pp. 421-447.
- Huszczo, G.E. (1983). Attitudinal and behavioral variables related to participation in union activities, *Journal of Labor Research*, vol. 4, pp. 289-297.
- Hutchinson, S., Purcell, J. & Kinnie, N. (2000). Evolving high commitment management and the experience of the RAC centre, *Human Resource Management Journal*, vol. 10, pp. 63-78.
- Igalens, J. & Neveu, J.-P. (1994). L'implication syndicale, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 10, pp. 13-22.
- Jablin, F.M. (1984). *Assimiling new members into organization*, in Bostrom, R. (Ed.), *Communication yearbook*, 8 :594-626, Beverly Hills : Sage.
- Jablin, F.M. (1987). Organizational entry, assimilation, and exit, in Berger, C.R & Chaffee, S.H., *Handbook of Communication Science*, Sage.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1985). A meta analysis and conceptual critic of research on role conflict and role ambiguity in work setting, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 36, pp. 16-78.
- Jackson, S.E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job related strain, *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 9-19.
- Janssens, M. (1995). Intercultural interaction : A burden on International Managers ? *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, pp. 155-67.
- Jarley, P., Kuruville, S. & Casteel, D. (1990). Member-union relations and union satisfaction. *Industrial Relations*, vol. 29, pp. 128-134.
- Johnston, M.W, Parasuraman, A., Futrell, C.M. & Black, W.C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment, *Journal of Marketing Research*, vol. 27, August, pp. 333-344.
- Johnston, M.W., Parasuraman, A., Futrell, C.M. & Black, W.C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment, *Journal of Marketing Research*, vol. 27, August, pp. 333-344.
- Jones, G.R. (1983). Psychological orientation and the process of organizational socialization : an interactionist perspective, *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 3, pp. 464-474.
- Jones, Gareth R., (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 2, pp. 262-279.
- Kahn, R.L. & Tannenbaum, A.S. (1954). Union leadership and member participation, *Personnel Psychology*, vol. 10, pp. 277-292.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley.

- Kammeyer-Mueller, J.D. & Wangberg, C.R. (2003). Unwrapping the organizational entry process : disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 5, pp. 779-794.
- Kamouri, A. et Cavanaugh, J. (1986). The Impact of Preretirement Education Programmes on Workers' Preretirement Socialization, *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 7, n° 3, pp. 245-256
- Karremen, D. & Alvesson, M. (2001). Making newsmakers : conversational identity at work, *Organization Studies*, 22, 1, pp. 59-89.
- Kelley, S.W. (1987). Managing service quality : the organizational Socialization of the service employee and customer. DBA Dissertation. Lexington, Kentucky :University of Kentucky.
- Kelley, S.W., Donnelly, J.H. & Skinner, S.J. (1990). Customer Participation in service production and delivery, *Journal of retailing*, vol. 66, n° 3, pp. 315-335.
- Kelley, S.W., Skinner, S.J. & Donnelly, J.H. (1992). Organizational socialization of service customers, *Journal of Business research*, vol. 25, pp. 197-214.
- Kelloway, E.K. & Barling, J. (1993). Members' participation in local union activities : measurement, prediction and replication, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 262-279.
- Kelloway, E.K., Barling, J. & Agar, S. (1996). Preemployment predictors of children's union attitudes : the moderating role of identification with parents, *The Journal of Social Psychology*, vol. 136, pp. 413-415.
- Kelloway, E.K. & Catano, V.M. (1989). *Membership participation in union activities : a multivariate analysis*, Communication au Congrès annuel de l'Association Canadienne de Psychologie, Montréal.
- Kelloway, E.K., Catano, V.M. & Carroll, A.E. (1995). The nature of member participation in local union activities, in Tetrick, L.E. & Barling, J., *Changing employment relations : behavioral and social perspectives*, Washington, DC :American Psychological Association, pp. 333-347.
- Kelloway, E.K., Catano, V.M. & Southwell, R.R. (1992). The construct validity of union commitment : development and dimensionality of a shorter scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 65, pp. 197-211.
- Kelloway, E.K. & Newton, P. (1996). Preemployment predictors of union attitudes : the effects of parental union and work experiences, *Canadian Journal of Behavioral Science*, vol. 28, pp. 113-120.
- Kelloway, E.K. & Watts, L. (1994). Preemployment predictors of union attitudes : replication and extension, *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, pp. 631-634.
- Kelly, G. A. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*, New York, Norton.
- Kelly, G.A. (1970). A brief introduction to personal construct theory, in Bannister, D., *Perspectives in Personal Construct Theory*, London, Academic Press, pp. 1-29.
- Kelly, G.A. (1977). The psychology of the unknown, in Bannister, D., *New perspectives in Personal Construct Theory*, London : Academic Press, pp. 1-19.
- Klandermans, B. (1996). Ideology and a social psychology of union participation, in Pasture, P., Verberckmoes, J. & De Witte, H., *The lost perspective ? Trade unions between ideology and social action in the new Europe*, Aldershot : Avebury, vol. 2, pp. 259-274.
- Klein, H.J. & Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires, *Personnel Psychology*, vol. 53, n° 1, pp. 47-66.
- Koenig, G. (1996), Karl E. Weick. *Revue Française de Gestion*, pp. 57-70, mars-avril-mai.

- Kohn, M.L. & Schooler, C. (1983). Job Conditions and Personality : A Longitudinal Assessment of Their Reciprocal Effects, *American Journal of Sociology*, 87, pp. 1257-1286.
- Kolchin, M.G. & Hyclak, T. (1984). Participation in union activities : a multivariate analysis, *Journal of Labor Research*, vol. 5, pp. 255-261.
- Kotler, P. Philip Kotler explores the new marketing paradigm. (1991), *Review, Marketing Science Institute Newsletter*, Cambridge, MA (Spring) :1, pp. 4-5.
- Kram, K.E. & Isabella, L.A. (1985), Mentoring alternatives : the role of peer relationship in career development, *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 1, pp. 110-132.
- Kramer, M.W. (1994). Uncertainty Reduction During Job Transitions : an Exploratory Study of the Communication Experiences of Newcomers and Transferees, *Management Communication Quarterly*, 7, 4, pp. 384-412.
- Krayer, K.J. (1986). Using training to reduce role conflict and ambiguity, *Training and Development Journal*, November, pp. 49-52.
- Kreiner, G.E. (2002). Operationalizing and testing the expanded model of identification, *Academy of Management Proceedings*.
- Labbé, D. & Croisat, M. (1992). *La fin des syndicats ?* Paris : L'Harmattan, Collection : Logiques Sociales.
- Lacaze, D. (2001a), *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : Le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Économie et des Sciences, Aix-Marseille III (IAE).
- Lacaze, D. (2001b). Comparaison des pratiques de socialisation dans deux sociétés de service, *Humanisme et Entreprise*, Avril, n° 246, pp. 45-71.
- Lacaze, D. (2003). Évaluer l'intégration des nouveaux salariés : Un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle, *Actes du XIV^e congrès de l'AGRH*, Grenoble, novembre.
- Lacaze, D. (2005). Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, pp. 19-35.
- Lacaze, D. & Chandon, J-L. (2003). L'information, facteur d'intégration dans les services, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 48, Avril-Mai-juin, pp. 22-38.
- Laliberte, M. (1986). *Work experience, perceived instrumentality, conservatism and work ethic as predictors of union attitudes*, Thèse Ph.D, Queen's University, Kingstone, Ontario, Canada.
- Landfield, A.W. (1971). *Personal Construct Systems in Psychotherapy*. Chicago, Rand Mc Nally.
- Langeard, E., Bateson, J., Lovelock, C., & Eiglier, P. (1981). Service marketing : new insights from consumers and managers. Marketing Science Institute, Cambridge, Mass.
- Langley, A., (1999). Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, pp. 691-710.
- Lawler, E. (1992). Affective attachments to nested groups : a choice-process theory, *American Sociological Review*, 57, pp. 327-339.
- Lee, S.M. (1971). An empirical analysis of organizational identification, *Academy of Management Journal*, 14, pp. 213-226.
- Lewicki, R. (1981). Organizational seduction : building commitment to organizations, *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 5-21.

- Lewin K. (1951). *Field Theory in Social Science*, New York, Harper.
- Liechty, Margaret G. & Churchill, G.A. (1979). Conceptual insights into consumer satisfaction with services. dans 1979 Educator's Proceedings, Neil Beckwin, Michael Houston *et al.*, eds., Chicago : American Marketing Association, pp. 509-515.
- Livian, Y.F. & Baret, C. (2002). Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ? *Travail et Emploi*, n° 91, pp. 71-78.
- Louis, M. (1980a). Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Settings, *Administrative Science Quarterly*, June, vol. 25, pp. 226-251.
- Louis, M. (1980b). Career Transitions : Varieties and Commonalities, *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 3, pp. 329-340.
- Louis, M.R. (1990). Acculturation in the workplace : Newcomers as lay ethnographers, in Schneider B., *Organizational climate and culture*, Jossey Bass.
- Louis, M.R., Posner, B.Z & Powell, G.N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices, *Personnel Psychology*, vol. 36, pp. 857-866.
- Luthans, F. & Davis, T. (1979). Behavioral self-management – The missing link in managerial effectiveness, *Organizational Dynamics*, vol. 8, n° 1, pp. 42-60.
- Mackenzie Davey, K., Arnold J. (2000). A multi-method study of accounts of personal change by graduates starting work : self-ratings, categories and women's discourses », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, December.
- Mael, F.A., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma matter : a partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 103-123.
- Maier, G.W. & Brunstein, J.C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment : a longitudinal analysis, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 5, pp. 1034-1042.
- Maier, G.W. & Brunstein, J.C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment : a longitudinal analysis, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 5, pp. 1034-1042.
- Mantione, G. (2001), *L'intégration du personnel d'encadrement : un processus de construction de rôle, une approche par les représentations sociales*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1.
- Manz, C. & Snyder, C. (1983). Systematic self-management : How resourceful entrepreneurs meet business challenges... and survive, *Management Review*, October, pp. 68-73.
- Martin, J.E. (1986). Predictors of individual propensity to strike, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, pp. 214-227.
- McLean Parks, J., Gallagher, D.G. & Fullagar, C.J.A. (1995). Operationalizing the outcomes of union commitment : the dimensionality of participation, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, pp. 533-556.
- McShane, S.L. (1986). General union attitude : a construct validation, *Journal of Labor Research*, vol. 7, pp. 403-417.
- Mellor, S. (1990). The relationship between membership decline and union commitment : a field study of local union in crisis, *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 258-267.
- Mellor, S. (1995). Gender composition and gender representation in local unions : relationships between women's participation in local office and women's participation in local activities, *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, pp. 706-720.

- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation, *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 3, pp. 39-47.
- Mendenhall M., & Oddou G., (1986). Acculturation profiles of expatriate managers : implications for cross-cultural training programs, *Columbia Journal of World Business*, vol. 21, n° 4, pp. 73-79.
- Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment : An integration of multiple theoretical perspectives, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 2, pp. 291-317.
- Mendenhall, M.E., & Stahl, G. (2000). Expatriate training and development : Where do we go from here ? *Human Resource Management*, vol. 39, n° 2, pp. 251-265.
- Merton, R. (1965). *Contributions to the theory of reference group behavior* (avec A. Kitt), 1950. Trad. H. Mendras, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon.
- Meyer, A. (1982). Adapting to environmental jolts, *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 515-583.
- Meyer, J.P., Bartunek, J.M., & Lacey, C., A. (2002). Identity change and stability in organizational groups : a longitudinal investigation, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, 1, pp. 4-29.
- Miller, V. & Jablin, F. (1991). Information seeking during organizational entry : influences, tactics and a model of the process, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, pp. 92-120.
- Mills, P.K. (1983). *The socialization of clients as partial employees of Service organizations*, Working Paper, University of Santa Clara.
- Mills, P.K. & Morris J.H. (1986). Clients as Partial Employee of Service Organizations : Role development in Client Participation, *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, pp. 726-735.
- Mills, P.K., Chase, R.B. & Margulies, N. (1983). Motivating the Client/Employee system as a service production strategy, *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 2, pp. 301-310.
- Mills, P.K., Moberg, J. (1982). Perspectives on the technology of service organizations », *Academy of Management Review*, vol. 7, n° 3, pp. 467-478.
- Mispelblom, F. (1995). *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros, collection Alternatives Sociologiques.
- Montgomery, B.R. (1989). The influence of attitudes and normative pressures on voting decisions in a union certification election, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 42, pp. 262-279.
- Moore, W. (1969). Occupational Socialization », in Goslin, *Handbook of Socialization Theory and Research*, Russell Sage Publication, Rand McNally et Co., Chapter 21, pp. 861-883.
- Morrison, E. (1993a). Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes, *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 557-589.
- Morrison, E. (1993b). A Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 2, pp. 173-183.
- Morrison, E. (1995). Information usefulness and acquisition during organizational encounter, *Management Communication Quarterly*, November, vol. 9, n° 2, pp. 131-155.
- Morrison, E. & Bies, R. (1991). Impression management in the feedback seeking process : A literature review and research agenda, *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 522-541.

- Morrison, E.W. (2002). Newcomers' relationships : the role of social network ties during socialization, *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 6, pp. 1149-1160.
- Mortimer, J.T. & Lorence, J. (1979). Work Experience and Occupational Value Socialization : A Longitudinal Study, *American Journal of Sociology*, 84, 6, pp. 1361-1385.
- Mortimer, J.T., Lorence J. & Kumka D. (1986). *Work, family, and personality*, Norwood, NJ, Ablex.
- Nash D. (1991). The course of sojourner adaptation : A new test of the U-curve hypothesis, *Human Organization*, 50, pp. 283-286.
- Nelson, D. & Quick, J. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations : Attachment theory at work ? *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 543-554.
- Nicholls, Ch., Rothstein, & M., Bourne, A. (2002). Predicting Expatriate work attitudes – The impact of cognitive closure and Adjustment competencies, *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 2, n° 3, pp. 297-320.
- Nicholson, N. (1976). The role of the shop steward : an empirical case study, *Industrial Relations Journal*, vol. 7, pp. 15-26.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 172-191.
- Nicholson N. & Arnold J. (1989). Graduate early experience in a multinational corporation, *Personnel Review*, 18, 4, pp. 3-14.
- Nicholson, N., Ursell, G. & Blyton, P. (1981). *The dynamics of white collar unionism : a study of local union participation*, London : Academic Press.
- Nicholson N. & West M. (1988). Managerial job change : men and women in transition, Cambridge : Cambridge University Press.
- Nicole-Drancourt, C. (1994). Mesurer l'insertion professionnelle, *Revue Française de Sociologie*, XXXV, pp. 37-68.
- Nicole-Drancourt, C. & Rouleau-Berger, L. (1995). *L'insertion professionnelle des jeunes*, Que sais-je ?
- Normann, R. (1994), *Le management des services : théories du moment de vérité dans les services*, InterÉditions.
- Nygaard, A. & Dahlstrom, R. (2000). Role stress and effectiveness in horizontal alliances, *Journal of Marketing*, vol. 66, pp. 61-82.
- Oakes P.J. (1987). The salience of social categories. In, Turner J. C., Hogg M. A, Oakes P. J., Reicher S. D., Wetherell M., *Rediscovering the Social Group : A Self-Categorization Theory*. Oxford and New York, Blackwell, pp. 117-141.
- Oberg K., (1960). Culture Shock : adjustment to new cultural environment, *Practical Anthropology*, vol. 7, pp. 177-182.
- Olson, M. (1978). *Logique de l'action collective*, Paris : PUF, Collection : Sociologies (Édition originale : 1966).
- O'Reilly, C., Caldwell, D. & Barnett, W. (1989). Work group demography, social integration, and turnover, *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, pp. 21-37.
- Ostroff, C. & Kozlowsky, S. (1992). Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition, *Personnel Psychology*, vol. 45, pp. 849-874.

- Ostroff, C. & Kozlowski, S.W.J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, pp. 170-183.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, vol. 25, September, pp. 833-847.
- Pagès M., Bonetti M., De Gaulejac V. & Descendre D., 1979, *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.
- Parker, B. & Mcevoy, G.M. (1993). Initial examination of a model of intercultural adjustment, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 17, pp. 355-379.
- Paugam, S. (1999). Formes d'intégration professionnelle et attitudes syndicales et politiques, *Revue Française de Sociologie*, XL-4, pp. 715-751.
- Peiro, J.M., Gonzales-Roam, V. & Lloret, S. (1994). Role stress antecedents and consequences in nurse and physical working in primary health care teams : a causal model, *European Review of Applied Psychology*, vol. 44, pp. 105-104.
- Perrot, S. (2000). *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles*. Thèse de doctorat, soutenue à l'Université Paris Dauphine.
- Perrot, S. (2001), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés*, Economica, Paris.
- Pichault, F. & Zune, M. (2000). Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels, *Management et Conjoncture Sociale*, n° 580.
- Pinder, C.C. & Schroeder, K.G. (1987). Time to proficiency following job transfer, *Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 2, pp. 336-353.
- Podolny, J.M. & Baron, J.N. (1997). Resources and relationships : social networks and mobility in the workplace, *American Sociological Review*, vol. 62, pp. 673-693.
- Polach, J.L. (2004). Understanding the experience of college graduates during their first year of employment, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, pp. 5-23.
- Porter, T.B. (2001). Theorizing organizational identity, *Academy of Management Proceedings*.
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be : central questions in organizational identification. In Whetten D. A. et Godfrey P. C., *Identity in organizations : building theory through conversation*, Thousand Oaks, CA : Sage, pp. 171-207.
- Pratt M.G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent : managing identification among amway distributors, *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 456-493.
- Pratt, M.G., Rock, K.W. & Kaufman, J.B. (2001). Making sense of socialization : how multiple identities shape members' experiences of work, *Academy of Management Proceedings*.
- Premack, S.L. & Wanous, J.P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments, *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, pp. 706-719.
- Purcell, T.V. (1954). *The worker speaks his mind on company and union*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.L. (1987). Expression of emotion as part of work role, *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, pp. 23-37.
- Ratiu, I. (1983). Thinking internationally : a comparison of how international executives learn, *International Studies of Management and Organisation*, vol. 13, n° 1-2, pp. 139-150.
- Reade, C. (2001a). Dual identification in multinational corporations : local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization, *International Journal of Human Resource Management*, 12, 3, pp. 405-424.

- Reade, C. (2001b). Antecedents of organizational identification in multinational corporations : fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 8, pp. 1269-1291.
- Reicher, S., Hopkins, N. & Condor, S. (1997). Stereotype construction as a strategy of influence, in Spears, R., Oakes, P.J., Ellemers, N. et Haslam S.A., *The social psychology of stereotyping and group life*, Oxford, UK, Blackwell, pp. 94-118.
- Reichers, A.E. (1987), An interactionnist perspective on newcomer socialization rates, *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 278-287
- Reis, H.T. & Wheeler, L. (1991). *Studying social interactions with the Rochester Interactions Record*, in Advances in experimental social Psychology, vol. 24. San Diego : Academic Press.
- Robert-Demontrond, P., & Divard, R. (1998). La nostalgie comme symptôme de rejet de l'auto-nomie au travail : Perspectives étiologique, sémiologique et ingénierique, *Travail humain*, vol. 61, n° 4, pp. 235-260.
- Roger, A. (1992). La gestion des carrières, *Encyclopédie du Management*, Vuibert, pp. 164-177.
- Rotondi, T., 1975, Organizational Identification and Group Involvement, *Academy of Management Journal*, 18, 4, pp. 892-897.
- Ruben, B.D. & Krealey D.J. (1979). Behavioural assessment of communication and the prediction of cross-cultural adaptation, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 3, n° 1, pp. 15-48.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise – Organisation, culture et développement*, 2^e édition, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Saks, A. & Ashforth, B. (1997a). Socialization tactics and newcomer information acquisition, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, n° 1, pp. 48-61.
- Saks, A. & Ashforth, B. (1997b). Organizational socialization : Making sense of the past and present present as a prologue for future, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, pp. 234-279.
- Saks, A.M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 639-654.
- Saks, A.M. (1996). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes, *Human Relations*, vol. 49, pp. 429-451.
- Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1997). Organizational socialization : making sense of the past and present as a prologue for the future, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, pp. 234-279.
- Sauvage, F. (2000). L'insertion organisationnelle des futurs cadres par l'apprentissage. Une approche en termes de construction et d'évaluation des compétences. *Thèse de Doctorat de l'Université, IAE de Lille*.
- Schein, E. (1968). Organizational Socialization and The Profession of Management », *Industrial Management Review*, Winter, vol. 9, pp. 1-16.
- Schein, E. (1971). The Individual, the Organization, and the Career : A Conceptual Scheme, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 4, pp. 401-426.
- Schein, E. (1978). *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Co., pp. 112-127.

- Schmidt, G., Guéry, L., Mercier E. & Mottay D. (2004). La fonction Ressources Humaines, levier de création de valeur ? Du volontarisme des discours au scepticisme des acteurs, *Actes du XV^e congrès annuel de l'AGRH*, ESG UQAM Montréal.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1995). *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press.
- Schneider, B. (1990). The climate for service : an application of the climate construct, in B. Schneider, *Organizational Climate and Culture* : pp. 383-412. San Francisco : Jossey-Bass
- Schneider, S. & Asakawa, K. (1995). American and Japanese expatriate adjustment : a psychoanalytic perspective, *Human Relations*, vol. 48, n° 10, pp. 1109-1127.
- Schrodt P.P., Stringer-Cawyer, C. & Sanders, R. (2003). An examination of academic mentoring behaviors and new faculty members' satisfaction with socialization and tenure and promotion processes, *Communication Education*, vol. 52, n° 1, pp. 17-29.
- Schuler, R.S. (1979). A role perception transactional model of organizational communication outcome relationship, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 23, pp. 268-291.
- Selmer, J. (2000). A quantitative needs assessment technique for cross-cultural work adjustment training, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 11, n° 3, pp. 269-281.
- Selmer, J. (2001). The preference for predeparture or postarrival cross-cultural training – An exploratory approach, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, n° 1, pp. 50-58.
- Selmer, J. (2002). Practice makes perfect ? International experience and Expatriate Adjustment, *Management International Review*, vol. 42, n° 1, pp. 71-87.
- Selmer, J., & Lam, H. (2002). Using former « Third Culture Kids » as Recruitment source for business expatriates with success potential, Working paper BCR 200205, *Hong Kong Baptist University*
- Settoon, R.P. & Adkins, C.L. (1997). Newcomers socialization : the role of supervisors, coworkers, friends and family members, *Journal of Business & Psychology*, vol. 11, pp. 507-516
- Shaffer, M., & Harrison, D. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments : work nonwork and Family influences, *Personnel Psychology*, vol. 51, pp. 87-118.
- Sinclair, R.R. (1995). *Citizenship in companies and unions : extending the nomological net*, Thèse Ph.D, Wayne State University, Detroit, MI.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol B. (2002). Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges », *Journal of Marketing*, 66, pp. 15-37.
- Skarlicki, D.P. (1995). *Increasing citizenship behavior within a public and a private sector union : a test of organizational justice theory*, Thèse Ph.D, University of Toronto, Toronto, Canada.
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H. & Van Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *Academy of Management Journal*, 49, 5, pp. 1031-1062.
- Smith, Ruth & Houston Michael J. (1983). Script-based evaluations of satisfaction with services, in Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack et Gregory D. Upah, eds., *Emerging perspectives on services marketing*, Chicago : American Marketing Association, pp. 59-62.
- Solomon, Michael R., Surprenant, Carol, Czepiel, John A. & Gutman Evelyn G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions : the service encounter, *Journal of Marketing*, 49, pp. 99-111.
- Spinrad, W. (1960). Correlates of trade union participation : a summary of the literature, *American Sociological Review*, vol. 25, pp. 237-244.

- Stagner, R. (1956). *Psychology of industrial conflict*. New York : Wiley.
- Starr, J. & Fondas, N. (1992), A model of entrepreneurial socialization and organisation formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, fall, pp. 67-76.
- Stening, B.W. (1979). Problems of cross-cultural contact : a literature review, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 3, pp. 269-313.
- Stradling, S.G., Crowe, G., & Tuohy, A.P. (1993). Changes in self-concept during occupational socialization of new recruits to the police, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 3, pp. 131-147.
- Stuart, H. (1999b). Towards a definitive model of the corporate identity management process, *Corporate Communication Journal*, 4, 4.
- Super, D.E. (1984). Career and life development, in Brown, D., Brooks, L., and Associates, *Career choice and development*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Sutton, R.I. & Louis, M.R. (1987), How selecting and socializing newcomers influences insiders, *Human Resource Management*, vol. 26, pp. 347-361.
- Swann, W.B. (1987). Identity negotiation : where two roads meet, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp. 1038-1051.
- Swenson, L., (1980). *Theories of learning*, Belmont : Wadsworth.
- Tagliacozzo, D.L. (1956). Trade-union government, its nature and its problems : a bibliographical review, 1945-55, *American Journal of Sociology*, vol. 61, pp. 554-581.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups : studies in the social psychology of social relations*, London, Academic Press.
- Tajfel, H., Flament, C., Billig, G. & Bundy, R.F. (1971). Social categorization and intergroup behavior, *European Journal of Social Psychology*, 1, pp. 149-177.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Austin W. G. et Worchel S., *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA : Brooks/Cole.
- Tajfel, H., Turner, J. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel S. et Austin W. G, *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, Nelson-Hall, 2, pp. 7-24.
- Tannenbaum, F. (1952). *A philosophy of labor*, New York : Alfred Knopf.
- Taormina, R.J. (1994) The Organizational Socialization Inventory, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 2, n° 3, pp. 133-145.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational Socialization : a multi-domain, continuous process model, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5, n° 1, pp. 29-47.
- Taormina, R.J. (1999). Predicting employee commitment and satisfaction : the relative effects of socialization and demographics, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 10, n° 6, pp. 1060-1076.
- Taormina, R.J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, n° 1, pp. 76-94.
- Taormina, R.J. & Bauer, T.H. (2000). Organizational socialization in two cultures : results from the United States and Hong Kong, *The International of Organizational Analysis*, vol. 8, n° 3, pp. 262-289.
- Taormina, R.J. & Law, C.M. (2000). Approaches to preventing burnout : the effects of personal stress management and organizational socialization, *Journal of Nursing Management*, vol. 8, pp. 89-99.

- Taylor, S. & Brown, J. (1988). Illusion and well-being : A social psychological perspective on mental health, *Psychology Bulletin*, vol. 103, pp. 193-210.
- Tetrick, L.E. (1995). Developing and maintaining union commitment : a theoretical framework, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, pp. 583-596.
- Tetrick, L.E., Thacker, J.W. & Fields, M.W. (1989). Evidence for the stability of the four dimensions of the commitment to the union scale, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 819-822.
- Thacker, J.W., Fields, M.W. & Barclay, L.A. (1990). Union commitment : an examination of antecedent and outcome factors, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 33-48.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris : Éditions Liaisons.
- Thevenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler*, Paris : Éd. d'Organisation
- Toffler, B.L. (1981). Occupational role development : the changing determinants of outcomes for the individual, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 396-418
- Torbiörn, I. (1982). *Living abroad, Personal adjustment and personnel policy in the overseas setting*, New York, Wiley (Series on studies in occupational stress).
- Tung, R.L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European and Japanese multinationals, *California Management Review*, vol. 25, n° 1, pp. 57-71.
- Tung, R.L. (1987). Expatriates assignments : enhancing success, minimizing failures », *Academy of Management Executive*, vol. 1, n° 2, pp. 117-126.
- Tung, R.L. (1993). Managing cross-national and intra-national diversity, *Human Resource Management*, vol. 321, n° 4, pp. 461-477.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In Tajfel H., *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge, Cambridge University Press, MA, pp. 15-40.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher S.D. & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group : a self-categorization theory*, Oxford, Blackwell.
- Usunier, J.C. (1998). Oral pleasure and expatriate satisfaction : An empirical approach », *International Business Review*, vol. 7, n° 1, pp. 89-110.
- Usunier, J.C., & Belle, F. (2000). Plaisir Oral et Expatriation : Une Étude du Processus d'Adjustement des expatriés Américains à la Culture Française, *Gestion*, vol. 10, n° 1, February 1994, pp. 97-118
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts : linking theory and research from social and organizational psychology, *International Journal of Management Reviews*, 3, 4, pp. 265-283.
- Van Dick, R. & Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers : dimensions, foci, and correlates, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 2, pp. 129-149.
- Van Knippenberg, D. & Van Schie, C.M. (2000). Foci and correlates of organizational identification, *Journal of occupational and organizational psychology*, 73, pp. 137-147.
- Van Maanen, J. (1975). Police Socialization : A Longitudinal Examination of Job Attitudes In An Urban Police department, *Administrative Science Quarterly*, June, vol. 20, pp. 207-228.
- Van Maanen, J. (1978). People Processing : Strategies of Organizational Socialization », *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 19-36.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward A Theory of Organizational Socialization, *Research In Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 209-264.

- Vancouver, J. & Morrison, E. (1995). Feedback inquiry : the effect of source attributes and individual differences, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June, vol. 62, n° 3, pp. 276-285.
- Vaughn, M. A. (1997). Organizational identification strategies and values in high technology industries : a rhetorical-organizational approach to the analysis of socialization processes in corporate discourse, *Journal of Public Relations Research*, 9, 2, pp. 119-139.
- Verdier, E. (1996). L'insertion des jeunes à la française : vers un ajustement structurel ? *Travail et Emploi*, n° 69, pp. 37-54.
- Verrières, M. (1993). *Formation Emploi*, Coll. Théories, Cujas, Paris.
- Wagner, U. & Zick, A. (1990). Psychologie der Intergruppenbeziehungen : der Social Identity Approach, *Gruppendynamik*, 21, pp. 319-330.
- Walker, O.C., Churchill, G.A. & Ford, N.M. (1975). Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity, *Journal of Marketing*, vol. 39, pp. 32-39.
- Walter, G.A. & Marks, S.E. (1981). *Experimental learning and change*, New York : John Wiley and Sons.
- Wang, X. (2002). Expatriate Adjustment from a Social Network perspective : Theoretical examination and a Conceptual model, *International Journal of Cross-Cultural management*, vol. 2, n° 3, pp. 321-337.
- Wanous, J.P. (1973). Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival, *Journal of Applied Psychology*, 58, 3, pp. 327-332.
- Wanous, J.P. (1976). Organizational Entry : From Naive Expectations to Realistic Beliefs, *Journal of Applied Psychology*, 61, 1, pp. 22-29.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational Entry : Recruitment, selection and socialization of newcomers.*, Reading, MA, Addison-Wiley.
- Wang, M. (1995). The effects of self-regulatory coping orientation on newcomer adjustment and job survival, *Personnel Psychology*, vol. 48, pp. 633-650.
- Waxin, M. (2000). *L'adaptation des cadres expatriés en Inde : Ses déterminants et l'effet de la culture d'origine*, Unpublished Ph.D. Dissertation, IAE Aix-en-Provence, France.
- Waxin, M.F. (2005 forthcoming). The effect of culture of origin on the adjustment process., in Morley M.J, Heraty N., & Collings D.G. (eds) *New directions in expatriate research*.
- Waxin, M.F. & Chandon, J.-L. (2003). L'adaptation au travail des expatriés : ses déterminants et l'effet du pays d'origine, *Gestion des Ressources Humaines*, vol. 47, n° 1, pp. 57-71.
- Waxin, M.F. & Panaccio, A.J. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment : it works !, *Personnel Review, Special Issue on global human resource management (development)*, vol. 34, n° 1.
- Waxin, M-F. (February 2004). Expatriates' interaction adjustment : the direct and moderator effects of culture of origin, *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 28, n° 1, pp. 61-79.
- Waxin, M-F. & Brewster, C. (2005). Expatriates' time to proficiency : antecedents and country of origin effects, 8th Conference on International Human Resource Management Making a Difference in a World of Differences. Cairns, Australia, 14-17 June 2005.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organization*, Thousand Oaks, Sage.

- Welch, D., Fenwick, M. & De Cieri, H. (1994). Staff transfers as a control strategy : an exploratory study of two Australian organizations, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 5, n° 2, pp. 473-489.
- Welleford, P.B. & Dudley, L. S. (2000). Persistence of organizational identity within interorganizational relationships, *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 3, pp. 345-358.
- Wilkins, A.L. & Ouchi, W.G. (1983). Efficient cultures : exploring the relationship between culture and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, December, pp. 468-481.
- Youngblood, S.A., DeNisi, A.S., Molleston, J.L. & Mobley, W.H. (1984). The impact of work environment, instrumentality beliefs, perceived labor union image and subjective norms on union voting intentions, *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 576-590.

Pages de fin

De Boeck Université | Méthodes & Recherches

2005/1

pages 395 à 407

ISSN

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/comportement-organisationnel--9782804149338-page-395.htm>

Pour citer cet article :

, Pages de fin , *Méthodes & Recherches* 2005/1, p. 395-407.

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Université.

© De Boeck Université. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Présentation des auteurs

Sonia Boussagnet, doctorante en Sciences de Gestion et membre du laboratoire GESEM, Université Montpellier 1. Ses axes de recherche s'inscrivent dans le domaine de la gestion des ressources humaines en PME et de l'entrepreneuriat. Ses travaux portent sur la socialisation des repreneurs d'entreprise, personnes physiques.

Eric Campoy est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne et membre du CERGORS (<http://cergors.univ-paris1.fr>). Ses domaines de recherche sont les relations professionnelles, le comportement organisationnel et les méthodes quantitatives de recherche. Il est coauteur d'un ouvrage sur les méthodes d'équations structurelles.

Sébastien Castaing, est doctorant au Lirhe (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi), Université Toulouse I – Sciences-Sociales. Ses travaux de recherche ont trait aux mutations des relations d'emploi et à la mobilisation des employés, analysées sous l'angle du contrat psychologique, en particulier dans le contexte de la Fonction Publique.

Brigitte Charles-Pauvers, maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de l'Université de Nantes, directrice du Centre de Management International Franco-Chinois est chercheure au sein du laboratoire CRGNA : ses travaux portent actuellement sur les problématiques de création et développement d'activité, de comportement organisationnel, en lien avec la gestion des ressources humaines (compétences, implication...) dans une perspective française et interculturelle (Chine, Europe de l'Est, États-Unis).

Nathalie Commeiras est maître de conférence, habilitée à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion et chercheur au CREGO (Centre de Recherche en Gestion des Organisations) à l'Université de Montpellier 2. Elle enseigne la gestion des ressources humaines. Ses domaines de recherche portent plus particulièrement sur la rémunération, la socialisation, l'implication au travail, le management de la force de vente, domaines dans lesquels elle a publié dans des revues académiques et des ouvrages collectifs.

Jacqueline Coyle-Shapiro, est professeur de comportement organisationnel à la London School of Economics and Political Science. Avant de rejoindre la LSE, elle a ensei-

gné à la School of Management de l'University of Oxford. Elle est actuellement Éditeur Consultant pour le Journal of Organizational Behavior et fait partie du bureau des réviseurs pour le Journal of Management et pour le Journal of Occupational and Organizational Psychology. Ses travaux ont été publiés dans des revues telles que le Journal of Applied Psychology, le Journal of Organizational Behavior et le Journal of Vocational Behavior. Elle a récemment coédité un livre intitulé *The Employment Relationship : Examining Contextual and Psychological Perspectives* (Oxford University Press, 2004) avec Lynn Shore, Lois Tetrick et Susan Taylor.

Eric Davoine, professeur ordinaire, titulaire de la chaire Ressources Humaines et Organisation à l'Université de Fribourg/Suisse, chercheur associé à l'ISEOR et au LIO. Ses domaines d'enseignement et de recherche sont le management interculturel, le développement managérial et l'audit d'organisation. Auteur et coéditeur de plusieurs ouvrages et articles sur les comparaisons France-Allemagne des pratiques de management et l'internationalisation de la GRH, il participe à deux projets européens visant à développer des outils de management pour différents contextes nationaux.

Nathalie Delobbe, docteur en psychologie, est professeur de comportement organisationnel et de gestion des ressources humaines à l'Institut d'Administration et de Gestion de l'Université catholique de Louvain. Membre du CRECIS (Centre de Recherche sur, le Changement, l'Innovation et la Stratégie), ses travaux scientifiques ont trait à la construction du lien employeur-employé, notamment via l'étude du contrat psychologique et de la socialisation organisationnelle, et au développement des ressources humaines.

Tanguy Dulac réalise actuellement une thèse de doctorat en sciences de gestion à l'Université catholique de Louvain (IAG/REHU) financée par le Collège Interuniversitaire pour les sciences du Management (CIM). Ses domaines de recherche portent sur le contrat psychologique, la socialisation des nouvelles recrues, ainsi que sur la gestion stratégique du capital humain et de la relation d'emploi.

Catherine Fabre, doctorante (Allocataire Moniteur Normalienne) en deuxième année au Lirhe (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi), Université Toulouse I – Sciences-Sociales, professeure agrégée du secondaire en économie et gestion. Ses travaux de recherche concernent le comportement organisationnel et plus particulièrement les concepts des théories de l'échange social et de la socialisation organisationnelle.

Patricia Garcia-Prieto Chevalier est titulaire d'un doctorat ès Psychologie de l'université de Genève et d'un diplôme en Psychologie de l'université du Queensland en Australie. Elle est actuellement Visiting Post-Doctoral Researcher à l'université de Californie à Santa Barbara. Elle s'intéresse aux applications de la recherche en psychologie de l'émotion et en psychologie sociale, pour les questions liées à la diversité culturelle des individus au sein des organisations.

Kiane Goudarzi est docteur en Sciences de Gestion et chercheur associé au CEROG, IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne. Ses domaines d'enseignement et de recherche portent sur le management des services et notamment sur leur dimension

interdisciplinaire ainsi que sur le marketing. Ses travaux concernent le client en tant qu'acteur de l'organisation.

Sylvie Guerrero est titulaire d'un PhD en Sciences de Gestion. Elle est spécialisée dans le développement des compétences (formation – carrière), et privilégie l'approche par le contrat psychologique et l'efficacité de la Gestion des Ressources Humaines. Professeure à l'Université du Québec à Montréal, elle intervient en entreprise et a publié en 2004 'Les outils des RH' chez Dunod.

Olivier Herrbach est professeur des universités. Il enseigne à l'université Bordeaux IV et est chercheur associé au Lirhe (Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi). Ses recherches portent sur les attitudes et les émotions au travail. Il s'intéresse en particulier aux aspects organisationnels de l'activité d'audit financier.

Delphine Lacaze est maître de conférences en sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble où elle dirige le Master de GRH en formation initiale. Elle est par ailleurs membre du CERAG (Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion – unité mixte de recherche CNRS). Ses domaines de recherche recouvrent la socialisation organisationnelle, la gestion des âges et l'orientation professionnelle des jeunes.

Karim Mignonac est actuellement maître de conférences en sciences de gestion à l'université Toulouse I – Sciences Sociales. Il est par ailleurs membre du Lirhe (Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi) et consacre l'essentiel de ses recherches aux problématiques de gestion des carrières, d'implication, et de prise en considération des états affectifs au travail.

Marjo-Riitta Parzefall a été chercheur pour le Bureau International du Travail à Genève avant d'entamer une thèse de doctorat au sein du département des relations industrielles de la London School of Economics and Political Sciences. Ses travaux, financés par l'Academy of Finland, se centrent sur le contrat psychologique dans le contexte de la nouvelle économie de la connaissance.

Serge Perrot est maître de conférences à l'Université Paris Dauphine, où il poursuit ses recherches au sein du laboratoire CREPA. Ses domaines d'enseignement et de recherche concernent le management des ressources humaines, et notamment les questions liées au recrutement, à l'intégration et à la socialisation organisationnelle.

Dominique Peyrat-Guillard est maître de conférences à la Faculté de Droit, d'Économie et de Gestion d'Angers. Elle est membre du LARGO (Laboratoire Angevin de Recherche en Gestion des Organisations). Ses domaines de recherche concernent l'implication au travail, la carrière et le développement des compétences.

Patrice Roussel, Professeur des Universités, est Directeur du GRACCO – GDR CNRS – Responsable du département Gestion de Lirhe CNRS, et du Master Management des Ressources Humaines de l'Université Toulouse 1. Ses domaines de recherche sont le comportement organisationnel, les méthodes de recherche et le management des rémunérations (<http://gracco.univ-tlse1.fr> : <http://lirhe.univ-tlse1.fr>). Ses travaux sont publiés dans le Journal of Organizational Behavior, International Journal of

Human Resource Management, Revue de Gestion des Ressources Humaines. Il est l'auteur de cinq ouvrages en méthodes de recherche et en gestion des ressources humaines.

Véronique Tran, docteur en psychologie, a été chercheure au sein du Groupe de Recherche sur les Émotions de l'Université de Genève et à Pennsylvania State University dans le département de psychologie industrielle et organisationnelle. Elle est actuellement professeur adjoint en comportement organisationnel à l'Université Nova de Lisbonne. Sa recherche est essentiellement axée sur les émotions et la prise de décision en équipe. Plus largement, elle s'intéresse aux émotions dans l'entreprise, à la dynamique des groupes, à l'innovation et l'apprentissage organisationnel.

Géraldine Valéro Mantione, docteur en Sciences de Gestion, consultante en gestion des ressources humaines. Ses domaines d'intervention en entreprises concernent notamment le conseil en recrutement, l'outplacement, les bilans de compétences et les diagnostics humain et organisationnel. En matière de recherche, ses domaines privilégiés sont la phase d'intégration des nouvelles recrues, la socialisation organisationnelle, ainsi que les représentations sociales.

Delphine van Hoorebeke, professeur adjoint et membre des centres de recherche GRASP, (Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la santé et de la prévention, Université de Montréal) et CEROG (Centre de recherche sur les organisations et la gestion, IAE Aix en Provence). Ses domaines de recherche touchent les émotions au travail, la communication interpersonnelle au sein des organisations au travers de la contagion émotionnelle et la santé au travail.

Tanja Wranik, docteur en psychologie de l'Université de Genève, est actuellement chargée d'études au sein du laboratoire de recherche sur la santé, les émotions et le comportement à Yale University. Elle s'intéresse aux différences individuelles en matière de perception et de régulation des émotions au travail, en particulier la colère, et à leur impact au niveau de la santé. Ses travaux portent aussi sur le rôle de l'intelligence émotionnelle et de la personnalité sur la décision d'investissement, l'ajustement des expatriés, la santé et le bien-être.

Marie France Waxin, professeure assistante à l'Université Américaine de Sharjah, Émirats Arabes Unis. Ses domaines d'enseignement comprennent la gestion des ressources humaines, en contexte domestique et international, le comportement organisationnel et le management. Ses recherches sont centrées autour de la gestion des ressources humaines internationales et la congruence entre valeurs individuelles, organisationnelles et culturelles.

Table des matières

INTRODUCTION	5
<i>Patrice ROUSSEL</i>	

PARTIE I

LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	15
<i>Nathalie DELOBBE</i>	

CHAPITRE 1

EXPLORER LA THÉORIE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : QUESTIONS CLÉS POUR COMPRENDRE ET INVESTIGUER LA RELATION D'EMPLOI	21
<i>Jacqueline A.-M. COYLE-SHAPIRO & Marjo-Riitta PARZEFALL</i>	

1. Origines et conceptualisations initiales du contrat psychologique.....	22
2. Conceptualisations actuelles du contrat psychologique.....	25
3. L'échange social comme base théorique du contrat psychologique	27
3.1 Échange économique et échange social	27
3.2 La norme de réciprocité	28
3.3 La théorie de l'échange social et la recherche sur le contrat psychologique	30
4. Le contrat psychologique selon les perspectives de l'employé et de l'employeur	33
4.1 Perspective de l'employé.....	33
4.1.1 Perception de rupture du contrat psychologique.....	33
4.1.2 Contrats psychologiques dans les emplois non traditionnels.....	35
4.1.3 Le contrat psychologique en changement.....	36
4.2 Perspective de l'employeur.....	39
4.2.1 La mutualité	39
4.2.2 Qui représente l'employeur ?	40
4.3 Vers une plus grande intégration des perspectives de l'employé et de l'employeur	41

5. Domaine conceptuel du contrat psychologique :	
relations avec d'autres construits.....	43
5.1 <i>Le Support Organisationnel Perçu (SOP)</i>	44
5.2 <i>L'Échange Leader-Membre (ELM)</i>	47
5.3 <i>La justice organisationnelle</i>	50
6. Les processus dans le contrat psychologique	54
6.1 <i>La formation du contrat psychologique</i>	54
6.2 <i>Le déroulement du contrat psychologique</i>	57
7. Approches méthodologiques du contrat psychologique	59
7.1 <i>Approches quantitatives</i>	60
7.1.1 Satisfaction, rupture et violation du contrat psychologique.....	60
7.1.2 Équilibre et caractéristiques	61
7.2 <i>Approches qualitatives</i>	62
7.2.1 Études centrées sur le contenu	62
7.2.2 Études centrées sur le processus	64
8. Conclusions et recherches futures	65

CHAPITRE 2

DE LA FORMATION À L'ÉVALUATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE :

REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	69

Tanguy DULAC

1. Le contrat psychologique en tant que modèle mental	
de la relation d'emploi	71
1.1 <i>Définition et structure des schémas</i>	71
1.1.1 Les croyances liées à la relation d'emploi	73
1.1.2 La signification attribuée aux croyances.....	73
1.1.3 La signification attribuée à la relation d'emploi.....	74
1.2 <i>Les piliers fondateurs du contrat psychologique</i>	75
2. La formation du contrat psychologique	77
2.1 <i>Les étapes de la formation du contrat psychologique</i>	78
2.2 <i>Une approche socio-cognitive de la formation du contrat psychologique</i>	80
2.2.1 Les facteurs externes.....	81
2.2.2 L'encodage	82
2.2.3 Les prédispositions individuelles	83
2.2.4 Les comportements de recherche d'informations	85
2.2.5 Le décodage.....	86
2.3 <i>Perspectives de recherche sur la formation du contrat psychologique</i>	87
3. L'évaluation du contrat psychologique	88
3.1 <i>La prévalence des phénomènes de brèche au sein du contrat psychologique</i>	89
3.2 <i>Le développement de la brèche et de la violation</i>	89
3.2.1 La renonciation	91
3.2.2 L'incongruence	92
3.2.3 La saillance et la vigilance	94

3.2.4 Le processus de comparaison : de la promesse non tenue à la brèche	96
3.2.5 Le processus d'interprétation : de la brèche à la violation.....	97
3.3 <i>Perspectives de recherche sur l'évaluation du contrat psychologique</i>	100
4. Les conséquences des brèches et violations du contrat psychologique.....	103
4.1 <i>L'impact du contrat psychologique sur les attitudes</i>	103
4.1.1 La satisfaction	103
4.1.2 L'engagement	103
4.1.3 La confiance	104
4.1.4 L'intention de rester ou de quitter l'organisation.....	104
4.1.5 Les autres attitudes	104
4.2 <i>L'impact du contrat psychologique sur les comportements</i>	105
4.2.1 La performance intra-rôle	105
4.2.2 La performance extra-rôle	106
4.2.3 Le turnover.....	106
4.2.4 La perception des obligations réciproques et de leur accomplissement.....	106
4.2.5 Les autres comportements	107
4.3 <i>Perspectives de recherche sur les conséquences des brèches et violations</i>	107
5. Conclusion.....	109

CHAPITRE 3

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE :

OPÉRATIONNALISATION, MESURE ET ANALYSE DES DONNÉES

Eric CAMPOY, Sébastien CASTAING & Sylvie GUERRERO

1. Appréhender les composantes du contrat psychologique	112
1.1 <i>Éléments constitutifs du contrat psychologique</i>	112
1.1.1 Attentes, promesses, obligations ?	113
1.1.2 Le contenu du contrat psychologique et l'éventuelle redondance avec d'autres concepts	114
1.2 <i>Mesurer les termes du contrat psychologique</i>	117
1.2.1 Approches inductives <i>versus</i> déductives du contrat psychologique.....	117
1.2.2 Les principaux termes du contrat psychologique : obligations de l'employeur et obligations de l'employé	119
1.2.3 Facteurs et dimensions sous-jacents aux obligations de l'employeur et de l'employé	125
1.3 <i>Situer le contrat dans son contexte social</i>	127
2. Mesurer les caractéristiques du contrat psychologique	129
2.1 <i>Définitions des caractéristiques du contrat psychologique</i>	130
2.2 <i>Les contrats transactionnels et relationnels</i>	131
2.3 <i>Opérationnalisation des caractéristiques du contrat psychologique</i>	132
2.3.1 Les mesures initiales des contrats transactionnels et relationnels	132
2.3.2 Validation d'une structure factorielle à six dimensions	133
2.4 <i>Les types de contrats psychologiques</i>	134
2.5 <i>Quel avenir pour la mesure des caractéristiques du contrat psychologique ?</i>	136
3. Appréhender la réalisation et les ruptures du contrat psychologique.....	137
3.1 <i>Que mesure-t-on quand on parle de la « réalisation du contrat psychologique » ?</i>	137

3.1.1	Les premières mesures : la violation et la rupture du CP.....	138
3.1.2	De la rupture (<i>underfulfilment</i>) au dépassement (<i>overfulfilment</i>) du contrat psychologique.....	138
3.2	Mesures actuelles de la réalisation du contrat psychologique.....	140
3.2.1	Mesures cognitives indirectes.....	140
3.2.2	Mesures cognitives directes.....	140
3.2.3	Échelles d'accord.....	141
3.2.4	Mesures affectives de la réalisation du CP.....	141
3.3	Analyse statistique des scores de réalisation du CP.....	142
3.3.1	Mesures indirectes, directes, d'accord ou affectives ?.....	142
3.3.2	Scores agrégés ou détaillés ?.....	143
3.3.3	Alternatives aux limites des mesures actuelles.....	143
4.	Mesurer le contrat psychologique selon la théorie de l'échange social.....	144
4.1	Identifier les parties contractantes et leurs promesses.....	144
4.1.1	Identifier qui représente l'employeur.....	144
4.1.2	Identifier le contenu du CP du côté de l'employé.....	145
4.2	Mesurer la réciprocité et la mutualité.....	146
4.2.1	La typologie de Shore et Barksdale (1998).....	146
4.2.2	Les autres mesures de réciprocité et de mutualité.....	147
4.3	Mesurer l'évolution du contrat psychologique dans son contexte social.....	148
4.3.1	Méthodes de recueil des données.....	148
4.3.2	Alternatives actuelles aux méthodes de recueil de données.....	148
5.	Conclusion et agenda pour de futures recherches.....	149
5.1	Bilan des mesures actuelles du contrat psychologique.....	149
5.1.1	Les termes du contrat psychologique et leur réalisation.....	149
5.1.2	Les caractéristiques du contrat psychologique et leur réalisation.....	150
5.2	Validité et fiabilité des mesures du contrat psychologique.....	151
5.2.1	Validité des mesures des composantes du contrat psychologique.....	151
5.2.2	Validité des mesures de réalisation du contrat psychologique.....	152
5.2.3	Validité des mesures de la mutualité et de la réciprocité du contrat psychologique.....	152
5.3	Méthodologies alternatives.....	153
	BIBLIOGRAPHIE.....	155

PARTIE II

LES ÉMOTIONS AU TRAVAIL..... 173

Olivier HERRBACH & KARIM MIGNONAC

CHAPITRE 4

LES STRUCTURES SYNTHÉTIQUES DE L'AFFECT – ASPECTS CONCEPTUELS

ET MÉTHODOLOGIQUES..... 177

Olivier HERRBACH & Karim MIGNONAC

1.	Le modèle circomplexe de l'affect.....	178
2.	Les caractéristiques de la structure circomplexe.....	180

3. Les dimensions du circomplexe de l'affect	183
3.1 Le modèle de Russell (1980)	183
3.2 Le modèle de Larsen et Diener (1992)	184
3.3 Le modèle de Watson et Tellegen (1985)	185
3.4 Le modèle de Thayer (1989)	185
3.5 Récapitulatif.....	186
4. L'approche européenne : les modèles multidimensionnels	187
5. La clé des débats ? La justification neurobiologique	189
6. La question de la polarité.....	190
7. Problèmes liés à la mesure des états affectifs	191
8. Conclusion.....	194

CHAPITRE 5

LES THÉORIES DE L'ÉVALUATION COGNITIVE ET DE LA DIFFÉRENCIATION DES ÉMOTIONS :

UNE CLÉ POUR COMPRENDRE LE VÉCU ÉMOTIONNEL AU TRAVAIL	195

Patricia GARCIA-PRieto, Véronique TRAN & Tanja WRANIK

1. Émotion, affect et humeur.....	197
2. Les théories de l'évaluation cognitive dans la recherche organisationnelle	198
3. Dimensions de l'évaluation cognitive	199
4. Détermination de l'émotion.....	201
5. Émotions modales, classes d'émotion et leurs conséquences	203
6. Influence des différences interindividuelles	209
7. Influence des appartenances aux groupes et à l'organisation : les émotions intergroupes	214
8. L'émotion collective	216
9. Les questions méthodologiques	219
10. Conclusion.....	221

CHAPITRE 6

QUAND L'ORGANISATION VEUT IMPOSER DES ÉMOTIONS À SES MEMBRES :

PROCESSUS, PRATIQUES MANAGÉRIALES ET EFFETS DU TRAVAIL ÉMOTIONNEL	223

Delphine VAN HOOREBEKE

1. Vers une meilleure compréhension du phénomène.....	225
1.1 Conceptualisation	225
1.2 Échelles de mesure	227
1.3 Le processus du travail émotionnel	228
1.3.1 La dissonance émotionnelle	229
1.3.2 L'expression d'émotion	229
1.3.3 Le processus émotionnel au travail.....	231

1.3.4 Le processus neurobiologique	233
1.3.5 Une régulation issue d'une socialisation	234
2. Le milieu du travail : des règles de comportement additionnelles imposées	235
2.1 <i>Les normes au travail</i>	235
2.1.1 Les normes occupationnelles	235
2.1.2 Les normes de comportement	237
2.1.3 Un outil de mise en œuvre : le script	238
2.1.4 Les normes organisationnelles	239
2.1.5 Intérêt et effets pervers des normes d'entreprise	240
2.2 <i>Les pratiques organisationnelles</i>	240
2.2.1 Les pratiques organisationnelles en terme de gestion des émotions au travail	241
2.2.2 Les paradoxes de ces pratiques managériales	243
3. Effets et antécédents du travail émotionnel	244
3.1 <i>Les effets du travail émotionnel</i>	244
3.2 <i>Les antécédents du travail émotionnel</i>	245
3.3 <i>Leviers de gestion</i>	247
3.3.1 Les leviers curatifs	248
3.3.2 Les leviers préventifs	248
4. Conclusion	251
BIBLIOGRAPHIE	253

PARTIE III

LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE 267

Delphine LACAZE

1. L'émergence du thème de la socialisation organisationnelle	269
1.1 <i>Un contexte économique et social favorable</i>	269
1.2 <i>Un concept de gestion importé de la sociologie</i>	269
2. Positionnement et principales problématiques	270
2.1 <i>Les questions du niveau d'analyse et de la méthodologie</i>	270
2.2 <i>Prolongements et voies de recherche</i>	271

CHAPITRE 7

PRÉSENTATION DU CONCEPT DE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE 273

Delphine LACAZE & Catherine FABRE

1. Les fondements théoriques de la socialisation organisationnelle	274
1.1 <i>Le concept de socialisation organisationnelle :</i> <i>d'une prééminence organisationnelle vers une plus grande prise en compte</i> <i>de l'individu</i>	274
1.1.1 Les débuts de l'étude de la socialisation dans les organisations	275
1.1.2 Les stades de socialisation	277
1.1.3 Les domaines de socialisation	279
1.2 <i>La socialisation en action : les procédures organisationnelles de socialisation</i>	280

1.3	<i>L'individu acteur : les tactiques individuelles d'intégration</i>	282
1.3.1	La recherche d'information	283
1.3.2	Autres comportements proactifs	285
1.3.3	L'orchestration des tactiques individuelles d'intégration.....	286
1.4	<i>La socialisation organisationnelle : un apprentissage social</i>	287
2.	Positionnement de la socialisation organisationnelle par rapport à d'autres concepts.....	288
2.1	<i>Socialisation organisationnelle, carrière et intégration</i>	288
2.2	<i>Socialisation organisationnelle et insertion professionnelle</i>	289
2.3	<i>Socialisation et insertion professionnelles</i>	290
2.4	<i>Socialisation et identités professionnelles</i>	291
3.	La mesure de la socialisation organisationnelle	292
3.1	<i>Historique et progression de la mesure de la socialisation organisationnelle</i>	293
3.1.1	D'une approche descriptive à une approche explicative	293
3.1.2	D'une mesure indirecte à une mesure spécifique	294
3.1.3	D'une mesure statique à une mesure dynamique	296
3.2	<i>La mesure de la socialisation organisationnelle aujourd'hui</i>	297
3.2.1	Les échelles de mesures existantes.....	297
3.2.2	Principales difficultés rencontrées.....	299
4.	Conclusion.....	301

CHAPITRE 8

PROLONGEMENTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE ET INDIVIDUELLE

303

Serge PERROT, Sonia BOUSSAGUET, Géraldine VALERO-MANTIONE,
Brigitte CHARLES-PAUVERS & Dominique PEYRAT-GUILLARD

1.	Approche identitaire et cognitive.....	304
1.1	<i>Socialisation et concept de soi</i>	305
1.2	<i>Socialisation, construction de sens, et identité</i>	307
1.2.1	Socialisation et construction de sens.....	307
1.2.2	Construction de sens et identité	309
1.3	<i>L'identification comme processus</i>	310
1.3.1	Fondements théoriques	310
1.3.2	L'identification à l'organisation	312
1.3.3	L'identification par la communication et le langage.....	313
1.3.4	Les identifications multiples	313
1.4	<i>Pour une vision globale de la socialisation organisationnelle</i>	314
1.4.1	L'approche en termes de conflits de rôles (Perrot, 2000) comme point de départ	315
1.4.2	Rôle et concept de soi : vers une définition intégratrice des conflits de rôles	315
2.	Une perspective interactionniste de la socialisation organisationnelle	317
2.1	<i>L'origine de la perspective interactionniste de la socialisation organisationnelle : l'interactionnisme symbolique</i>	317
2.2	<i>Pour une définition interactionniste de la socialisation organisationnelle</i>	318

2.2.1	Les enjeux d'une approche interactionniste de la socialisation organisationnelle : un processus de changement individuel et organisationnel	318
2.2.2	La socialisation organisationnelle, un processus interactif de construction et d'influence mutuelle.....	319
2.3	<i>Les agents socialisateurs : acteurs de l'interaction</i>	321
2.3.1	L'identification des agents socialisateurs.....	321
2.3.2	Rôle des agents socialisateurs dans le processus de socialisation	322
2.3.3	Impacts des pratiques de socialisation sur les agents socialisateurs.....	324
2.4	<i>Des limites de l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle à de nouvelles voies de recherche</i>	325
2.4.1	La théorie des représentations sociales : un cadre d'analyse pertinent ?.....	326
2.5	<i>Le nouveau membre : un agent socialisateur ?</i>	327
3.	Analyse critique des pratiques de socialisation	330
3.1	<i>Les programmes d'intégration et l'aide à la constitution de réseaux</i>	331
3.1.1	Les dispositifs de formation	331
3.1.2	L'aide à la constitution de réseaux	333
3.2	<i>Le tutorat et l'accessibilité des informations</i>	334
3.2.1	Le parrainage ou le tutorat.....	334
3.3	<i>L'accessibilité des informations</i>	335
3.4	<i>Approche critique et voies de recherche</i>	337
4.	Conclusion	338

CHAPITRE 9

LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE EN CONTEXTE

Eric CAMPOY, Marie WAXIN, Eric DAVOINE, Brigitte CHARLES-PAUVERS,
Nathalie COMMEIRAS & Kiane GOUDARZI

1.	La socialisation syndicale	342
1.1	<i>Mesurer la socialisation syndicale</i>	343
1.1.1	L'approche explicative	344
1.1.2	L'approche par le processus	345
1.1.3	L'approche par le contenu	345
1.2	<i>Les liens avec d'autres variables attitudinales et comportementales</i>	346
1.2.1	Antécédents et conséquences de la socialisation syndicale.....	346
1.2.2	Socialisations syndicales, organisationnelles, familiales et influence des proches	349
2.	La socialisation organisationnelle dans le cadre de l'expatriation	353
2.1	<i>Le contexte spécifique de l'expatrié</i>	353
2.2	<i>Du phénomène de « choc culturel » au processus d'adaptation de l'expatrié</i>	354
2.3	<i>Le modèle intégratif de l'adaptation de l'expatrié</i>	355
3.	La socialisation organisationnelle du personnel en contact	359
3.1	<i>Les dispositifs formels et la réduction des tensions de rôle</i>	360
3.1.1	Les pratiques de formation.....	361
3.1.2	Les dispositifs d'accompagnement.....	362
3.1.3	La communication, le feedback et leur influence sur les tensions de rôle.....	362
3.2	<i>Le développement de comportements proactifs</i>	363

4. La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service	365
4.1 <i>Conceptualisation de la socialisation organisationnelle du client</i> <i>dans le domaine des services</i>	365
4.1.1 Le client dans les services : un membre éphémère de l'organisation	365
4.1.2 Définitions et dimensions de la SOC	366
4.2 <i>Les enjeux de la socialisation organisationnelle du client</i>	367
4.2.1 Une amélioration de la transaction de service.....	367
4.2.2 Une amélioration de la relation client / organisation	368
5. Conclusion.....	369
 BIBLIOGRAPHIE	 371
 PRÉSENTATION DES AUTEURS.....	 395