

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PMO

PAR
DIANE LETENDRE

ÉTUDE SUR LE PHÉNOMÈNE DE L'INTÉGRATION
DU DIPLOMÉ UNIVERSITAIRE À SON PREMIER EMPLOI

SEPTEMBRE 1992



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

SOMMAIRE

Le phénomène de l'intégration du diplômé universitaire à son premier emploi pourrait se définir à première vue comme la capacité de l'individu d'apprendre et d'adopter les comportements souhaitables, et l'efficacité de l'organisation dans l'acquisition et le maintien de ses ressources humaines.

Cependant, cette formulation décrit mal la réalité et soumet la résolution de la problématique à des conditions idéales ou absolues.

Une analyse critique des différentes approches, fondements théoriques et résultats tirés de la littérature, a conduit à l'élaboration d'une vision globale du phénomène mettant en scène les rapports individu-organisation.

Le noeud de la problématique correspond à l'endossement, par les deux parties concernées, du «rôle» que jouera l'individu au sein de l'organisation. Or, ce concept serait le produit d'un certain nombre d'ajustements requérant «temps» et «espace». Dans cet esprit, l'étude du phénomène de l'intégration porte sur la dynamique des processus régissant l'apprentissage individuel et des mécanismes de soutien dont dispose l'organisation.

Le modèle proposé dans ce mémoire trace un portrait bidimensionnel de l'expérience d'un premier emploi et suggère la présence d'un ensemble de variables pour interpréter les aspects «contenu», «contexte», «formel» et «informel» du phénomène.

La dimension temporelle est représentée par une série de phases successives à travers lesquelles l'individu évolue de la position d'étranger à celle de membre légitime. La dimension spatiale se caractérise par un certain nombre de facteurs situationnels susceptibles de faciliter la progression de l'individu vers une forme de stabilisation du rôle satisfaisante pour les deux parties.

AVANT-PROPOS

La rédaction de ce mémoire répond à deux grands objectifs d'ordre personnel:

- premièrement, enrichir les connaissances de l'auteure en recherche (général) et sur le phénomène de l'intégration en milieu de travail (particulier);
- deuxièmement, lui permettre de développer de nouvelles intuitions pour ultimement proposer un modèle illustrant sa compréhension de la problématique.

Cette approche exploratoire a donné naissance à trois objectifs de travail:

- identifier les principaux aspects du phénomène sous les angles individuel, organisationnel et d'interaction (combinaison individu-organisation);
- examiner la nature et la dynamique des relations entre ces facteurs dans une perspective spatio-temporelle de développement du rôle organisationnel;

- schématiser dans une "structure hypothético-déductive"^{*1} (ensemble de postulats et d'hypothèses et leurs liens logiques) le produit final à savoir, les hypothèses à l'égard de la progression de l'individu dans un nouvel environnement et des variables caractéristiques de ce cheminement.

La diversité et la richesse des études consultées expliquent en partie le choix d'une recherche de type exploratoire. Cette analyse critique permet d'élargir le champ de la problématique pour y intégrer différentes théories et subséquemment, appuyer un certain nombre de liens établis entre facteurs d'origines diverses. Les propositions finales constituent une vue d'ensemble du phénomène de l'intégration d'un diplômé universitaire à son premier emploi. Dans cet esprit, le modèle illustre la perception de l'auteure à l'égard d'une réalité complexe et de ce fait, ne prétend pas être destiné à une vérification empirique.

*1 Tirée de "Les méthodes de recherche en sciences sociales" de C. Sellitz, L.S. Wrightsman & S.W. Cook, Éditions HRW 1977, p. 37.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	ii
Avant-propos.....	iv
Table des matières	vi
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures	x
Liste des diagrammes	xii
Définition de la problématique	1
Cadre théorique	5
Cadre conceptuel.....	6
Introduction	18
Section I Situation générale du diplômé.....	20
1. Le diplômé et sa formation universitaire	21
2. Le diplômé en situation de premier emploi dans la PME.....	26
3. Le diplômé en situation de premier emploi dans la grande entreprise.....	30

Section II	Principaux concepts associés à l'expérience de début d'emploi.....	38
	4. Considérations théoriques sur l'entrée organisationnelle.....	39
	5. Perspective individuelle et concept de tâches	43
	6. Perspective individuelle et concept de rôle.....	56
	7. Perspective organisationnelle et renforcements.....	66
Section III	Modalités de comportements en situation d'insatisfaction	73
	8. Phénomène de retrait	74
	9. Concepts de conflit et d'ambiguïté de rôle	83
Section IV	Perspective de développement du processus d'intégration	97
	10. Théorie de l'ajustement au travail	98
	11. Théorie des transitions de rôle.....	106
	12. Théorie contingente de la socialisation	119
	13. Théorie de développement du rôle	131
Section V	Vision conceptuelle de la problématique d'intégration	146
	14. Synopsis des différentes phases de développement	147
	15. Proposition d'un modèle de compréhension du phénomène de l'intégration	171

Conclusion	201
Bibliographie.....	205
Index numérique des références	209
Lexique	211

LISTE DES TABLEAUX*

Tableau 1	"Classification des tactiques de socialisation"	67
Tableau 2	"Configuration des réponses à l'insatisfaction au travail et quatre vecteurs représentant les résultats statistiques"	76
Tableau 3	"Relations entre dimensions des styles d'ajustements".....	101
Tableau 4	"Modes d'ajustement aux transitions résultant des développements personnel et de rôle"	110
Tableau 5	"Variables de progression et variables résultats du processus de socialisation"	120
Tableau 6a)	"Modèle contingent du processus de socialisation "	126
Tableau 6b)	"Version modifiée du modèle de Feldman".....	128

* Ces tableaux sont des reproductions intégrales tirées des rapports de recherche à l'exception du # 6b.

LISTE DES FIGURES*

Figure 1 (a et b)	"Vision conceptuelle de la problématique d'intégration"	3-4
Figure 2	"Structure globale de présentation du travail"	19
Figure 3	"Exemple de niveaux de correspondance"	103
Figure 4a)	"Essai de superposition des modes d'ajustement aux options de retrait".....	104
Figure 4b)	"Essai de superposition des modes d'ajustement aux variables de tension et cohésion".....	105
Figure 5	"Application des modes de comportement en situation de recherche de correspondance".....	115
Figure 6 (a et b)	"Schéma du modèle de développement de rôle".....	142-143
Figure 7	"Tableau synoptique du processus d'intégration".....	149
Figure 8	"Représentation de la phase I du processus d'intégration".....	153
Figure 9	"Représentation de la phase II du processus d'intégration".....	156

* Ces figures sont essentiellement de source personnelle et servent à illustrer la compréhension de différents concepts dans le cours de l'exercice d'analyse.

Figures 10 "Illustrations des positions «être dans» et «être de» et (a, b, c et d) de leur évolution"	160-161
Figure 11 "Représentation de la phase III du processus d'intégration".....	166
Figure 12 "Représentation de la phase IV du processus d'intégration".....	168

LISTE DES DIAGRAMMES*

Diagramme 1 "Schéma de la progression de l'apprentissage dans une perspective organisationnelle".....	178
Diagramme 2 "Schéma de la progression de l'apprentissage dans une perspective individuelle".....	187
Diagramme 3 "Proposition de variables caractéristiques des phases de l'apprentissage (descriptives)"	195
Diagramme 4 "Proposition de variables caractéristiques de la progression de l'apprentissage (processus)"	196
Diagramme 5 "Proposition d'un modèle de compréhension du phénomène de l'intégration".....	197

* Ces diagrammes constituent l'essentiel de l'exercice de synthèse et illustrent dans l'ordre l'évolution du développement du modèle final.

DÉFINITION DE LA PROBLÉMATIQUE

La problématique de l'intégration du diplômé universitaire en milieu de travail implique trois éléments: l'individu finissant, l'organisation-employeur et l'expérience issue de cette rencontre. À travers maintes lectures relatives au passage de l'Université à l'entreprise, est apparue une constante: le taux élevé de roulement chez les diplômés dans leur première année d'emploi d'où la question de base, quelles raisons expliqueraient cette situation?

La plupart des auteurs s'étant penchés sur le sujet s'entendent sur l'existence réelle d'une problématique d'intégration pour les diplômés; toutefois, les études répertoriées se limitent à la dimension des attentes pré-emploi et laissent ainsi peu d'indices sur l'expérimentation proprement dite.

Dans le cadre spécifique de cette recherche, le concept-sujet du diplômé s'applique au finissant bachelier et celui d'organisation correspond à un terme générique englobant tous types d'entreprises.

Le concept «d'intégration», dans le sens littéral, comporte trois définitions: (Petit Robert I, édition 1977, p. 1016)

- 1) "Opération par laquelle un individu s'incorpore à un milieu" (4e Cour. (mil. XXe)).

- 2) "Action d'adjoindre à l'activité propre d'une entreprise les activités qui s'y rattachent..." (3e Écon. (fin XIXe)).
- 3) "établissement d'une interdépendance plus étroite entre les membres d'une société" (2e Philo (Lalande)) ou "coordination des activités de plusieurs organes nécessaires à un fonctionnement harmonieux" (2e Physiol.).

La première ferait référence à l'arrivée d'un nouvel individu au sein d'une organisation, soit le concept individu-sujet.

Le seconde mettrait l'emphase sur l'organisation à travers les postes offerts, soit les concepts organisation-sujet et/ou poste-sujet.

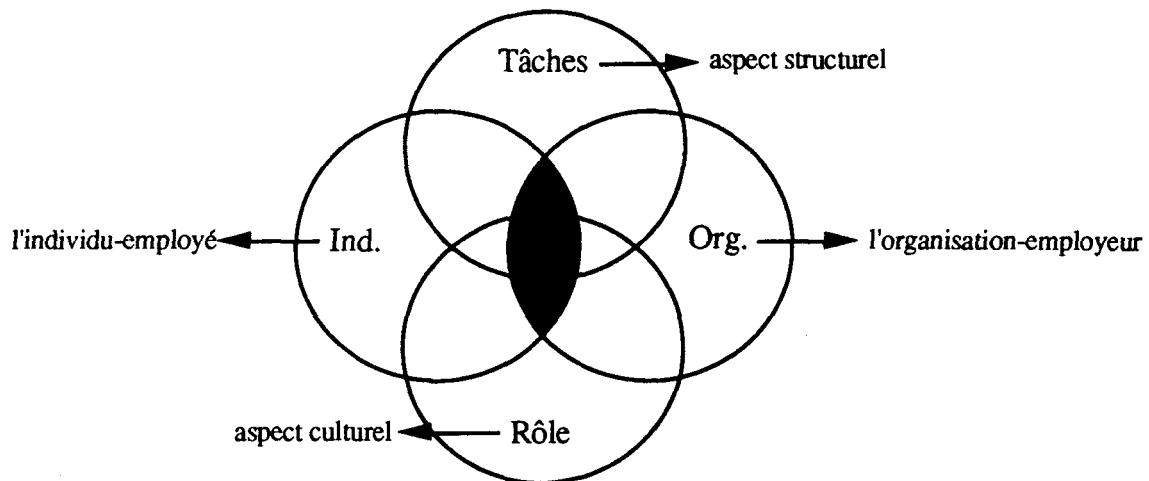
Les deux dernières identifieraient une double dimension de l'opération ou objet d'intégration, soit les concepts culturel (interdépendance entre membres) et structurel (coordination des activités).

De façon globale, le phénomène de l'intégration comprendrait quatre concepts et peut être visualisé ainsi:

FIGURE 1a

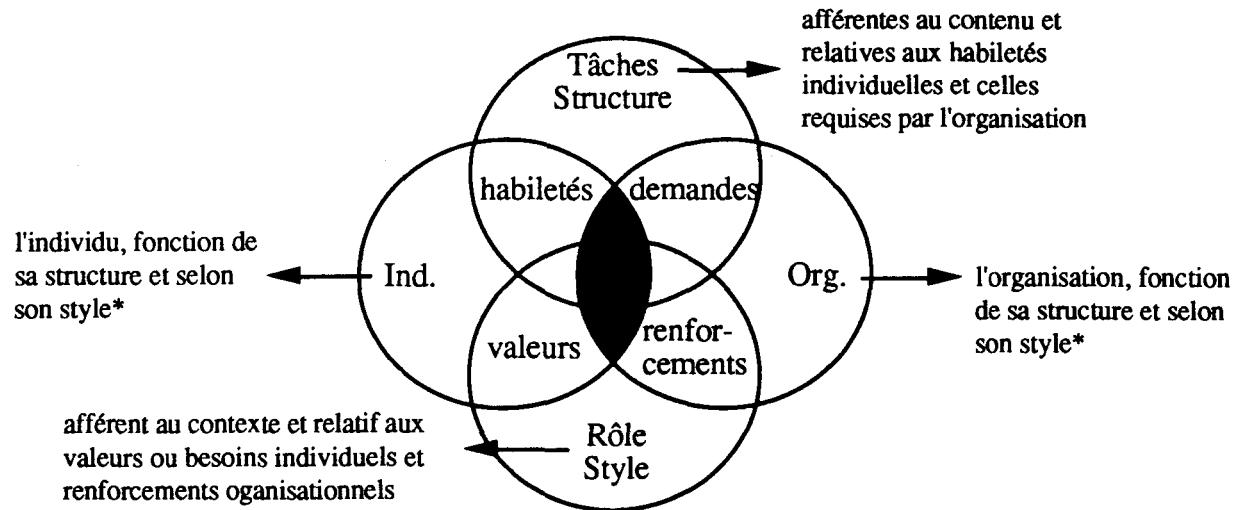
"VISION CONCEPTUELLE DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'INTÉGRATION"

(la zone foncée représentant l'intégration)



Les concepts «structure» et «style» de personnalité, appliqués à l'individu et à l'organisation dans la théorie de l'ajustement au travail (voir 10:98) complètent l'illustration:

FIGURE 1
"VISION CONCEPTUELLE DE LA PROBLÉMATIQUE D'INTÉGRATION"



* Par style, il faut entendre «manière de se comporter», action et/ou réaction; ce comportement opérerait dans la zone foncée.

Cadre théorique

Dans la littérature, le phénomène de l'intégration peut être décrit en fonction de quatre théories principales:

- Les transitions de rôle de Nicholson (chapitre 11)
- L'ajustement au travail de Loquist & Dawis (chapitre 10)
- Le phénomène du retrait de Farrell et Sheridan (chapitre 8)
- Le développement du rôle de Toffler (chapitre 13)

La première met l'emphase sur la nature stable ou transitoire de certains modes de comportements, fonction d'éléments individuels et situationnels.

La seconde propose le concept de correspondance, ou établissement d'un rapport satisfaisant entre les parties, comme facteur descriptif de l'ajustement en milieu de travail et sujet à des critères de structure et de style caractéristiques de l'organisation et de l'individu.

La suivante fait référence au retrait sous formes d'options de comportements susceptibles de se manifester en situation d'insatisfaction et des effets concourants des concepts de tension et de cohésion.

La dernière repose sur une analyse de l'impact de mesures objectives (situation actuelle) et subjectives (perceptions) sur l'émergence d'un certain nombre d'attitudes individuelles de même que l'influence prévisible des attentes sur ces mêmes résultats.

L'ensemble de ces théories met en valeur l'aspect dynamique du phénomène de l'intégration et motive l'utilisation de la dimension spatio-temporelle comme structure de base dans l'élaboration du modèle final.

Dans cette optique, l'expérimentation d'un nouvel emploi se définirait comme une période d'apprentissage marquée par des stades d'évolution (dimension temporelle) et dont la progression répondrait à des facteurs caractéristiques de chacune de ces phases (dimension spatiale).

Cadre conceptuel

Intégration

Cette dernière définition, appliquée au concept d'intégration, respecte et intègre en quelque sorte les propos suivants:

- Piaget (extrait du # 24:34) identifie l'apprentissage comme un processus d'adaptation à un milieu comportant deux forces contradictoires:
 - "l'assimilation, soit intégrer une partie ou la totalité de la réalité extérieure (dans ce contexte-ci, l'organisation) aux structures pré-existantes de l'organisme (dans ce contexte-ci, l'individu)";
 - "l'accommodation ou transformer les structures pré-existantes de l'organisme (individu) en fonction de la réalité extérieure (organisation)".

Ces deux modes d'action correspondent respectivement au développement de rôle/actif et développement personnel/passif issus des théories de transitions de rôle (chapitre 11) et de l'ajustement au travail (chapitre 10).

- Bluedorn (extrait du # 3:88) décrit le phénomène de retrait comme une "réduction de l'attraction socio-psychologique ou de l'intérêt pour l'environnement de travail", par opposition au processus d'intégration perçu comme "la rétention et/ou développement de l'attraction socio-psychologique ou de l'intérêt pour l'environnement de travail".

Ainsi, les notions de «stades d'évolution et de caractéristiques particulières à chacun» mettent en relief l'existence de modes de comportements types soumis à la présence de facteurs individuels et situationnels différents dans le temps.

Phénomène/processus

L'emploi des termes «phénomène» et «processus» dans le texte vise à souligner l'aspect général d'une expérience dans le premier cas et dans le second, ses particularités résultant d'un ensemble d'observations.

Perspectives

Les perspectives individuelle, organisationnelle et d'interaction signifient respectivement:

- emphase sur l'expérience de l'individu analysée en fonction d'intrants et d'extrants propres au sujet;

- emphase sur les effets potentiels de facteurs organisationnels sur l'individu en situation d'emploi;
- emphase sur la dynamique d'éléments individuels et organisationnels dans ce même contexte.

Individu-sujet

L'individu répond à plusieurs appellations dans le texte selon la position qu'il occupe sur un continuum temps:

À la phase I, l'individu-sujet correspond aux vocables d'étranger, d'aspirant ou de candidat.

À la phase II, le texte utilise les expressions de nouvel arrivant, novice, débutant.

Aux phases III et IV, l'individu-sujet est appelé nouveau membre ou membre légitime.

La prochaine partie donne un aperçu des résultats de l'exercice de synthèse et des rapports assumés entre concepts. Les dimensions et caractéristiques des phases offrent une version succincte de l'ensemble du phénomène dans la perspective des stades d'évolution (voir chapitre 14). Les quatre catégories de facteurs d'influence, soit les variables descriptives et de progression de même que les activités de passage et les renforcements organisationnels, complètent le tableau en énumérant les variables choisies et leur définition (voir chapitre 15).

Dimensions

Les phases anticipation (I), apprentissage de la réalité (II), ajustements sociaux (III) et gestion du rôle (IV) illustrent chacune une dimension particulière:

I: ou pré-emploi, correspond à la dimension anticipation. Elle précède le phénomène de l'entrée organisationnelle ou l'expérimentation à proprement parler d'un nouvel emploi; sa présence est justifiée par l'influence que l'on reconnaît aux attentes individuelles sur le déroulement de l'apprentissage d'un nouveau milieu.

II: ou entrée, correspond à la dimension psychologique du processus d'intégration à savoir, la dominance de l'évaluation personnelle, de la rationalisation, des perceptions et de la sécurité individuelle.

III: ou post-entrée, correspond à la dimension sociale ou situationnelle traduisant l'impact social et non plus uniquement personnel des choix, décisions et comportements de l'individu dans l'exercice de ses fonctions.

IV: ou post-entrée, correspond à la dimension de stabilisation ou consolidation de la position qu'occupe l'individu au sein de l'organisation.

Caractéristiques des phases

Chacune de ces dimensions répond à des caractéristiques particulières selon la nature des processus opérants et leur finalité.

Ainsi, la phase I est caractérisée par la présence potentielle de dissension ou probabilités d'écart entre les attentes et l'expérimentation, pouvant prendre éventuellement (phase II) la forme d'ambiguïté ou de conflit, résultant du processus de la pensée consciente.

La phase II correspond à la recherche de sécurité personnelle (voir encadré) émanant de deux sources:

- sécurité intrinsèque ou état d'esprit confiant associé au niveau de congruence ressentie par l'individu à l'égard de ses choix (occupationnel et organisationnel) et liée au processus de dissonance cognitive (voir p. 41);
- sécurité interne ou état d'esprit confiant associé au choix d'une identité convenable (processus d'identification) et de sa ratification par les autres membres de l'environnement.

La phase III qualifie le niveau de sécurité externe, soit un état d'esprit confiant associé à la consolidation de la position de l'individu au sein de l'organisation, soit le processus de légitimation dans lequel droits et pouvoirs lui seraient reconnus.

La phase IV est caractérisée par la sécurité extrinsèque ou état d'esprit confiant associé au niveau de correspondance obtenue.

Notions de sécurité et distinctions

Par sécurité, on entend un terme générique décrivant "un état d'esprit confiant" (Petit Robert I, p. 1788).

- a) par intrinsèque, on entend qui est "intérieur à l'objet dont il s'agit (individu), appartient à son essence" (Petit Robert I, p. 1027);
- b) par interne, on entend "tourné vers l'intérieur" (Petit Robert I, p. 1022); pour des raisons de clarté et de compréhension du propos, le texte suggère une distinction entre intrinsèque et interne d'ordre temporel et de direction de l'évolution. Dans le premier cas, il s'agit d'une sécurité fondamentale initiale (de soi à soi) et dans le second, d'une sécurité assujettie à des facteurs externes et informels, en l'occurrence la ratification en début d'emploi.
- c) par extrinsèque, on entend qui est "extérieur à l'objet...." (Petit Robert I, p. 744).
- d) par externe, on entend "tourné vers l'extérieur" (Petit Robert I, p. 740); pour les mêmes motifs, la sécurité externe serait assujettie à des facteurs situationnels et formels, en l'occurrence la légitimation en phase post-entrée, et la sécurité extrinsèque correspondrait à une sécurité fondamentale de soi dans l'environnement résultant d'une correspondance satisfaisante.

Variables descriptives (définitions inspirées de D.C. Feldman 1976 # 64:434)

Ou facteurs choisis comme indicateurs de mesure caractéristiques de la nature de l'expérience vécue dans chacune des phases et donc représentatifs de la dimension spatiale.

Congruence: niveau de correspondance initiale issue d'une décision d'emploi concertée.

Réalisme: niveau de justesse des échanges d'informations ou de la reconnaissance des demandes de part et d'autre.

Engagement vis-à-vis le travail: degré auquel l'individu s'identifie à son travail sans référence à la performance, donc un engagement lié au statut de la position ou associé à l'exécution à proprement parler des tâches.

Motivation interne: degré auquel l'individu s'identifie à son travail par la performance dans l'exécution de ses tâches.

Influence mutuelle: degré auquel l'individu sent qu'il possède un certain contrôle sur la manière dont le travail se déroule.

Satisfaction vis-à-vis le superviseur: perceptions et attitudes favorables à l'égard des supérieurs.

Engagement vis-à-vis l'organisation: degré auquel l'individu s'identifie à l'organisation, c'est-à-dire s'assume comme membre à part entière de l'organisation.

Variables de progression (définitions inspirées de B.L. Toffler 1981 # 9:409)

Ou facteurs choisis comme indicateurs de mesure déterminants du passage d'une phase à l'autre et donc représentatifs de la dimension temporelle.

Dissension: potentiel de tensions pouvant se manifester sous forme d'ambiguïté ou de conflit personnel.

Satisfaction à l'égard de la sécurité: retrait de l'équivoque ou création d'un ordre subjectif relatif au sentiment de sécurité de son identité.

Satisfaction à l'égard de la carrière: retrait de l'équivoque ou création d'un ordre subjectif relatif au sentiment de sécurité de ses choix.

Satisfaction vis-à-vis le travail: sentiment favorable qu'éprouve l'individu à l'égard de sa position (contenu).

Satisfaction vis-à-vis la croissance: sentiment favorable qu'éprouve l'individu relativement à la progression de sa position (contexte).

Satisfaction générale: sentiment favorable qu'éprouve l'individu à l'égard de la structure et du climat organisationnels.

Activités de passage (définitions empruntées à D.C. Feldman 1976 # 64:435)

Outils de mesure dont Feldman s'est servi pour diagnostiquer le progrès accompli à chaque phase par l'individu; le modèle proposé au chapitre 15 utilise ces concepts uniquement à titre d'activités présumément liées aux renforcements organisationnels et représentatives de l'impact de l'environnement.

Définition de rôle: degré auquel l'individu a clarifié son rôle au moyen d'ententes explicites ou implicites sur les tâches à exécuter, les priorités à respecter et les allocations-temps pour chacune.

Congruence de l'évaluation: degré auquel l'individu reconnaît les critères d'évaluation de sa performance dans l'accomplissement de ses tâches.

Initiation aux tâches: degré auquel l'individu se sent compétent dans son travail et accepté par les autres membres de l'environnement.

Initiation aux groupes: degré auquel l'individu sent qu'on lui fait confiance et qu'il est accepté comme membre légitime de l'environnement de travail.

Gestion de conflits internes: degré auquel l'individu arrive à maîtriser les conflits de travail et donc à se sentir moins perturbé par eux.

Gestion de conflits externes: degré auquel l'individu arrive à maîtriser les conflits entre vie personnelle et professionnelle et donc à se sentir moins perturbé par eux.

Renforcements organisationnels (définitions inspirées de G.R. Jones 1986 # 1:264)

Ou facteurs descriptifs de l'influence du milieu sur le cheminement individuel; liés aux activités de passage, ces pratiques joueraient le rôle de variables modératrices ou de mesures objectives selon les sources d'informations.

Tactique séquentielle: informations explicites sur la nature des tâches et du contexte de l'environnement.

Tactique fixe: informations explicites sur l'évaluation des progrès dans le travail.

Tactique sérielle: présence dans l'environnement de travail de support, c'est-à-dire d'aide active dans l'accomplissement des tâches.

Tactique d'investissement: présence de rapports formels permettant à l'individu de situer sa position et donc son identité sociale.

Options de retrait (Hirschman 1970, extrait du # 69:597)

Expression: tout type de tentative de changer plutôt que de fuir un état de faits discutable.

Départ: décision de quitter l'organisation (séparation volontaire) ou quitter l'emploi (demande de transfert).

Loyauté: état d'inaction indépendant des autres options et prolongé ou transitoire.

Négligence: laxisme, désintérêt, inattention psychologique, abandon temporaire.

Les dimensions de la tâche (R. Katz, # 72:209)

Variété: degré auquel l'emploi requiert différentes habiletés.

Identité: degré auquel l'emploi requiert l'achèvement d'un processus complet et identifiable du travail ou d'une partie du travail.

Significance: degré auquel l'emploi possède un impact perceptible sur les autres individus et leurs tâches.

Autonomie: degré auquel l'emploi procure liberté, indépendance et discrétion dans l'accomplissement des tâches.

Feedback: degré auquel l'individu identifie l'efficacité de son travail des tâches elles-mêmes.

Caractéristiques de style de personnalité (Lofquist & Dawis 1984 # 7:64)

Vitesse de réponse (flexibilité): temps nécessaire à l'individu pour se positionner c'est-à-dire, choisir une stratégie d'ajustement.

Niveau d'activité (allure): orientation de rôle privilégiée et mode de comportement choisi en opération.

cadence habituelle: période d'exercice du comportement sujet au niveau de confort et/ou inclination vers une transition.

Durée de réponse (persévérance): durée de l'exercice du comportement stabilisé ou d'un nouveau issu d'une transition.

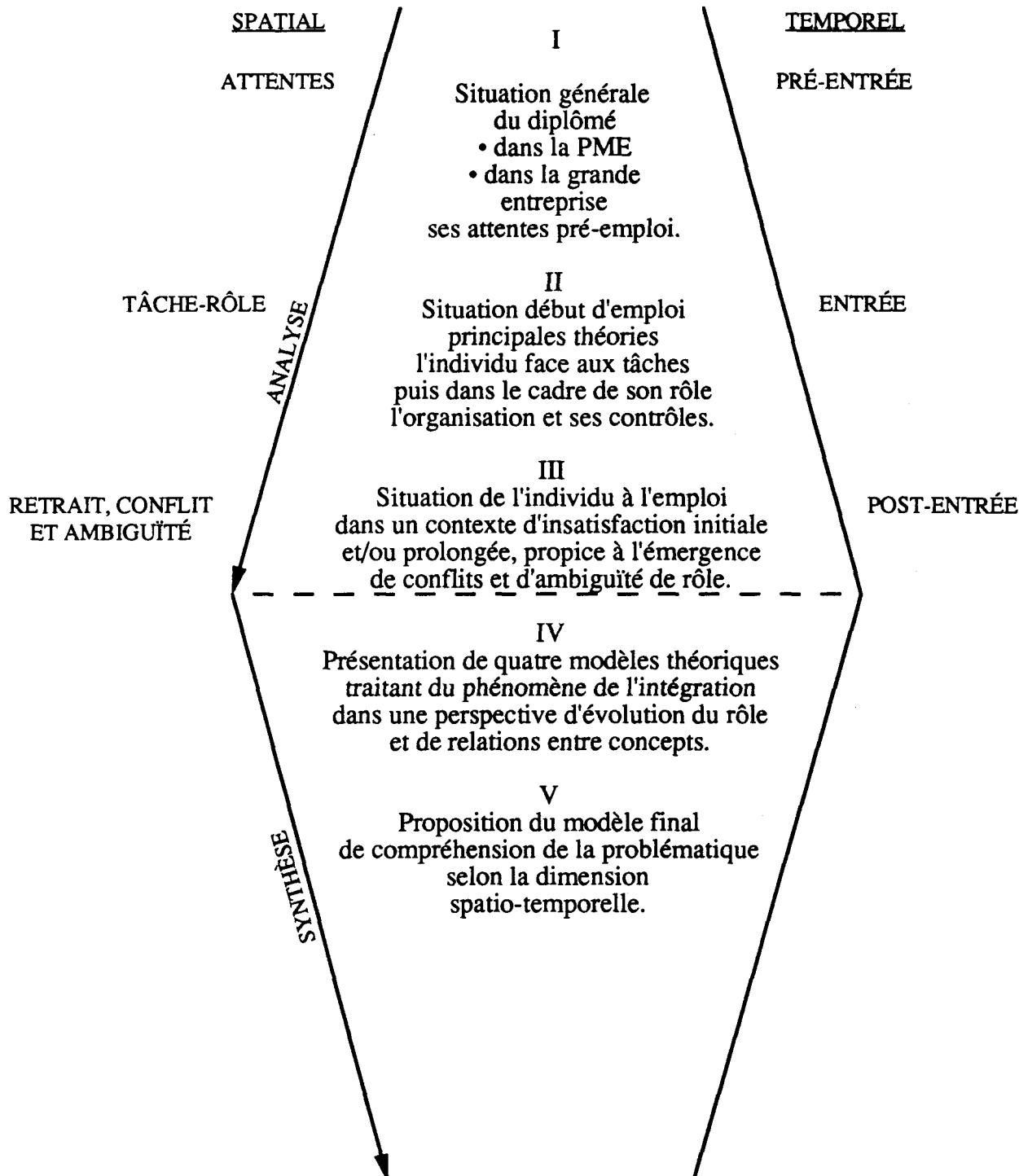
INTRODUCTION

La structure de présentation de ce mémoire vise à soutenir et démontrer le développement d'un modèle de compréhension du phénomène de l'intégration.

Dans cet ordre d'idée, les dimensions spatiale et temporelle, soit une série de phases soumises à des jeux de forces particuliers, servent de guides à un agencement thématique de la revue de littérature.

Le travail se divise en cinq sections: les trois premières font l'objet d'une analyse des principaux concepts afférents au phénomène de l'intégration, soit les attentes, la tâche, le rôle, les perceptions d'ambiguïté et de conflit de même que le climat général d'insatisfaction. La section suivante présente une synthèse de quatre modèles théoriques ayant contribué au choix et à l'élaboration du schéma final. La dernière partie (section V) examine l'ensemble des propositions sous-jacentes à la vision de la problématique et explique l'utilisation et la distribution des variables structurantes du modèle.

FIGURE 2
"STRUCTURE GLOBALE DE PRÉSENTATION DU TRAVAIL"



SECTION I

SITUATION GÉNÉRALE DU DIPLOMÉ

Les trois chapitres de cette section dressent un bilan de la situation du diplômé sous trois thèmes:

- le diplômé et sa formation académique
- le diplômé en situation de premier emploi dans la PME
- le diplômé en situation de premier emploi dans la grande entreprise.

Cette partie vise essentiellement à décrire le concept de l'individu diplômé en démontrant l'influence de son statut sur la manière avec laquelle il appréhende, puis subséquemment expérimente son premier emploi.

CHAPITRE 1

LE DIPLOMÉ ET SA FORMATION UNIVERSITAIRE

De façon générale, les programmes universitaires ont pour objectif de former des individus dans les disciplines choisies. Pendant fort longtemps, l'Université a été considérée comme élitiste, lieu de haut savoir accessible à une classe privilégiée. Aujourd'hui, le milieu universitaire fait partie de la vie courante et joue un rôle actif dans l'évolution de la société. Toutefois, cette mutation, en quelque sorte, ne s'est pas faite sans heurts semble-t-il. Bien des gens remettent en cause l'accessibilité et s'interrogent sur la qualité de la formation dispensée. Ironie du sort, des représentants de différents milieux observent un écart plus grand entre la théorie et la pratique et questionnent l'efficacité de ce rapprochement de l'Université.

D'après Y. Gasse & C. Germain 1981⁽⁵⁾, la formation en sciences administratives ne tient pas suffisamment compte des nouvelles réalités du monde du travail. La présence accrue des PME comme employeurs potentiels nécessiterait des ajustements de la part de l'Université, entre autres, un meilleur suivi post-études de ses diplômés, un resserrement des liens d'affaires UNIVERSITÉ-PME et un enrichissement de la formation dispensée en vue de briser l'isolement dans lequel les étudiants sont confinés.

Pour Arthur Brief 1982⁽⁴⁶⁾, c'est l'entreprise qui doit accentuer sa présence en milieu universitaire car, explique-t-il, "le produit de nos universités n'est pas seulement des

individus habilités à différentes fonctions techniques, mais aussi des personnes ayant déjà développé des attentes correspondant à leurs spécialisations." (Traduction libre p. 55) Selon lui, l'entreprise devrait s'impliquer davantage afin d'influencer, voire même modifier les opinions et anticipations de ses futurs employés et ainsi faciliter leur apprentissage du monde du travail.

Edgar Schein 1968⁽⁵⁷⁾ pour sa part, nous fait remarquer l'existence de différences d'ordre social entre milieux universitaire et d'affaires, indépendamment de la responsabilité de l'un ou l'autre; ainsi observe-t-il "que l'Université et l'Entreprise sont des systèmes sociaux qui endoctrinent et socialisent leurs nouveaux membres selon leurs valeurs, leurs normes et leurs modes de comportement" (traduction libre p. 37).

J.M. Pearson 1982⁽¹¹⁾, dans son rapport sur la transition ÉTUDES-EMPLOI, estime que "l'environnement scolaire basé sur l'acquisition de connaissances et d'idéaux ne prépare pas adéquatement le diplômé au réalisme sur lequel l'entreprise met l'emphase et aux valeurs conflictuelles qui en résultent." (Traduction libre p. 290)

Dans un article intitulé "*In search of tomorrow's excellent managers*", Marian L. Salzman 1985⁽¹²⁾ cite d'une part, les propos de Arley Franklin à l'effet que,

le milieu académique enseigne le succès par la compétition tandis que l'entreprise fonctionne mieux à travers l'interaction. Le diplômé doit apprendre les enjeux politiques d'une organisation et cet apprentissage doit avoir lieu presque exclusivement sur place. (Traduction libre p. 45)

Elle ajoute à titre personnel d'autre part,

que c'est pendant la phase initiale d'ajustement à un premier emploi que les diplômés rapportent les plus grandes difficultés. D'abord, tous assez jeunes, ils n'ont pas d'expérience d'engagement organisationnel excédant trois mois - durée typique d'un trimestre ou d'un travail d'été. Ensuite, ils ne sont pas initiés aux politiques d'organisations complexes et ont peu d'expérience de relations avec des supérieurs, des subordonnés ou des collègues. (Traduction libre p. 45)

En fait,

ils ont été habitués à choisir leurs amis parmi des gens avec lesquels ils avaient beaucoup en commun et soudainement, ils sont parachutés dans des situations sociales et professionnelles dans lesquelles les individus ont des intérêts et des antécédents différents et dont certains peuvent même se sentir menacés par leur présence.

(Traduction libre p. 46)

Dans le même ordre d'idée, J.M. Pearson 1982⁽¹¹⁾ avait spécifié qu'au-delà de la méconnaissance de la réalité organisationnelle, "le diplômé n'était pas non plus préparé à ce type de relations pourtant nécessaire à la réussite et considéré comme un pré-requis essentiel dans l'apprentissage des tâches." (Traduction libre p. 288)

En conclusion, l'ensemble de ces propos à l'égard de la formation universitaire suscite deux réflexions:

- En premier lieu, l'on peut penser que l'individu diplômé en situation de premier emploi est principalement caractérisé par son statut d'étudiant. Néanmoins, il est probable que cette influence ne s'exerce qu'en début d'apprentissage et que par la

suite, l'accumulation d'expériences fasse en sorte que la distinction n'ait plus autant d'importance.

- En deuxième lieu, les critiques faites au sujet de la formation universitaire tournent autour de la dimension relationnelle comme source des difficultés qu'éprouverait l'individu à s'ajuster dans un milieu nouveau et à bien des égards opposé. Il est possible qu'un enrichissement des contenus ou des méthodes d'enseignement puisse combler cette lacune, du moins en partie, mais l'apprentissage du savoir-faire dans l'action et dans le fait réel demeurerait encore la meilleure formule. Il serait souhaitable aussi que la dimension du savoir-être puisse être plus présente à l'Université d'autant plus qu'elle est souvent conditionnelle au savoir-faire. Encore là, la situation hors contexte limiterait partiellement le transfert des acquis. Pour l'organisation par contre, les possibilités de facilitation de l'ajustement seraient plus nombreuses et plus immédiates. Que l'on pense aux méthodes de recrutement, aux mécanismes d'accueil, aux techniques d'entraînement et bien d'autres, tous ces procédés de socialisation peuvent contribuer largement au succès de l'intégration.

Cependant, les règles du jeu dans le monde du travail ont changé: les PME embauchent plus que la grande entreprise, tout en disposant de moyens plus restreints et de conditions différentes; le concept d'emploi à vie n'existe plus et l'individu est appelé à changer d'organisation plusieurs fois dans son cheminement de carrière; la notion d'engagement ou de loyauté à la firme s'en trouve considérablement modifiée; la masse de diplômés croît plus vite que les emplois dans certains secteurs et devant une telle offre, les organisations exigent plus et s'attendent à un rendement plus rapide; les valeurs et besoins des gens «instruits» et spécialisés se heurtent presqu'inévitablement aux conditions d'un marché morcelé, diversifié,

instable et souvent imprévisible. Pour le diplômé, sa formation reste son cadre de référence majeur, riche de savoir, d'exigences et de promesses; toutefois, elle ne semble plus être la seule carte d'entrée et encore moins une garantie d'emploi.

CHAPITRE 2

LE DIPLOMÉ EN SITUATION DE PREMIER EMPLOI DANS LA PME

La situation socio-économique justifie l'intérêt croissant pour la PME dans la recherche. Elle occupe maintenant le premier rang au niveau de l'embauche et ce phénomène, renforcé par le désengagement de la grande entreprise, pourrait expliquer, du moins en partie, les critiques portant sur l'écart entre la théorie et la pratique. De plus, la méconnaissance du milieu des PME, particulièrement au sein de la communauté étudiante, a pu contribuer à entretenir certains mythes à son égard.

Pour Laurin et Giasson 1974(25), l'intégration se définit comme «devenir partie constituante du réseau». Leur étude portait sur l'observation de trois PME, chacune ayant embauché un diplômé universitaire. Selon les auteurs, les conditions de succès de l'intégration se situent à deux niveaux:

- à l'entrée dans la PME, il doit y avoir rupture de l'équilibre des réseaux en place;
- après une certaine période de temps, il doit y avoir rééquilibre des forces.

L'énoncé de ces conditions s'appuie sur le raisonnement suivant: il existe dans la PME un réseau de relations interpersonnelles avec sa hiérarchie propre, ses coalitions et ses règles du jeu. L'arrivée du diplômé suscite chez les gens en place le besoin d'évaluer ce nouvel

individu en rapport avec ce qui est à gagner et ce qui peut se perdre pour eux. Pour que le diplômé réussisse à se faire accepter comme membre à part entière et qu'ainsi se crée un nouvel équilibre satisfaisant pour les parties, il doit pouvoir compter sur l'appui entier et non équivoque du «patron», faire montre de modestie dans l'utilisation de ses compétences et se créer des alliances constructives.

Cette étude de cas met l'emphase sur la dynamique des relations entre personnes et groupes. Elle décrit la PME à la lumière des caractéristiques du propriétaire-dirigeant et explique la différence des systèmes de valeurs et la divergence des besoins de l'entrepreneur et du diplômé.

Une autre étude, celle de Y. Gasse & C. Germain 1981⁽⁵⁾, portait sur la situation du diplômé en administration dans la PME, afin d'enrichir la réflexion sur la formation de ces étudiants. Employeurs et diplômés ont été interviewés et la synthèse des résultats axée sur la correspondance entre les besoins de la PME et la formation universitaire offerte en administration. Il ressort de cette recherche trois grandes lignes conductrices:

- les attentes irréalistes de part et d'autre;
- la préparation universitaire déficiente en regard des besoins de la PME;
- certaines caractéristiques particulières relevées chez les individus oeuvrant dans la PME.

Une troisième recherche, dirigée par J.M. Toulouse 1983⁽¹⁰⁾, a tenté d'identifier quelle(s) variable(s) pourrait(ent) expliquer le succès de l'intégration du diplômé dans une PME. Quatre concepts ont servi de base à l'énumération des hypothèses:

Le taux de réussite de 69%, soit 59 diplômés sur 86 encore présents dans l'entreprise après 14 mois, est qualifié d'encourageant de la part des auteurs.

Il est intéressant de souligner que certaines conclusions tendent à infirmer ou du moins questionner des résultats antérieurs: par exemple, des prédispositions particulières chez les diplômés oeuvrant dans la PME (de Gasse) ne se retrouvent pas ici. De même, la nécessité pour un diplômé d'exécuter des tâches simples pour prouver sa compétence, (de Laurin) n'a pas été relevée non plus.

Une analyse comparative de ces recherches met en évidence les différences entre les objectifs poursuivis et les méthodes utilisées. L'étude de cas de Laurin et Giasson mettait l'emphase sur les caractéristiques du propriétaire-dirigeant et du diplômé en termes de valeurs et de besoins; Yvon Gasse voulait identifier les lacunes possibles dans la formation universitaire en regard des demandes et attentes de l'un et l'autre; quant aux travaux de Jean-Marie Toulouse sur les facteurs favorisant l'intégration, il semble que ces derniers soient plus fonction de la situation de premier emploi que des caractéristiques inhérentes à la PME, ou au diplômé.

Dans cet ordre d'idée, le diplômé universitaire vivrait des difficultés particulières, quelle que soit l'entreprise qui l'embauche. Le prochain chapitre présente un résumé de recherches menées dans la grande entreprise et permet d'explorer les effets des attentes pré-emploi et du changement de statut pour le diplômé en situation de travail.

CHAPITRE 3

LE DIPLOMÉ EN SITUATION DE PREMIER EMPLOI DANS LA GRANDE ENTREPRISE

Parmi les nombreux travaux de M. Edgar H. Schein, un dossier intitulé "*The first job dilemma*" 1968⁽⁵⁷⁾ sert d'introduction à ce chapitre. Cet article fait suite à une étude longitudinale menée sur une période d'environ 5 ans: des étudiants d'une même université ont été questionnés avant leur graduation puis suivis dans leur premier emploi. Les informations recueillies visaient à identifier les attentes, attitudes et valeurs de ces individus à travers les changements de statuts.

L'auteur soutient que l'insatisfaction généralisée décelée chez les diplômés s'expliquerait par la présence de conflits d'attentes et de valeurs inévitables entre ces derniers et l'organisation. Ils voient leurs idéaux rationnels bousculés, manquent de feedback sur leur performance (comparativement à celui auquel ils étaient habitués aux études) et ont de la difficulté à accepter émotivement la réalité du côté humain de l'entreprise.

J.M. Pearson 1982⁽¹¹⁾ précise l'importance de cet apprentissage en ces termes:

si le nouvel arrivant limite la portée de son emploi aux activités techniques et ne reconnaît pas les aspects sociaux et organisationnels, il risque de restreindre sérieusement son efficacité. Une vision plus large du poste implique d'accepter le côté humain de l'entreprise c'est-à-dire, de distinguer les réseaux formels et informels, de prendre des initiatives et de vendre ses idées. (Traduction libre p. 287)

L'étude entreprise par Vroom & Deci 1971⁽⁷⁵⁾, ayant aussi comme sujets des diplômés à leur premier emploi, fait état de la présence d'une situation similaire: les auteurs parlent de désillusion et de désenchantement s'étalant sur une période de plus de 3 ans. Il semble que plus l'individu nourrit des attentes élevées en début d'emploi, plus le taux d'insatisfaction est fort après 1 an.

Dunnette & al. 1973⁽⁵⁴⁾ ont interrogé une population de plus de 1 000 diplômés à l'emploi ou ayant été à l'emploi d'une grande corporation. Malgré les critiques concernant la méthodologie (à savoir que les sujets devaient décrire de mémoire leurs attentes pré et post emploi de même que leurs tâches initiales et/ou actuelles), les résultats confirment ceux de Vroom & Deci. De plus, les auteurs ont comparé les données de 2 groupes distincts: ceux qui sont demeurés à l'emploi de l'organisation et ceux qui l'ont quittée. Il semble que l'écart entre les attentes initiales et l'expérimentation ait été plus élevé chez le second groupe, ce qui expliquerait en partie leur départ.

Dans sa revue de littérature sur le phénomène de l'entrée organisationnelle, Wanous 1977⁽⁵⁵⁾ constate que la plupart des travaux effectués sur les attentes irréalistes n'avaient pas étudié leur influence sur les comportements post-entrée, mais plutôt sur le choix final d'une organisation de la part de l'individu dans le processus de sélection. À cet égard, l'utilisation du «Realistic job preview» (RJP) comme méthode de recrutement a démontré son efficacité dans la réduction des attentes sans pour autant influencer le choix organisationnel.

Trois études cependant (dont celle de Vroom & Deci) comportent une évaluation des comportements post-entrée et soulignent l'importance du réalisme des attentes dans la

réduction du roulement; toutefois, Wanous observe que la mesure de durée de l'emploi (job survival) comme résultat du réalisme des attentes n'était pas statistiquement significative.

Le phénomène de l'entrée organisationnelle implique l'interaction de plusieurs processus différents: seulement sous la perspective individuelle, de nombreuses explications psychologiques sont possibles et l'auteur met l'emphase sur la nécessité d'une vision conceptuelle intégrée du phénomène dont le réalisme des attentes n'en serait qu'un élément parmi de nombreux autres.

Dans son article intitulé "*The unwritten contract: Job perceptions*", Herbert George Baker 1985⁽⁴⁴⁾ présente une autre façon de concevoir la problématique des attentes. Selon lui, les premiers contacts entre une organisation et un individu créent une espèce d'entente tacite ou contrat psychologique "qui régira l'interaction subséquente aussi sûrement qu'un document légal" (traduction libre p. 37). Ce contrat est défini comme "la somme totale du dit et du non-dit, de l'écrit et du non-écrit" et est qualifié de "dynamique c'est-à-dire, sujet à modification continue" (traduction libre p. 37-8).

Pour l'organisation comme pour l'individu, "lorsque les attentes ne sont pas reconnues ou niées ou non répondues, les gens agissent comme si quelque chose, qui leur aurait été promis, leur est retiré ou refusé." (Traduction libre p. 38)

Ainsi, "les perceptions d'une partie à l'effet que l'autre a altéré le contrat conduisent à un déploiement d'efforts pour modifier ces dispositions en vue de maintenir la parité ou même y gagner un quelconque avantage. Ce fonctionnement peut facilement devenir cyclique." (Traduction libre p. 38)

L'ensemble de ces propos à l'égard des attentes permet de distinguer deux sources principales d'anticipations: vis-à-vis le choix occupationnel (c'est-à-dire le choix d'un poste correspondant à sa formation) et vis-à-vis le choix organisationnel. Cette distinction vient renforcer les notions d'engagement ou de loyauté à l'égard de la profession et/ou de l'organisation.

Par ailleurs, il semble que la création d'attentes ne soit pas exclusive à des périodes données (à la pré-entrée et à l'entrée) mais plutôt diffuse et récurrente dans le processus d'expérimentation.

De plus, l'insatisfaction perçue chez les diplômés à leur premier emploi se manifesterait sur une période de temps relativement longue et serait considérée comme inévitable ou inhérente à cette situation.

Les attentes irréalistes n'expliqueraient que partiellement ce phénomène. À cet égard, Meryl Reis Louis 1980⁽⁷⁴⁾ propose une nouvelle perspective de la situation de début d'emploi. Son approche met l'emphase sur la non-réponse aux attentes c'est-à-dire, l'écart entre celles-ci et l'expérience vécue. Partant de la proposition que les anticipations d'une part, peuvent avoir pour sujets à la fois l'organisation, le travail et l'individu lui-même, elle décrit les attentes comme pouvant être conscientes, tacites ou émergentes. Les anticipations non rencontrées d'autre part, prendraient la forme soit d'attentes sous-répondues ou celle d'attentes sur-répondues. En d'autres termes, l'auteur allègue que l'inattendu tout comme l'anticipé, produit des écarts et que ces derniers, même s'ils sont agréables, nécessitent un ajustement.*1

*1 Cette théorie fait l'objet d'une présentation plus détaillée au chapitre 6.

Dans un autre ordre d'idée, Roger Mansfield 1975⁽⁵⁸⁾ s'est intéressé au phénomène de changement de statut chez le diplômé c'est-à-dire, la substitution d'un rôle connu pour un rôle nouveau. Cette permutation entraînerait une déstabilisation momentanée et cet état de déséquilibre crée de l'incertitude et déclenche chez l'individu le besoin de se sécuriser. Sur la base de cette prémissse, l'auteur aborde la dimension du développement de l'identité chez le diplômé. Ce processus d'identification est défini par Foote 1953 "comme une appréciation puis un engagement à une identité (concept de soi) particulière ou une série d'identités sur gratification par d'autres signifiants." (Traduction libre, extrait du # 58:77) L'identité ferait référence à l'image de soi dont le reflet nous est renvoyé par d'autres personnes.

En dépit du fait que les caractéristiques de la population à l'étude limitent grandement l'interprétation,*2 le changement de statut déclencherait le processus de recherche d'identité et la résolution du stress inhérent serait déterminante pour la satisfaction.

L'auteur explique que,

lorsque la phase d'initiation est suffisamment longue, l'individu a le temps de s'ajuster en adoptant une identité pertinente au statut proposé; si le niveau d'incertitude est raisonnable, il éprouvera peu de difficultés à établir et maintenir cette identité. Par contre, il peut expérimenter un haut degré de stress s'il sent que son choix pourrait être répudié par les autres. (Traduction libre p. 78)

Hall & Nougaim 1970 ont décrit cette phase initiale en ces termes:

... le nouvel arrivant cherche surtout à définir la structure de sa position et s'y sentir sécurisé. Il doit trouver des moyens de s'intégrer au système. Parce qu'il est étranger à l'organisation, il se donne beaucoup de mal à identifier clairement son environnement et la relation qu'il souhaite avec ce dernier. (Traduction libre, extrait du # 10:4).

*2 Les diplômés embauchés par une même entreprise étaient tous appelés à occuper diverses fonctions avant de pouvoir choisir ou se voir imposer un poste.

Selon Mansfield, les conséquences de cette période d'insatisfaction et de stress lié à l'identification ne seraient pas nécessairement négatives si l'on tient compte du paradigme de Schein sur le processus de socialisation à savoir,

qu'une période initiale de haut stress peut «dégeler» l'ancienne identité en amenant l'individu à l'évidence qu'il n'est plus ce qu'il était. Ce «dégel» faciliterait le processus de changement, en ce qu'il inciterait l'individu à se chercher une identité compatible avec sa nouvelle position. La ratification de cette identité par d'autres signifiants correspondrait à un «regel» ou stabilisation de la nouvelle identité. (Traduction libre p. 85)

Dans des conditions favorisantes, Mansfield⁽⁵⁸⁾ avance que la recherche d'une identité nouvelle se fait plus aisément; pour Schein (cité par R. Mansfield # 58:87), un niveau de stress élevé pourrait aussi stimuler le processus. À ces allégations, l'on peut ajouter la nature des attentes de l'individu comme influence directe sur l'identification et le stress sous-jacent.

L'aspect relationnel, introduit au chapitre 1, se précise de plus en plus: Mansfield conclut que la non-acceptation par les autres peut significativement accroître les tensions; Hall & Nougaim soulignent que le nouvel arrivant doit identifier les relations qu'il souhaite développer dans son milieu tout autant que le milieu lui-même; et finalement, Schein parle de stabilité conditionnelle à la confirmation du choix de son identité par les autres.

En conclusion, le diplômé à son premier emploi ferait face à deux types de changements majeurs:

- Le premier étant la transformation du statut d'étudiant à celui d'employé d'une organisation impliquant l'abandon définitif d'un état pour un autre, généralement

inconnu ou à tout le moins méconnu, mais pour lequel l'individu aurait développé des attentes particulières.

- Le second étant le passage d'étranger à nouveau membre d'une organisation donnée, soit l'adoption d'une identité et d'un mode de fonctionnement compatibles à la nouvelle réalité pour laquelle l'individu possède aussi des attentes spécifiques.

Jusqu'à maintenant, les recherches citées ont souligné le caractère particulier de l'expérience du diplômé à son premier emploi en termes d'attentes souvent irréalistes et d'insatisfaction inévitable. Ces constatations pourraient s'appliquer dans l'un ou l'autre des changements précédents. Toutefois, l'on peut supposer que plus grandes seront ses réticences à transformer son statut d'étudiant, plus grandes risquent d'être ses difficultés à s'identifier au nouvel environnement.

Vu sous cet angle, le diplômé plus que tout autre présenterait une gamme et un niveau d'attentes plus complexes. Vraisemblablement, sa formation l'incite à développer des attentes spécifiques et justifiables pour la plupart à l'égard de sa profession et du milieu dans lequel il évoluera. L'Université pourrait contribuer à faciliter la transition dans la mesure où l'organisation reconnaît la valeur et les limites du diplômé, réévalue ses propres demandes et se réapproprie sa part de responsabilité en matière d'apprentissage.

SECTION II

PRINCIPAUX CONCEPTS ASSOCIÉS À L'EXPÉRIENCE DE DÉBUT D'EMPLOI

Le but de cette deuxième partie est de décrire le phénomène de l'entrée organisationnelle par le biais de l'expérience de l'individu à l'égard des tâches qui lui sont assignées (chapitre 5) et vis-à-vis le rôle qu'il devra assumer (chapitre 6).

Le chapitre 4 expose les différentes théories utilisées jusqu'à maintenant sous la perspective individuelle et le dernier chapitre (7) étudie l'impact de l'organisation sur l'individu à travers les moyens dont elle dispose.

CHAPITRE 4

CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES SUR L'ENTRÉE ORGANISATIONNELLE

Ce chapitre présente un résumé des propos traitant du phénomène de l'entrée organisationnelle. Celui-ci fait référence au passage de l'individu de la position d'aspirant à celle de débutant, mettant en relief la notion de choix et ses effets. L'irréalisme des attentes pré-emploi, le stress occasionné par l'incertitude et la dissonance post-choix représentent les trois principales caractéristiques de l'entrée organisationnelle.

Dans les recherches axées sur le rôle du «realistic job preview», les individus ayant des attentes irréalistes sont, plus que les autres, sujets à:

- Être nommés à un poste pour lequel ils ne sont pas suffisamment qualifiés (Schein 78)
- Manquer le type et la somme d'entraînement requis (Feldman 81)
- Montrer plus d'anxiété à l'égard de la performance (Gomersall & Myers 66)
- Quitter leur emploi en dedans d'un an (Macedonia 69)
- Être moins satisfaits dans leur nouvel emploi (Wanous 73)

(traduction libre, extrait du # 2:259)

"Lorsqu'un individu fait face à une situation nouvelle et/ou incertaine, une série de changements s'ensuit dans les perceptions, les émotions et les comportements".
(McGrath 1976, traduction libre, # 2:258)

"Cet individu aura tendance à évaluer cognitivement dans quelle mesure la situation représente une menace ou une opportunité à l'égard de ses acquis".
(Folkman & Lazarus 1980; Lazarus 1977, traduction libre, extrait # 2:258)

"Il aura tendance à vivre des sentiments de perte, d'anxiété et de manque de contrôle".
(Singer 1978, traduction libre, extrait du # 2:259)

"Il sera aussi enclin à réagir en établissant de nouveaux modes de comportements tirant avantage des opportunités ou évitant les menaces «problem focused de Folkman & Lazarus 1980» et/ou bloquant ou distordant émotivement les stimuli de menaces «Emotion focused».
(Brett 1980; Brief, Schuler & Van Sell 1981, traduction libre, extrait du # 2:259)

L'individu réagit à l'incertitude aux niveaux émotif et comportemental: "il peut construire sa propre version de la réalité et y répondre comme si elle était objectivement vraie." (Van Maanen 1978; Louis 1980, traduction libre, extrait du # 2:259)

Vroom & Deci 1971⁽⁷⁵⁾ se sont intéressés au phénomène post-décision de la dissonance cognitive chez des diplômés à leur premier emploi. Ils l'expliquent en ces termes:

Lorsqu'un sujet est confronté à des choix mutuellement exclusifs (i.e. dont la propriété d'attraction est similaire mais dont d'autres propriétés diffèrent) l'action de choisir provoque de la dissonance cognitive. Celle-ci provient donc de l'inconsistance entre la relative non attirance de certains éléments du choix et la relative attirance de certains éléments des non-choix; le sujet réagit en tentant de réduire cette dissonance par une réévaluation des alternatives: augmenter l'attraction des éléments choisis, diminuer l'attraction des éléments non choisis. (Festinger 1957, traduction libre, extrait du # 75:40)

Leur recherche a démontré que plus le taux d'attraction (attentes) post-choix est élevé et plus le taux d'insatisfaction risque, après 1 an, d'être élevé. Par ailleurs, les résultats suggèrent qu'à cette période, l'évaluation que font les diplômés de leur satisfaction semble s'inspirer beaucoup plus des écarts entre les attentes initiales et l'expérimentation, que des propriétés actuelles réelles des situations de travail.

À la lumière de ces quelques extraits, il semble que l'acte de choisir (choix occupationnel et organisationnel) soit sujet à l'influence des attentes de l'individu et qu'il déclenche subséquemment le processus de dissonance. L'incertitude face à toute situation nouvelle et inconnue, jumelée à un sentiment d'inconsistance à l'égard de ses propres choix expliquerait le stress caractéristique de l'entrée organisationnelle. En d'autres termes, le nouvel arrivant chercherait à s'identifier à et dans l'environnement à la fois pour se sécuriser dans l'actuel et pour justifier son choix.

De plus, Salancik & Pfeffer 1978 soutiennent que "ce qu'on appelle besoin peut aussi être vu comme un ajustement cognitif ou émotionnel (post-rationnalisation) servant à expliquer un comportement qui ne pourrait être justifié uniquement sur la base de facteurs extrinsèques".

(Traduction libre, extrait du # 73:18)

Cette distinction suggère que les perceptions de l'individu à l'égard de sa situation peuvent être fonction de ses attentes mais aussi de post-rationnalisations issues de la dissonance.

Dans cet ordre d'idée, la situation de début d'emploi (phénomène de l'entrée organisationnelle) serait caractérisée par le stress face à l'inconnu, les premières perceptions d'écart vis-à-vis les attentes et un sentiment probable d'inconsistance ou de doute à l'égard de la décision d'emploi.

CHAPITRE 5

PERSPECTIVE INDIVIDUELLE ET CONCEPT DE TÂCHES

Les tâches attribuées à l'individu représentent un facteur d'influence important de l'environnement de travail. Selon Herzberg 1966; Walton 1972, "la conception des tâches (job design) peut affecter de façon significative les attitudes et comportements de l'employé." (Traduction libre, extrait du # 72:204)

Une combinaison des résultats de trois recherches donne une vue d'ensemble des effets possibles des tâches sur l'individu. Hackman & Lawler 1971 et Hackman & Oldham 1975 (extrait du # 72:205) proposent une classification des caractéristiques des tâches en cinq dimensions: autonomie, identité à la tâche, signifiance, variété et feedback des tâches (voir définitions p. 16).

Une première étude, celle de Ralph Katz 1978⁽⁷²⁾ , portait sur la relation entre les cinq dimensions et la satisfaction générale au travail (overall job satisfaction), de même que l'effet modérateur de la durée d'emploi sur cette relation.

Dans l'ensemble, toutes les caractéristiques (5) sont corrélées positivement à la satisfaction et le facteur «temps» modère significativement ces liens. Il semble que la force des corrélations atteigne un niveau maximum entre 4 et 36 mois (particulièrement entre 1 et 3 ans pour la variété, la signifiance et l'autonomie) et tende à diminuer progressivement jusqu'à presque zéro vers 15 ans.

La relation entre les dimensions^{*1} de la tâche et la satisfaction n'est donc pas uniforme dans le temps; la diminution progressive de la force des corrélations n'indique pas une détérioration de la satisfaction mais plutôt la présence d'autres facteurs d'influence.

Les différences majeures se situent dans la période initiale 0-3 mois. Ces distinctions touchent 2 groupes d'employés: le premier, composé de personnes débutant dans l'entreprise et le second, regroupant des individus déjà membres de l'organisation mais nouvellement promus ou transférés (vétérans).

Pour les nouveaux (c'est-à-dire à leur premier emploi dans cette organisation mais pas nécessairement à leur première expérience de travail), seulement deux dimensions ressortent: l'autonomie (négative) et la signifiance (positive). Pour les vétérans, il s'agit de la dimension feedback de la tâche (positive) et signifiance (corrélation positive mais plus faible). Même si ces derniers semblent aussi préoccupés par le rétablissement de leur identité dans l'environnement de travail (signifiance), ils ne sont toutefois pas incommodés par l'autonomie.

Ces distinctions entre les deux groupes viennent renchérir les propos de Becker 1964; Hall & Nougaim 1968; Van Maanen 1975 à l'effet que,

Les individus ont tendance à être absorbés par différentes issues selon les étapes de leur carrière; au premier stade, ils seraient plus préoccupés par l'établissement de leur identité et de leur sécurité dans l'environnement de travail.

(Traduction libre, extrait du # 72:205)

^{*1} Les dimensions de la tâche coïncideraient présument avec certains états psychologiques critiques dans l'accomplissement et le maintien de la satisfaction, de la motivation et de l'engagement. (Traduction libre p. 204)

Dans la même veine, Van Maanen 1977 ajoute au sujet du nouvel arrivant, "qu'il doit d'abord se construire une définition de son environnement à travers des interactions symboliques avec d'autres individus".
(Traduction libre, extrait du # 72:218).

Dans ce sens, R. Katz souligne que la nature de sa satisfaction correspondrait plus à la définition qu'en donne Weick 1969 à savoir, "le retrait de «l'équivoque» c'est-à-dire la création d'un ordre subjectif" (traduction libre p. 218). Cette réduction selon l'auteur fonctionnerait principalement à travers les processus de feedback et de relations interpersonnelles.

Dans l'analyse des effets modérateurs de la longévité sur les relations satisfaction/dimensions, d'autres variables intermédiaires potentielles ont été mesurées:

Une subdivision des items relatifs à la satisfaction dans le MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire), outil de mesure utilisé, a permis d'isoler les critères de «satisfaction contextuelle» soit:

(Oldham 1976; Oldham & Hackman & Pearce 1976, traduction libre, extrait du # 72:211)

- satisfaction organisationnelle: à l'égard des règles générales, promotion, salaire, formation;
- satisfaction interactionnelle: vis-à-vis les relations quotidiennes interpersonnelles et de feedback.

Ces variables, de même que le besoin de croissance élevé, (Hackman & Lawler 1971; Wanous 1974, Brief & Aldaz 1975; Hackman & Oldham 1975; Sims & Szilagyi 1976, extrait du # 72:215) ont été testées et les résultats ne démontrent aucune différence significative relative à la longévité sauf pour la satisfaction interactionnelle. Contrairement aux hypothèses de départ, les bas scores de satisfaction interactionnelle ne coïncident pas avec ceux rapportés pour la satisfaction au travail. Autrement dit, la satisfaction à l'égard des relations de travail varierait indépendamment de celle éprouvée vis-à-vis les tâches.

En guise de conclusion, R. Katz propose l'utilisation d'autres facteurs situationnels pouvant influencer la relation individu-tâche; il suggère comme hypothèse alternative les structures bureaucratiques en soulignant que plus le milieu est régi par une culture informelle, plus l'individu devrait compter sur les processus interpersonnels pour réduire tout sentiment d'équivoque.

S'il est vrai que "l'individu révise et reformule régulièrement sa définition de la situation organisationnelle", (Van Maanen 1977, traduction libre p. 219) il est possible de penser que ce processus s'opère différemment dans le temps et selon des déterminants variables: peut-être que, passé le stade initial, l'individu est plus porté à définir sa situation en fonction de ses capacités de modifier l'environnement. À cet égard, les dimensions de la tâche incarneraient des occasions d'influencer son milieu.

À l'instar des distinctions relevées par Katz entre les nouveaux arrivants et les «anciens», Feldman & Brett 1983⁽²⁾ ont observé chez des groupes comparables des différences significatives au niveau des stratégies d'ajustement adoptées en début d'emploi.

Par exemple, le nouveau aurait plus tendance que l'ancien à chercher de l'aide, de l'information et du support social, dans les premiers 6 mois. Des niveaux élevés d'autonomie (indépendance) et de liberté (discretion) provoqueraient tension et incertitude en s'opposant aux besoins de l'individu de se situer par rapport aux autres.

Comme Katz le souligne, "peut-être le nouveau est-il trop occupé à établir et clarifier son identité pour vraiment répondre aux aspects de sa tâche comportant plus de défis".

(Traduction libre, # 72:218)

Cet individu doit apprendre et s'ajuster à l'organisation «à partir de rien»; cela implique l'absorption d'informations multiples et quelquefois vagues, afin qu'il puisse découvrir sa place dans le nouvel environnement. C'est à travers l'apprentissage interpersonnel et technique (tâches) qu'il pourra s'identifier à son milieu.

(Traduction libre, # 72:206)

Le vétéran, quant à lui, privilégie les longues heures de travail et en ce sens, démontre son besoin de prouver rapidement sa compétence; l'importance qu'il prête à la dimension feedback des tâches illustre cette tendance.

Les constatations de Feldman & Brett viennent appuyer deux réflexions capitales dans la compréhension de l'expérience de début d'emploi:

- en premier lieu, "qu'il existe des différences importantes dans les types de stress et les modes d'ajustement entre l'individu «nouvel arrivant» et celui qui change d'emploi au sein de l'organisation"; (Brief & al. 1981, traduction libre, extrait du # 2:261).

- de deuxièmement, "le choix d'une stratégie d'ajustement serait déterminé par la relation entre l'individu et son environnement (interaction) plutôt que par l'un ou l'autre des impacts (individuel et situationnel) isolément".

(Folkman & Lazarus 1980, traduction libre, extrait du # 2:270)

Dans les deux prochains compte-rendus, l'emphase est mise sur le rôle médiateur des dimensions de la tâche à l'égard de certains facteurs sociaux et variables résultats.

La recherche menée par Michael K. Moch 1980⁽⁷³⁾ analyse les effets de positions «d'isolation» et «d'intégration»*2 sur la motivation interne et l'engagement de même que sur les perceptions des dimensions de la tâche. De plus, il emploie le besoin de croissance et de développement de même que les caractéristiques des tâches comme variables intermédiaires.

L'auteur distingue l'engagement organisationnel de l'engagement vis-à-vis le travail. Le premier étant "le degré auquel l'individu s'identifie à l'organisation" et le second, "le degré auquel l'individu s'identifie à son travail" (traduction libre p. 17).

Dans sa revue de littérature, il cite diverses définitions de l'engagement au travail pour appuyer sa proposition:

- Lodahl & Kejner 1965 identifient trois composantes: l'évaluation de l'importance de la tâche, la somme d'énergie investie dans la tâche et le désir de travailler indépendamment des récompenses extrinsèques.

*2 Entendre par positions, structure de poste dans un réseau de flux de travail: un poste exigeant un nombre préalablement établi de relations est qualifié d'intégré; un poste comportant un nombre moindre ou nul de flux de travail se classe comme isolé.

- Rabinowitz & Hall 1977 déterminent deux critères de référence: l'image de soi émanant de la tâche et le gain d'estime de soi dans l'accomplissement réussi.
- Lawler & Hall 1970 proposent une définition à deux dimensions: l'identification psychologique et la motivation intrinsèque.

Les recherches passées n'ayant pas toujours clairement établi de distinctions entre «engagement organisationnel» et «engagement vis-à-vis les tâches», M. Moch questionne certains résultats selon lesquels les interactions sociales produiraient de l'engagement. Selon lui, ce facteur ne serait pas nécessairement lié à l'engagement au travail.

De plus, il différencie l'engagement au travail de la motivation interne en ce que le premier n'a pas nécessairement d'implications de performance: l'individu peut prendre une identité de ses tâches sans avoir à exécuter mieux ou même croître et se développer. La motivation interne, par contre, serait liée inextricablement à la performance: l'employé motivé se récompense de ses succès, gagne de l'estime de soi et de la satisfaction personnelle (traduction libre p. 17-8).

Les caractéristiques des tâches ont été associées antérieurement par Rabinowitz & Hall & Goodale 1977 de la façon suivante: (traduction libre p. 20)

La motivation interne serait représentative des cinq dimensions, tandis que l'engagement au travail correspondrait à quatre d'entre elles, exception faite de la signifiance.

M. Moch utilise les cinq dimensions comme variables de contrôle et variables modératrices dans la mesure où les facteurs sociaux peuvent être des déterminants importants dans la perception de ces caractéristiques.

Ces résultats d'analyses démontrent l'existence des relations suivantes:

- Pour l'individu «intégré», il y a association positive à la motivation interne et aucun lien significatif avec l'engagement au travail.
- Pour l'individu «isolé», ce dernier manifesterait plus de motivation s'il est fortement orienté vers la croissance, et plus d'engagement au travail s'il ne présente pas ce besoin.
- Pour les dimensions de la tâche, il y a relations significatives entre la motivation interne et VARIÉTÉ - FEEDBACK - SIGNIFIANCE et entre l'engagement au travail et AUTONOMIE - IDENTITÉ - SIGNIFIANCE et ce, indépendamment de la force ORIENTATION/croissance/développement.

La signification étant la seule dimension reliée aux deux variables dépendantes (motivation interne et engagement vis-à-vis le travail), ces dernières pourraient être perçues comme des sources d'identité alternatives pour les individus isolés selon qu'ils soient fortement ou faiblement orientés croissance/développement.

L'ensemble de ces résultats appuie l'existence de relations directes et indirectes entre les perceptions à l'égard des tâches, de la motivation et de l'engagement vis-à-vis le travail ainsi que la position qu'occupe l'individu dans le réseau.

De plus, l'hypothèse voulant qu'engagement organisationnel et engagement au travail soient distincts est concluante dans la mesure où les interactions sociales ne semblent favoriser directement que le premier (l'absence d'interactions sociales pouvant indirectement stimuler l'engagement au travail).

Quant à la notion de performance différenciant l'engagement vis-à-vis les tâches de la motivation interne, l'influence de la variable orientation croissance/développement soutiendrait cette proposition: en effet, un bas niveau d'orientation favorisera l'engagement chez un individu isolé tandis qu'un taux élevé stimulera la motivation pour un individu dans la même position.

La recherche suivante constitue en quelque sorte une extension à celle de Moch. L'utilisation du concept de centralité^{*3} ainsi que l'ajout de deux dimensions aux cinq déjà connues viennent préciser ou à tout le moins renforcer la notion d'interactions sociales et ses influences.

Cette étude dirigée par D. Brass 1981⁽⁴⁾ visait à analyser les relations potentielles entre contexte structurel, dimensions de la tâche, satisfaction et performance.

Les relations de centralité, criticalité et transactions alternatives de Jones & James 1979 ont servi d'indicateurs du contexte structurel et la variable satisfaction a été mesurée en fonction de deux critères soit la satisfaction vis-à-vis le travail et vis-à-vis le superviseur. Aux cinq dimensions de la tâche, l'auteur a ajouté deux variables interpersonnelles:
(traduction libre, extrait du # 4:334)

^{*3} Centralité d'un poste ou degré d'interconnection du poste dans le réseau organisationnel.

- support à la tâche ou "degré auquel d'autres personnes (collègues, supérieur, clients) apportent une aide active dans l'accomplissement des tâches";
- feedback d'agents (collègues, supérieur, autres) ou "sources actives d'informations sur la performance de l'individu."

Dans l'ensemble, les résultats confirment l'existence de relations significatives entre mesures structurelles et dimensions de la tâche, ainsi que le rôle modérateur de ces dernières dans la relation entre structure et satisfaction/performance. De façon plus détaillée,

- toutes les dimensions (surtout le support à la tâche), à l'exception du feedback des collègues et autres, sont intercorrélées positivement et significativement aux satisfactions et à la performance;

Il serait intéressant de noter une similitude entre «feedback des collègues et agents autres» et «satisfaction interactionnelle» de Katz 1978⁽⁷²⁾. D'une part, la satisfaction à l'égard des relations interpersonnelles et de feedback (interactionnelle) semble varier dans le temps indépendamment de la satisfaction éprouvée dans le travail. D'autre part, le feedback des collègues et autres, identifié comme une dimension des tâches, n'est pas lié non plus à la satisfaction du travail.

- quant à la relation significative entre les dimensions et les mesures structurelles, une seule exception (feedback des collègues) est relevée. De plus, les mesures structurelles sont liées aux satisfactions mais pas à la performance;

divergence de leurs effets (respectivement positif et négatif) sur la satisfaction du nouvel arrivant, comparativement à la situation du «vétéran», s'expliquerait de deux manières:

- D'une part, tout individu face à un nouvel emploi cherche à se définir et à se situer par rapport à l'environnement. Cependant, celui qui possède déjà une connaissance préalable de l'organisation (peut-être même un certain engagement vis-à-vis cette organisation) aurait vraisemblablement déjà acquis une forme d'identité de base et conséquemment, il serait plus enclin à se définir à travers l'exercice de ses compétences d'où sa réceptivité à l'autonomie. Le nouvel arrivant, quant à lui, serait confronté à une situation double: s'identifier par rapport à son environnement immédiat et se situer dans un contexte social inconnu. Il aurait ainsi tendance à se définir surtout à travers les processus interpersonnels de support et d'informations d'où ses réticences à l'égard de l'autonomie.
- D'autre part, toute transition, à savoir un changement dans le statut et/ou le contenu de l'emploi, implique un minimum de stress. L'individu possédant certains acquis vivrait une incertitude plus "concentrique", c'est-à-dire dont la source principale émane du travail; ses préoccupations de performance agiraient en quelque sorte comme un contrepoids. Pour le nouvel arrivant, l'incertitude serait à la fois multiforme et diffuse de par le nombre de sources de stress et leurs directions (étendue). Dans une telle situation, il doit pouvoir compter sur d'autres pour obtenir des informations essentielles à son positionnement de même qu'à l'exécution de ses tâches.

L'opérationnalisation du concept intégration-isolation des réseaux de relations de travail tient compte du nombre de liaisons qu'un individu, occupant un poste donné, entretient avec d'autres personnes. Le barème de calcul fait référence à l'éventail de relations de travail qu'offre la position de par la nature de ses tâches. Dans la même veine, le concept de centralité repose sur le nombre de liaisons découlant des flux de travail attribuables au poste. À la limite, un individu isolé des réseaux peut être perçu comme occupant un poste périphérique et il est possible de supposer que le nouvel arrivant se situe à cet endroit précis. Dans cet esprit, l'on pourrait formuler le raisonnement suivant: la manière dont l'individu percevra la signifiance de sa tâche sera fonction des niveaux de support et d'informations qui lui seront offerts; par ailleurs, l'importance de ces facteurs pourraient expliquer pourquoi le nouvel arrivant réagit mal à l'autonomie.

En fait, la signifiance symboliserait l'encadrement et la sécurité qui répondraient aux besoins du débutant; l'autonomie, à l'inverse, augmenterait l'incertitude de début d'emploi par l'absence de balises et d'interaction que sa définition laisse entrevoir.

La proposition de Katz, à l'effet que toutes les dimensions de la tâche sont liées à la satisfaction à l'égard du travail après une période de socialisation ou resocialisation, démontre l'existence d'une progression dans l'apprentissage et du contenu et du contexte.

CHAPITRE 6

PERSPECTIVE INDIVIDUELLE ET CONCEPT DE RÔLE

Lorsque l'individu entre dans une organisation, il doit apprendre et intégrer une foule d'informations sur des sujets diversifiés.

Dans sa théorie sur la carrière, Schein 1971⁽⁵⁶⁾ a développé un cadre de référence ayant pour objectif de schématiser la nature de l'organisation et de l'individu, ainsi qu'un ensemble d'éléments relatifs à la carrière et servant de lien entre les deux. La structure de l'organisation serait composée de trois sortes de mouvements caractérisés par trois types de frontières et leurs propriétés filtrantes. La structure d'un individu reposera sur un ensemble intégré de moi-sociaux organisé autour d'une image de base ou concept de soi. Le rôle proposé à l'individu comprend trois dimensions:

- des attributs et/ou normes essentiels pour répondre aux demandes minimales;
- des attributs et/ou normes pertinents et désirables mais non nécessaires;
- des attributs et/ou normes périphériques c'est-à-dire, non pertinents pour un rôle donné bien qu'ils comportent différentes capacités latentes.

(Traduction libre p. 412)

Van Maanen & Schein 1979 ont identifié trois composantes essentielles du rôle: la connaissance de base, la stratégie et la mission: la première faisant référence à l'apprentissage des tâches et les deux autres à l'appréciation de la culture organisationnelle (traduction libre extrait du # 74:232).

Le concept de rôle ainsi décrit offre l'avantage d'une vision plus globale de l'ensemble des expériences que vit un individu en début d'emploi. "La manière dont il assumera ce rôle et s'ajustera aux demandes" définit la notion d'«orientation de rôle» utilisée par G.R. Jones. (Traduction libre, extrait du # 1:263)

Dans leur exposé intitulé «*Dimensions psychologiques du rôle dans les organisations bureaucratiques*», M.A. Diamond et S. Allcorn 1985 ont identifié deux catégories de rôles:

- Le manifeste représentant tout ce qui est institutionnellement défini et prévisible
- Le voilé ou l'ensemble des présomptions inconscientes à l'égard du rôle.

(Traduction libre, extrait du # 40:59)

D'après ces auteurs, les individus se créent des rôles en voulant structurer leur réalité externe; lorsque dans une situation donnée, le rôle manifeste ne réussit pas à défendre l'individu contre l'anxiété, ce dernier tente d'imposer la partie «voilée» du rôle comme étant factuelle. Cette substitution a pour but de ré-établir (ou établir) la congruence du rôle et la sécurité personnelle; elle peut se traduire par un nombre illimité de petites pressions interpersonnelles ou d'actions coercitives.

Chacun a son idée sur «comment» les choses doivent être faites. Lorsqu'elles se font différemment, il y a frustration et anxiété. Presque sans le savoir, la personne envoie des signaux à propos de ses attentes et peut utiliser des moyens subtils pour les communiquer... Aucun précédent ou rituel n'existe pour clarifier l'ambiguïté et chacun agit «comme si», en espérant que les choses iront mieux.
 (Traduction libre p. 50)

Dans sa description de la structure individuelle, Schein 1971⁽⁵⁶⁾ exprime des propos analogues en parlant des moi-sociaux. Selon lui, l'individu possède un ensemble de construits ou présomptions pour agir dans l'environnement; les choix qu'il fait sont souvent inconscients et instantanés jusqu'à ce qu'il expérimente une menace ou un déséquilibre: il deviendrait conscient lorsque le moi-social choisi ne reçoit pas confirmation des autres (traduction libre, extrait du # 56:410).

Dans son étude sur le développement du rôle, B. Toffler 1981 explique que celui-ci "n'est pas une entité clairement définie mais plutôt une création issue des effets changeants de la situation..." (traduction libre, extrait du # 9:414).

Le rôle serait donc un ensemble d'informations relatives aux tâches et la culture et dont l'accès serait régi par des conditions de base (propriétés filtrantes). Cette conception du rôle met en lumière la notion de processus de développement soumis aux aspects cognitifs et perceptifs de l'expérimentation de l'individu.

Les travaux de Meryl Reis Louis 1980⁽⁷⁴⁾ sur le phénomène de l'entrée organisationnelle présentent une nouvelle perspective identifiant des facteurs-clés et décrivant le processus par lequel l'individu gère la situation de début d'emploi.

Deux éléments de contenu du rôle servent de prémisses:

- L'apprentissage du travail ou des tâches;
- L'appréciation de la culture organisationnelle.

le premier doit son origine à la définition du processus de socialisation soit,

un processus par lequel l'individu apprend les valeurs, habiletés, comportements souhaités et connaissances sociales essentiels pour assumer son rôle et participer comme membre de l'organisation.
(Brim 1966; Van Maanen 1976; Van Maanen & Schein 1979; traduction libre p. 229).

le second provient de l'explication donnée au concept de «culture»:

le nouvel arrivant a besoin de schèmes d'interprétation situationnels ou culturels pour comprendre ce qui lui arrive et y répondre par des actions appropriées et signifiantes. Il a besoin d'une carte du territoire, en quelque sorte, suffisamment compatible à celles que les autres membres utilisent pour déterminer l'environnement
(Weick 1979, traduction libre p. 233)

La notion de carte territoriale découle des caractéristiques d'étrangeté, de désorientation et de sensation de surcharge, particulières à l'expérience d'initiation. Le «choc de la réalité» vécu dans cette circonstance serait le résultat selon Hugues 1958, "de l'impossibilité d'une exposition graduelle, c'est-à-dire de moyens réels d'affronter la situation petit à petit."
(Traduction libre p. 230)

Conséquemment, "les notions de temps et d'espace demeureraient problématiques jusqu'à ce que l'individu puisse être capable de schématiser (cartes) ces notions en fonction de la spécificité du nouvel environnement." (Van Maanen 1977, traduction libre p. 230)

Les facteurs-clés^{*1} identifiant l'expérience d'entrée sont: (traduction libre p. 235-6-7)

1. *Le changement* ou la différence objective entre l'ancienne et la nouvelle situation.

Les changements sont qualifiés de «publics» pour expliquer qu'ils existent avant même l'entrée et qu'ils sont donc observables à l'avance. Ils peuvent toucher les dimensions d'identité professionnelle, de statut, de conditions de travail et peuvent aussi être associés au passage des frontières organisationnelles (hiérarchique, fonctionnelle et inclusive). Ils incarnent l'aspect changer à.

2. *Le contraste* ou l'émergence de figures, dans le champ perceptif de l'individu, en partie déterminées par l'expérience passée.

Les contrastes sont qualifiés de «personnels» et ne sont généralement pas connus à l'avance. Ils concernent l'individu lui-même et non la situation, du fait qu'il juge cette dernière en fonction de différences subjectives relevées entre elle et l'ancienne. Ils représentent l'aspect changer de.

*1 Ces facteurs peuvent être empiriquement mesurés comme l'a démontré Nigel Nicholson 1984⁽⁸⁾ (voir chapitre 11).

Pour l'instant, la présentation du modèle de Louis vise essentiellement à décrire la problématique du nouvel arrivant; sa théorie est reprise ultérieurement dans l'exercice de schématisation au chapitre 14.

3. La *surprise* ou différence entre ce que l'individu a anticipé et ce qu'il expérimente ainsi que la réaction affective issue de ces écarts.

Les sujets d'anticipations peuvent être l'organisation, le travail ou l'individu lui-même; ces attentes peuvent être conscientes, tacites ou émergentes.

Les résultats de la surprise sont des attentes sur-répondues ou sous-répondues. Dans les deux cas, ces anticipations sont non-rencontrées.

Si la surprise comprend les attentes, sa portée va toutefois au-delà de l'anticipation proprement dite. En effet, savoir et s'attendre à, dans le sens cognitif, se distingue de l'expérience réelle en ce sens que les faits peuvent être connus et acceptés mais la réaction affective, elle, inexactement anticipée. En d'autres termes, la surprise peut être positive et avoir été anticipée comme négative ou l'inverse. Dans les deux cas, elle requiert un ajustement de la part de l'individu. Un des processus par lequel il évalue la situation et procède à une modification s'appelle «sense making»*2 .

Le cadre de référence utilisé est celui de la pensée consciente. Il est dit que dans des situations familières, l'individu semble opérer de façon non-consciente, comme s'il était pré-programmé et guidé par des scripts cognitifs. Ces scripts ont été définis par Abelson (1976:33) comme "des séquences cohérentes d'événements anticipés" (traduction libre p. 239).

*2 Dans les prochains chapitres, l'expression «sense making» est abandonnée et remplacée par processus de «la pensée consciente».

Louis suggère que la pensée consciente pourrait être provoquée lorsqu'un événement hors de l'ordinaire survient. D'autres auteurs ont mentionné la présence de résultats imprévus, de comportements programmés interrompus ou inefficaces (Langer 1978:58). Irwin 1951 parle d'état de tension ou de quasi-besoin pour un retour à l'équilibre (traduction libre p. 240).

Dans de telles circonstances, l'individu cherche à comprendre le pourquoi (rétrospective) et le processus de «sense making» ou pensée consciente développé par Louis (1978), peut être vu comme un cycle récurrent comprenant une séquence d'événements sur un continuum temps. Il débuterait au moment où l'individu se crée des attentes tenant lieu de prédictions pour le futur. Par la suite, lorsque des situations imprévues se manifestent (soit des écarts entre les prévisions et l'actuel), les effets de surprise provoquent le besoin d'explication lequel déclenche le processus de la pensée consciente. À travers celui-ci, l'individu interprète ces écarts et procède à l'attribution de significations aux surprises, puis au choix de comportements appropriés. Le cycle se terminerait par l'altération des scripts, c'est-à-dire une mise à jour des connaissances et une révision des prédictions (traduction libre p. 241).

Dans ce processus de «sense making» ou pensée consciente, l'individu opère en fonction de cinq sources d'influences: (traduction libre p. 244)

- son expérience passée (ou rappels de situations similaires);
- ses caractéristiques personnelles (ou prédispositions pour un mode de causalité);
- son orientation motivationnelle (à l'égard de la situation entre autres);
- un ensemble de schèmes interprétatifs (soit des scripts déjà internalisés au sujet de la situation actuelle);

- l'information locale véhiculée par les autres.

Les travaux de Louis contribuent de façon significative à la compréhension du phénomène de l'entrée organisationnelle. La perspective individuelle y est abordée dans l'optique d'une vision intégrant différents déterminants, telle que suggérée par Wanous (voir p. 31). De plus le concept de rôle, tel que décrit par Schein et Diamond (voir p. 56-57) trouve une application intéressante: les concepts de changement et contraste correspondraient respectivement aux rôles manifeste et voilé. Quant à la surprise, elle incarnerait la notion des moi-sociaux dans ses effets imprévus ou mal anticipés.

Dans sa critique de la littérature, Louis soulignait deux faiblesses particulières: la première, relevée dans la perspective du roulement, fait référence à l'hypothèse de rationalité liée aux attentes. Dans son exposé, l'auteur démontre qu'elle n'est pas supportée et que les anticipations non-rencontrées sont un phénomène inévitable de l'expérimentation: leurs sources multiples, leurs formes variées et leur présence post-entrée constituent les principaux arguments de cette thèse.

La seconde, observée dans la perspective du processus de socialisation, soit la succession de stades de «changements à» sans tenir compte des effets des «changements de». Son modèle comble cette lacune en identifiant le «contraste» comme étant la dimension associée à l'émergence d'expériences passées et à la production de schèmes perceptifs spécifiques.

L'identification de composantes ou d'éléments inducteurs dans le processus de «sense making» ou pensée consciente permet deux types de comparaisons, soit les différences entre

la situation du nouvel arrivant et celle des autres membres, ainsi que l'expérience du débutant à son premier emploi et celle du débutant à son xième emploi.

D'une part, le nouvel arrivant se distingue des autres membres de trois manières: ces derniers savent généralement à quoi s'attendre; en cas de surprise, ils possèdent suffisamment d'informations pertinentes pour interpréter rapidement et adéquatement les événements, et ils peuvent compter sur l'appui d'autres individus pour comparer et/ou renforcer leurs schèmes interprétatifs. Le nouvel arrivant, lui, ne dispose que de très peu ou pas d'informations «locales»; il n'appartient pas encore à des réseaux et conséquemment, sa situation le rend vulnérable et sujet à des surprises inévitables.

D'autre part, il semble que ce débutant, contrairement à celui qui possède déjà une connaissance réelle de l'organisation et entreprend de nouvelles tâches (vétéran), ait tendance à rechercher surtout de l'information et du support..

Compte tenu de ces distinctions, il est possible d'imaginer des variations dans les forces d'influences de ces composantes, susceptibles d'expliquer certains comportements typiques. Par exemple, l'individu qui possède une expérience concrète de l'organisation, donc un certain nombre de schèmes généraux d'interprétation, aurait tendance à répondre à son besoin de signification (repositionnement vis-à-vis de nouvelles tâches) par la performance qu'il exercera dans l'accomplissement de ces tâches. Cette orientation serait renforcée entre autres par le rappel de situations similaires dans un contexte culturel connu.

Quant au nouvel arrivant, il fait face à deux inconnus: l'organisation et le travail. Il ne dispose d'aucun schème d'interprétation «locale» et dans le cas du diplômé, peu ou pas de

références à des situations similaires. Son besoin de signifiance se définirait par la nécessité «d'être dans l'organisation et de l'organisation»; la présence de cette double identité pourrait expliquer sa tendance à chercher auprès des autres informations, support et acceptation.

En conclusion, la démonstration de Louis ouvre la voie à deux autres réflexions prospectives:

- Premièrement, l'identification des concepts de changement, contraste et surprise permet de considérer l'influence potentielle d'autres éléments dits plus «objectifs». L'auteur souligne entre autres l'importance de certaines pratiques organisationnelles pouvant faciliter le processus de «sense making» ou pensée consciente.
- Deuxièmement, la proposition selon laquelle le processus se manifesterait comme un cycle récurrent laisse entrevoir la probabilité de l'existence d'une progression par stades à l'intérieur de laquelle, l'évolution serait guidée par différents déterminants selon l'étape.

CHAPITRE 7

PERSPECTIVE ORGANISATIONNELLE ET RENFORCEMENTS

Les travaux de Van Maanen & Schein 1979 (extrait du # 1:263) ont contribué à l'enrichissement de la compréhension du phénomène de l'entrée organisationnelle en proposant une explication théorique de la manière dont les pratiques de socialisation (perspective organisationnelle) influencent l'orientation de rôle du nouvel employé.

L'orientation de rôle ne représenterait qu'une facette du processus de socialisation et se définit comme "la manière avec laquelle l'individu se comportera dans son rôle et s'ajustera aux demandes" (traduction libre, G.R. Jones 1986, extrait du # 1:263).

Les auteurs ont procédé à une classification des tactiques de socialisation menant à deux formes d'orientation divergentes, à savoir: (voir tableau 1)

- que les tactiques dites institutionnelles favoriseraient une orientation de rôle conventionnelle (custodianship);
- et que les tactiques dites individualisées favoriseraient une orientation de rôle innovatrice (innovative).

Dans cette théorie, l'orientation conventionnelle ferait référence à l'adoption d'un statut quo par l'individu; l'orientation innovatrice sous-entendrait deux types d'ajustement: (Schein 1971, traduction libre, extrait du # 74:234).

- l'innovation à l'égard du contenu, soit l'adoption d'un statut quo sur la mission et la modification des stratégies d'accomplissement des tâches (altération du «comment»);
- l'innovation à l'égard du rôle, soit la modification et de la mission, et des méthodes d'exécution des tâches (altération du «quoi» et du «comment»).

TABLEAU 1

"UNE CLASSIFICATION DES TACTIQUES DE SOCIALISATION"

(de Van Maanen & Schein 1979:232, fig. 1; traduction libre, extrait du # 1:263)

	Orientation conventionnelle prétée aux tactiques institutionnelles		Orientation innovatrice prêtée aux tactiques individualisées
a) CONTEXTE	COLLECTIVE FORMELLE		INDIVIDUELLE INFORMELLE
b) CONTENU	SÉQUENTIELLE VARIABLE	↔*	ALÉATOIRE FIXE
c) ASPECTS SOCIAUX	SÉRIELLE DÉSINVESTISSEMENT	↔*	DISJONCTIVE INVESTISSEMENT

* La recherche de Jones 1986 suggère un inversement de ces tactiques (voir p. 69-70).

Ces tactiques correspondent aux définitions suivantes:

(traduction libre, extrait du # 1:264)

a) Le CONTEXTE, ou modes préconisés d'initiation, s'articule de deux manières:

- *collective*, soit la formation de groupe de nouveaux appelés à vivre le même type d'apprentissage, donc favorisant l'homogénéité,
ou *individuelle*, soit chaque nouvel arrivant sujet de sa propre expérience d'apprentissage, donc favorisant l'hétérogénéité;
- *formelle*, par l'isolation des individus ou groupes des autres membres de l'organisation pendant la période initiatique,
ou *informelle*, par l'intégration de ces personnes dans des groupes de travail existants, pendant la période initiatique.

b) Le CONTENU, ou types d'informations transmises, répond à deux formules:

- *séquentielle*, procurant des informations explicites sur l'ordonnancement des activités ou expériences à venir, favorisant le conformisme,
ou *aléatoire*, c'est-à-dire sans information sur la succession des activités;
- *variable*, soit sans information quant à la durée prescrite pour chaque expérience,
ou *fixe*, c'est-à-dire fournissant des informations précises sur les délais d'accomplissement de chaque activité.

c) Les ASPECTS SOCIAUX, ou formes privilégiées d'encadrement, se présentent sous deux approches:

- *sérieelle*, c'est-à-dire offrant aux nouveaux venus des modèles de rôle tenus par d'autres membres, favorisant ainsi la standardisation,
ou *disjonctive*, soit l'absence de modèles à imiter;
- De *désinvestissement*, soit l'absence de situations de support propices à la confirmation de l'identité,
ou *d'investissement*, ou accès à des définitions de situations à travers lesquelles l'individu trouve confirmation de son identité.

L'étude menée par G.R. Jones 1986⁽¹⁾ avait pour objectif, dans un premier temps, de confirmer les hypothèses de base de la théorie de Van Maanen & Schein à savoir,

- que les tactiques institutionnelles produisent une orientation plus conventionnelle du rôle, et les tactiques individualisées, une orientation plus innovatrice;
- que les aspects sociaux correspondent aux facteurs ayant le plus d'impact sur les modes d'ajustement personnels.

Dans un deuxième temps, l'auteur a voulu vérifier deux corollaires relatifs à la disposition de certaines tactiques: (voir flèches indicatrices sur le tableau 1)

- le premier concerne les tactiques «variable» et «fixe». Jones suggère que l'anxiété résultant de l'absence d'informations sur le facteur temps (variable) aurait pour effet de stimuler non pas le conformisme mais l'orientation innovatrice du rôle;
- le second porte sur les tactiques «de désinvestissement» et «d'investissement». L'auteur propose que l'expérience sociale inhibant toute confirmation de l'identité (désinvestissement) favoriserait chez le nouveau venu une attitude plus innovatrice que conventionnelle (traduction libre p. 265).

De plus, une dernière proposition vient compléter l'objet de la recherche menée par Jones soit,

- que les tactiques institutionnelles seraient négativement liées au conflit de rôle, à l'ambiguïté de rôle et à l'intention de quitter, et positivement liées à la satisfaction au travail et à l'engagement.

Dans l'ensemble, les résultats de l'étude longitudinale supportent toutes ces hypothèses identifiées par l'auteur comme «directionnelles».

- L'analyse des intercorrélations entre les tactiques (à l'horizontal) fait état de degrés élevés pour chaque combinaison à l'exception de «l'investissement-désinvestissement» présentant un résultat faible; peut-être serait-il souhaitable de redéfinir ou préciser leur signification. Quoiqu'il en soit, les aspects sociaux s'avèrent les facteurs les plus influents dans l'orientation du rôle. Ce résultat

renforcerait l'importance accordée aux notions de support et de relations interpersonnelles dans l'étude du phénomène de l'entrée organisationnelle.

- Quant à l'inversement des tactiques, variable/fixe-désinvestissement/investissement, l'explication la plus évidente proviendrait du caractère formaliste des tactiques institutionnelles que l'on retrouve dans les définitions de «fixe» et «d'investissement»; de plus, dans la mesure où les deux autres sont susceptibles de provoquer des tensions, l'hypothèse à l'effet que les tactiques institutionnelles seraient négativement liées au conflit et à l'ambiguïté corrobore également ce changement.

Par ailleurs, cette dernière proposition laisse sous-entendre que des niveaux plus élevés de tensions pourraient être associés à un comportement innovateur; à cet égard, Jones suggère une alternative d'explication:

soit que le nouveau venu génère lui-même de la dissonance à l'égard de sa performance ou alors que ses actions conduisent les autres à questionner sa performance; dans ce cas, il serait forcé de substituer son désir d'innovation pour réduire l'incertitude en abaissant les niveaux de tension (traduction libre p. 272-3).

- Les résultats indiquent que seules les tactiques institutionnelles sont liées à la satisfaction générale vis-à-vis le travail et à l'engagement; la seule relation significative relevée dans le cas des tactiques individualisées fait référence à l'orientation innovatrice du rôle. L'on peut conclure que plus l'individu dispose d'informations (aspect contenu), de support et de confirmations (aspects sociaux),

plus il serait enclin à adopter le statut quo (conformisme), et moins il risque d'expérimenter de fortes tensions.

- Cependant, plus le niveau d'auto-efficacité^{*1} est élevé chez l'individu et moins ce dernier est influencé par les tactiques institutionnelles. "L'auto-efficacité étant les perceptions de l'individu de la nouvelle situation en rapport avec ses expériences passées" (traduction libre p. 267).

Conséquemment, les tactiques organisationnelles ont une portée modérée; elles peuvent favoriser une orientation plutôt qu'une autre, influencer les perceptions générales de l'individu (dans le cas des tactiques institutionnelles) mais elles demeurent des mécanismes ou des techniques elles-mêmes sujettes à des variables d'ordre individuel, telles que l'orientation motivationnelle, l'expérience passée et les caractéristiques personnelles (voir sources d'influences de l'individu p. 62).

De plus, les pratiques organisationnelles telles que décrites correspondent moins aux nouvelles réalités du monde du travail. L'embauche de groupes par les grandes entreprises n'existe plus désormais et s'il y subsiste encore des périodes d'initiation planifiées, ces dernières se font plus sur une base individuelle et en fonction d'un rôle bien précis. D'ailleurs, parmi les tactiques décrivant l'aspect contexte, seules l'*«individuelle»* et l'*«informelle»* ont démontré des résultats significatifs.

*1 Mesure additionnelle utilisée par Jones comme variable modératrice.

SECTION III

MODALITÉS DE COMPORTEMENTS EN SITUATION D'INSATISFACTION

Le phénomène de l'entrée organisationnelle fait état d'une insatisfaction généralisée et inévitable, particulièrement chez le nouvel arrivant diplômé; si plusieurs travaux de recherche ont démontré l'existence de liens directs entre la satisfaction et la rétention, il semble que le rapport entre l'insatisfaction et le roulement ne soit pas aussi aisé.

L'analyse du phénomène de retrait (chapitre 8) vient approfondir les principaux effets de l'insatisfaction sur un continuum temps; au chapitre 9, les concepts de conflit et d'ambiguïté de rôle incarnent les manifestations les plus courantes de ce malaise et font l'objet d'une analyse comparative.

CHAPITRE 8

PHÉNOMÈNE DE RETRAIT

Plusieurs auteurs se sont penchés sur les différentes formes de comportements de retrait liés à l'insatisfaction.

Adler & Golan 1981; Farrell & Robb 1980 suggèrent que le retard «lateness» est lié à l'absentéisme et non au roulement. D'autres comportements tels que les demandes de transferts, taux d'erreurs accru ou activités politiques internes peuvent découler de l'insatisfaction (traduction libre, extrait du # 69:605).

Force est de constater, comme l'a souligné Mobley (1982: 115), "que le concept de retrait présente une forte connotation de fuite ou d'évitement laquelle est clairement inapte à décrire tous les comportements liés au roulement et à l'absentéisme".

(Traduction libre, extrait du # 69:597)

De plus, Steers & Mowday 1981 suggèrent que 'l'insatisfaction peut conduire à des tentatives de changements de l'environnement de travail avant le départ ou comme alternative au roulement" (traduction libre, extrait du # 69:605).

Les recherches de A. Hirschman 1970 sur l'importance de reconnaître les modes d'expression de l'insatisfaction afin de mieux gérer les périodes de déclins et conséquemment les prévenir, a permis la construction d'un modèle théorique intégré.

Celui-ci propose trois options possibles de réponses à l'insatisfaction: "Exit, Voice et Loyalty", soit les notions de départ, d'expression et de loyauté (extrait du # 69:600).

L'étude de Dan Farrell 1983⁽⁶⁹⁾ reprend ces thèmes en y ajoutant une 4e option, proposée par Kolarska & Aldrich 1980, Rustult, Zembrodt & Gunn 1982, appelée "NEGLECT" ou négligence et procède à une validation du modèle. Les quatre options^{*1} de comportements ont été testées sur deux dimensions: constructif — destructif, actif — passif (voir tableau 2).

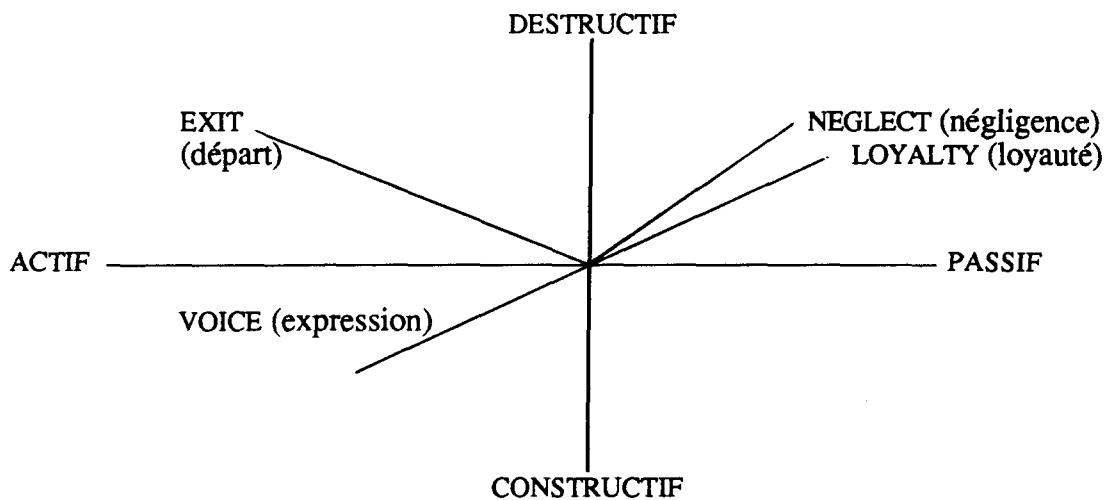
L'identification de réponses possibles à l'insatisfaction regroupées sous quatre catégories est loin d'être exhaustive. Cependant, dans l'ensemble, les résultats de cette configuration (dimensions - catégories théoriques) permettent de croire d'une part, à l'existence potentielle d'une théorie prédictive des comportements en situation d'insatisfaction et d'autre part, à l'utilité du modèle dans l'élaboration de cette théorie.

*1 Les définitions de ces options sont à la page 15, dans le cadre conceptuel.

TABLEAU 2

"CONFIGURATION DES RÉPONSES À L'INSATISFACTION AU TRAVAIL
EN QUATRE VECTEURS PRÉSENTANT LES RÉSULTATS STATISTIQUES"

(traduction libre de la fig. 1, extrait du # 69:603)



Ce schéma retrace les résultats de l'étude (voir 602-3-4) au moyen de quatre vecteurs^{*2} désignant les options et projetés dans un espace bi-dimensionnel. Ainsi,

- le départ serait actif et destructif;
- l'expression serait active et constructive;
- la négligence et la loyauté seraient passives et destructives.

Cette configuration confirme l'hypothèse de base de Farrell à l'exception de l'option «loyauté» prévue comme passive-constructive.

^{*2} Les résultats mathématiques pour chaque vecteur ne sont pas rapportés ici.

Par «négligence» l'auteur entend "laxisme ou désintérêt, abandon temporaire ou inattention psychologique"; la «loyauté» est définie comme "un état d'inaction dans lequel l'individu choisit le statut quo confiant que les choses iront mieux" (traduction libre p. 598).

Dans un autre ordre d'idée, les travaux de Mobley 1977⁽⁶⁶⁾ sur le processus de décision de retrait proposent une extension intéressante des théories de la dissonance cognitive et du stress à travers les assertions qui suivent: la dissonance cognitive enclenche un processus de réévaluation d'alternatives connues (choix rejetés/choix retenus); la théorie sur le stress allègue que dans un contexte incertain, générateur de tensions, "l'individu aura tendance à estimer la situation en termes d'opportunités (gains potentiels), de contraintes (conditions restrictives) ou de demandes (pertes potentielles)".

(Brief & al. 1981, traduction libre, extrait du # 2:261)

À la suite des propositions de Porter & Steers 1973 à l'effet que l'intention de quitter (retrait) suivrait l'insatisfaction, Mobley suggère plutôt que la pensée de quitter (retrait) précède l'intention comme résultante de l'insatisfaction. L'énumération des étapes du processus de décision de retrait contient plusieurs similitudes avec les affirmations précédentes:

- | | |
|------------------|---|
| Première étape: | évaluation de la situation actuelle d'emploi |
| Seconde étape: | expérimentation de différents niveaux de satisfaction/insatisfaction |
| Troisième étape: | émergence de la pensée de quitter et/ou d'autres formes de retrait |
| Quatrième étape: | évaluation de l'utilité de chercher ailleurs (c'est-à-dire de la probabilité de trouver d'autres alternatives et leur désirabilité) et des coûts à assumer advenant un départ |

- Si les résultats ne sont pas concluants, l'individu peut décider de réévaluer sa situation, réduire la pensée de quitter et/ou s'engager dans d'autres formes de retrait;
- si les résultats sont positifs, alors l'individu passe à l'étape suivante.

Cinquième étape: intention de chercher des alternatives suivie de la recherche elle-même

- Si cette dernière n'est pas fructueuse, l'individu peut soit la reprendre, soit retourner à l'étape 4;
- si des alternatives sont trouvées, alors l'individu les évalue puis établit des comparaisons avec la situation actuelle.

Sixième étape: selon le résultat des comparaisons, il y a intention de quitter ou de rester

Dernière étape: Décision de quitter ou de rester

Ce modèle décrit un processus de décision subjectivement rationnel (par stades cognitifs) et ne tient pas compte de la possibilité d'une décision purement impulsive. Toutefois, il permet une compréhension plus complète de la progression de la pensée de quitter.

March & Simon 1958 suggèrent que,

la décision intentionnelle de quitter implique pour l'individu une évaluation subjective de ses aspirations, comparativement à la valeur souhaitée des opportunités présentes dans l'organisation et à la disponibilité d'autres opportunités dans d'autres organisations ou de carrières alternatives" (traduction libre, extrait du # 70:418).

Ici encore, on peut noter l'influence des théories de la dissonance, du stress et de la valence. Les stades cognitifs proposés par Mobley tracent un portrait global du développement de la pensée rationnelle, dans une situation d'insatisfaction pouvant mener à un départ. De plus, les divers comportements de retrait classifiés dans quatre construits théoriques d'interprétation (Farrell) laissent supposer un certain ordonnancement dans le temps des manifestations de retrait. Toutefois, ces versions tendent à renforcer la présence de relations linéaires et continues.

Les travaux de Sheridan 1983⁽⁷⁰⁾ ; 1985⁽³⁾ explorent un autre point de vue, soit la perspective de Guastello 1981 à l'effet que le retrait peut représenter des changements de comportements discontinus dont la terminaison en serait un résultat parmi d'autres.

(Traduction libre, extrait du # 70:419)

La théorie «cusp catastrophe» de Thom 1975; Zeeman 1976 propose un modèle mathématique pour examiner la dynamique des processus de changements inhérents au phénomène du retrait et démontrer, dans le temps, le caractère discontinu de la transition rétention-terminaison. Cette dernière est décrite comme un phénomène dans lequel l'individu tente de demeurer dans l'organisation le plus longtemps possible.

(Traduction libre, extrait du # 70: 420).

L'étude longitudinale entreprise par Sheridan & Abelson 1983⁽⁷⁰⁾ avait pour objectif, de vérifier les implications du modèle sur la transition de rétention à terminaison en utilisant les variables de tension et d'engagement.

Les résultats démontrent que le retrait jusqu'au point de terminaison, n'est pas une fonction linéaire et continue des variations de tension ou d'engagement, mais plutôt le reflet d'un changement abrupt dans le comportement lorsque ces variations excèdent un certain seuil.

En d'autres termes, des changements minimes dans les variables présumées causales peuvent produire d'une part, un changement de comportement pour l'individu «en rétention» allant d'un déclin dans sa performance à un absentéisme fréquent, ou d'autre part, un changement de comportement allant de la rétention à la terminaison.

(J.E. Sheridan 1985, traduction libre, extrait du # 3:88)

Dans cette dernière étude⁽³⁾ l'auteur analyse le phénomène de retrait chez une population d'individus à leur première année d'emploi dans une organisation. Ce choix vise à pallier une faiblesse relevée dans les recherches antérieures à savoir, l'hétérogénéité des échantillons comprenant des individus à des étapes de carrière et niveaux d'ancienneté différents. De plus, l'auteur suppose que le phénomène de retrait conduisant à la terminaison se manifesterait sur une période de temps relativement courte.

Les variables «tension» et «cohésion de groupe» ont été retenues; cette dernière se substituant à «l'engagement» dans la mesure où elle semble plus représentative de l'influence d'attraction de l'organisation sur la population concernée. Un groupe contrôle formé

d'individus ayant un niveau d'ancienneté plus élevé a fait aussi l'objet de l'étude pour fins de comparaisons. En plus des variables tension et cohésion, trois comportements de retrait ont été mesurés: terminaison, performance^{*3} et absentéisme.

À noter que les sources de tension comprennent les concepts de conflit et d'ambiguïté de rôle, et les niveaux de cohésion de groupe, attribuables aux notions de support, de feedback et d'entente agréable ou sympathie partagée.

Les résultats supportent l'existence de relations entre ces variables:

- la performance est inversement reliée à l'absentéisme et aux terminaisons;
- l'absentéisme est positivement reliée aux terminaisons;
- le roulement chez les individus du groupe contrôle (ayant plus d'ancienneté) semble plus sensible aux variations de tension;
- le roulement chez les individus du premier groupe (première année d'emploi) semble plus sensible aux variations de cohésion;
- les trois comportements de retrait (terminaison, performance et absentéisme) seraient le résultat de changements discontinus plutôt que celui d'une fonction linéaire continue des variations de tension et de cohésion.

Cette brève présentation des travaux de Mobley, Farrell et particulièrement Sheridan permet de distinguer l'insatisfaction du retrait, ce dernier ne représentant qu'une manifestation parmi d'autres d'une situation qualifiée d'insatisfaisante. Dans la mesure où cet état semble inévitable en début d'emploi, l'intégration correspondrait davantage à

^{*3} Par performance, il faut entendre aussi déclin de la performance.

l'ensemble des expériences vécues par le nouvel arrivant; la terminaison désignerait l'arrêt permanent du processus et la rétention signifierait un prolongement de l'expérience ou une stabilisation.

La théorie du phénomène de retrait fait appel à des facteurs d'influence individuels et situationnels. Le processus cognitif de la pensée de quitter (Mobley) s'imbriquent aux théories du stress et de la dissonance et s'articule de façon analogue au processus de la pensée consciente de Louis (voir p. 62).

Les options de comportements (Farrell) en situation d'insatisfaction font ressortir l'aspect constructif des modes d'«expression», soit la nécessité pour l'individu de disposer de mécanismes de soutien afin d'éviter les manifestations de «négligence» ou expression destructive. Le résultat inattendu de la «loyauté» (passif-destructif) pourrait provenir d'une faiblesse technique dans la méthodologie (ex: définition inadéquate); malgré cela, la connotation négative pourrait aussi être interprétée comme une illusion d'intégration.

L'analyse des variations dans les niveaux de tension et de cohésion suggère entre autres, qu'à des degrés divers de tension, les modes de comportement seraient fonction de la cohésion; par contre, l'inverse conduirait à une transition asymétrique (réception ou départ) et passé un certain seuil, des degrés divers de cohésion n'auraient plus aucun effet. Ces résultats produisant plus de questions que de réponses, le prochain chapitre entreprend l'étude des concepts de conflit et d'ambiguïté, leur impact et leurs liens avec d'autres facteurs.

CHAPITRE 9

CONCEPTS DE CONFLIT ET D'AMBIGUITÉ DE RÔLE

Le concept de rôle, tel que présenté au chapitre 6 a permis d'élargir la perspective individuelle en soulignant le double apprentissage des tâches et de la culture. Si la recherche axée sur les dimensions de la tâche (chapitre 5) semblait exclure l'aspect culturel, les notions de changement-contraste-surprise de Louis (chapitre 6) rétablissaient en quelque sorte, l'importance du milieu ou du contexte organisationnel. Dans cet esprit, le présent chapitre poursuit l'approfondissement du concept de rôle en analysant les caractéristiques de conflit et d'ambiguïté.

Il serait utile ici de rappeler quelques propositions générales relatives au rôle:

Selon Schein 1971⁽⁵⁶⁾, chaque frontière organisationnelle (hiérarchique, fonctionnelle, inclusive) comporte ses propriétés filtrantes; or les frontières inclusives correspondant au mouvement horizontal (de périphérique à central) présenteraient les plus grandes difficultés de lecture des propriétés.

De plus, la proposition à l'effet que le rôle possède lui aussi des propriétés filtrantes augmente la probabilité de mésinterprétation. Conséquemment,

- les propriétés du rôle à savoir, les distinctions entre attributs et/ou normes essentiels, pertinents mais non essentiels et accessoires potentiels non requis peuvent favoriser l'émergence d'ambiguïté et/ou de conflit;

- la progression du mouvement horizontal, c'est-à-dire le rapport entre l'interprétation personnelle de centralité et le contexte structurel, peut occasionner de l'ambiguïté et/ou du conflit.

Avant de jeter un coup d'oeil aux recherches portant sur les caractéristiques du rôle, il serait intéressant d'examiner les similitudes et les différences de ces deux concepts. Cette analyse s'inspire des travaux de Kahn, Wolfe, Quinn & Snock 1964⁽⁶⁾ mais tout d'abord, voici les définitions suggérées par Katz & Kahn 1964 du conflit et l'ambiguïté de rôle: (traduction libre, extrait du # 60:474)

- pour le conflit, il s'agit "du degré d'incohérence ou d'incompatibilité des demandes communiquées";

- pour l'ambiguïté, il est question "d'un manque de clarté ou de consistance de l'information et de prévisibilité des effets de nos comportements."

- Le conflit de rôle, de par sa définition, proviendrait de communications complétées (émises et reçues). (Traduction libre p. 19)

La source d'émission peut être,

- soit unique (intra-sender) ou messages en provenance d'une seule personne;
- soit multiple (inter-sender) ou messages transmis par plusieurs personnes.

Au niveau de la réception, les sources de conflits peuvent prendre trois formes:

- soit entre rôles (inter-role), c'est-à-dire entre les rôles de la vie personnelle et professionnelle;
- soit personnelle (person-role), c'est-à-dire par rapport aux valeurs ou besoins;
- soit de surcharge (role overload), c'est-à-dire vis-à-vis les priorités de rôles.

Vu sous cet angle, le conflit de rôle serait fonction à la fois de la qualité de la transmission et de la réception; la qualité de réception reposeraient en grande partie sur les dispositions personnelles de l'individu et la qualité de la transmission, sur des caractéristiques de coordination entre émetteurs et d'efficacité dans les choix des messages et des canaux de communication.

Les conflits de rôle ont pour effet d'augmenter les tensions, de réduire la satisfaction et de modifier les attitudes à l'égard des transmetteurs; de plus, les auteurs ajoutent que "la présence de demandes conflictuelles tiendrait à produire des conflits dans la motivation interne de l'individu." (Traduction libre p. 66)

Les conséquences peuvent s'interpréter en termes de coûts émotifs comme le sentiment de futilité, de perte d'estime de soi, d'anxiété aiguë, de confusion, d'indécision, et de coûts

sociaux se traduisant par une baisse de confiance, de respect ou de sympathie dans les relations interpersonnelles. (Traduction libre p. 67)

D'après l'analyse du conflit selon le modèle de communication, l'aspect relationnel jouerait un rôle majeur. Les auteurs soutiennent que plus l'individu est en contact étroit avec les émetteurs, plus les conflits sont intenses; plus le taux de communication est élevé, plus les effets s'intensifient. Selon eux, "la dépendance fonctionnelle et le pouvoir de l'émetteur (relatifs à la proximité hiérarchique) empêchent l'individu de répondre par l'évitement de sorte qu'il exhibe un haut degré de conflits internes et une espèce de retrait psychologique se reflétant dans l'appauvrissement de ses relations interpersonnelles".

(Traduction libre p. 221)

- Pour l'ambiguïté de rôle, les auteurs procèdent à une classification en termes de contenu d'emploi et de conditions environnantes. (Traduction libre p. 25)

Ainsi, l'ambiguïté à l'égard de l'emploi relèverait:

- d'informations relatives au contenu spécifique, soit les tâches;
- d'informations relatives aux critères d'évaluation de la performance.

Et l'ambiguïté à l'égard de la situation ou conditions socio-émotionnelles relèverait:

- d'informations relatives au climat interpersonnel;
- d'informations issues du feedback des autres.

Les effets ou conséquences de l'ambiguïté de rôle sont sensiblement les mêmes que pour le conflit.

Cependant, les auteurs décrivent l'ambiguïté comme fonction des écarts entre l'information disponible et celle requise pour une performance adéquate; ils ajoutent que celle-ci (l'information) joue un rôle majeur dans la formation d'une identité satisfaisante et signifiante pour l'individu (traduction libre p. 73).

En d'autres termes, l'ambiguïté serait la différence entre l'état actuel des connaissances d'un individu et celui qui procurerait une satisfaction adéquate de ses besoins et valeurs.

En résumé, le conflit de rôle serait le résultat d'une communication complétée dont la provenance est identifiée ou identifiable, dans laquelle la transmission implique au moins deux personnes et à l'issue de laquelle, l'individu pourrait percevoir différents conflits dont les conséquences se manifesteraient principalement dans ses relations.

La présence de l'aspect relationnel à la source et comme effet permettrait d'identifier le conflit de rôle comme un stresseur exogène.

L'ambiguïté de rôle serait plus le résultat d'une appréciation de contenu: la personne estime les connaissances dont elle aurait besoin en fonction de celles qu'elle possède et évalue les informations reçues selon ce barème; les écarts perçus affecteraient principalement sa confiance en ses propres capacités.

La présence de l'aspect évaluatif à la source et comme conséquence permettrait d'identifier l'ambiguïté de rôle comme un stresseur endogène.

La proposition selon laquelle la dépendance fonctionnelle et l'attribution des pouvoirs favoriseraient l'intensification des conflits renforce l'assumption à l'effet que le conflit serait plus sensible à la structure organisationnelle ou à des facteurs extrinsèques. D'un autre côté, l'emphase sur la dimension évaluative de l'ambiguïté met en évidence la relation entre contenu (clarté du mandat) et développement d'une identité (image de soi) signifiante. Ce processus implique le choix d'une identité conforme et devant être ratifiée par les autres.

Bon nombre de chercheurs ont analysé les relations entre les perceptions de conflit et d'ambiguïté de rôle et certains déterminants organisationnels et/ou individuels. Dans les recherches présentées plus loin, les citations d'autres auteurs touchant ces relations sont regroupées dans ce tableau.

AUTEURS	CONFLIT	AMBIGUITÉ
Kahn & al. 1964	Tensions, insatisfaction, attitudes interpersonnelles moins favorables.	Tensions, insatisfaction, sentiment de futilité, diminution de la confiance en soi.
Rizzo & al. 1970	Insatisfaction, anxiété, propension à quitter.	Expressions de désirabilité et de vraisemblance de quitter l'emploi.
Tosi 1971	Anxiété, satisfaction, perception de menace vis-à-vis l'emploi.	
Lyons 1971		Roulement volontaire.
Greene & Organ 1973	Évaluation de performance.	Évaluation de performance.
Johnson & Graen 1973	Départ	Départ
Hammer & Tosi 1974		Anxiété, menace vis-à-vis l'emploi, satisfaction.

House et Rizzo 1972⁽⁶⁰⁾ ont développé un modèle de comportement organisationnel dans lequel les perceptions du rôle (C) ont été analysées en relation avec:

- A) des pratiques organisationnelles de formalisation et des pratiques de leadership (support).
- B) la perception de l'efficacité organisationnelle, la satisfaction, l'anxiété, la propension à quitter.

Leurs résultats indiquent que les relations les plus fortes concernaient les effets modérateurs des perceptions de rôle: le conflit influence la relation entre la perception de l'efficacité organisationnelle (B) et les caractéristiques indépendantes (A); l'ambiguïté influence la relation entre les pratiques de leadership (A) et l'efficacité perçue de même que la satisfaction (B).

Les corrélations les plus significatives ont été relevées entre le conflit et l'efficacité perçue, l'ambiguïté et toutes les variables dépendantes.

Toutefois, leurs observations à l'effet que l'ambiguïté démontrerait une force d'influence plus grande, comme variable modératrice et variable indépendante, pourraient avoir été induites par la spécificité de l'intervention^{*1}.

Les travaux de Miles 1975⁽⁶⁵⁾ sur les relations entre les perceptions de rôle et les résultantes de tensions, anxiété, satisfaction vis-à-vis le travail, attitudes à l'égard des

^{*1} Les auteurs ont mené cette étude dans le cadre d'un mandat de consultation en D.O. pour une firme en restructuration organisationnelle.

émetteurs (role senders) et efficacité de la performance avancent des résultats assez semblables à ceux de House & Rizzo à savoir,

- qu'il existe des relations significatives entre variables dépendantes et perceptions de rôle, et que ces corrélations s'avèrent plus fortes pour l'ambiguïté;
- de plus, seule l'ambiguïté serait liée à la perception d'efficacité de la performance dans l'accomplissement des tâches.

Ces résultats pourraient s'expliquer par le fait qu'un individu face à un manque de clarté de l'information chercherait à comprendre et interpréter les divers messages pour réduire principalement le sentiment de doute qui l'habite (endogène). La personne en situation de conflit aurait tendance à questionner des facteurs externes plutôt que ses propres capacités (exogène).

Une autre étude du même auteur Miles 1975⁽⁶³⁾ suggère des liens de causalité au moyen d'une analyse corrélationnelle-causale. Le conflit et l'ambiguïté de rôle sont étudiés en rapport avec,

- la satisfaction vis-à-vis le travail;
- les tensions;
- les attitudes de respect, confiance et sympathie à l'égard des émetteurs (role senders).

Pour le conflit, les liens de causalité (avec les trois variables) ne présente aucune direction cause-effet tandis que l'ambiguïté démontre un lien de causalité à direction déterminée pour la satisfaction et les attitudes.

En d'autres termes, les tensions agiraient à la fois comme cause et conséquence du conflit et de l'ambiguïté; cette dernière provoquerait une insatisfaction et des sentiments moins aimables à l'égard des autres et non l'inverse (direction déterminée); le conflit par contre, pourrait être le résultat ou le déclencheur de ces variables (direction indéterminée).

Comme les concepts de conflit et d'ambiguïté relèvent du champ perceptif, les différences individuelles ou caractéristiques de la personnalité peuvent vraisemblablement influencer ces perceptions. Les recherches suivantes exposent les effets possibles de certaines d'entre elles.

Johnson & Stinson 1975⁽⁶¹⁾ ont utilisé les besoins d'accomplissement et d'indépendance comme variables modératrices dans les relations entre perceptions de rôle, satisfaction vis-à-vis le travail et satisfaction générale.

Leurs résultats indiquent l'existence de corrélations négatives et significatives entre:

- le conflit personnel et les deux variables dépendantes, satisfaction générale et satisfaction vis-à-vis les tâches,
- de même que l'ambiguïté à l'égard des tâches et du feedback et les mêmes variables de satisfaction.

Des effets modérateurs significatifs n'ont été relevés que dans le cas du besoin d'accomplissement sur la relation entre l'ambiguïté de la tâche et les deux satisfactions.

Deux précisions s'imposent:

- Le besoin d'indépendance aurait lui aussi démontré une influence modératrice; toutefois la corrélation touchée ne se serait pas révélée statistiquement significative.
- Par ailleurs, les définitions données aux besoins de même qu'aux quatre sous-catégories des perceptions de rôle n'ont pas été retenues parce qu'elles ont semblé ambiguës et déconcertantes dans l'interprétation des résultats.

L'étude de Miles & Petty 1975⁽⁶²⁾ présente le besoin de clarté et le niveau organisationnel (superviseurs/non-superviseurs) comme variables intervenantes potentielles.

Dans la relation positive entre la clarté du rôle et la satisfaction, les effets modérateurs du besoin et du statut n'ont pas été démontrés. Par contre, la relation négative entre la clarté du rôle et les tensions est modérée de façon significative par le besoin et dans l'ensemble de l'échantillon; pour ce qui est des deux groupes (statut) analysés séparément, le besoin n'aurait influencé que les non-superviseurs.

L'on observe donc que la dimension des besoins individuels jouerait le rôle de modérateur dans une situation caractérisée par l'ambiguïté. Certes, le conflit n'a été mesuré que dans la recherche précédente mais il est possible d'émettre cette idée si l'on considère

l'ensemble de ces travaux. De plus, cette constatation renforcerait la notion de stresseur endogène (relatif à l'individu plutôt qu'à son entourage) prêtée à l'ambiguïté.

Pour ce qui est de l'aspect relationnel associé au conflit de rôle, la littérature introduit le concept de support social^{*2} comme variable d'influence. L'hypothèse de travail la plus utilisée suggère que le stress serait inversement lié à la satisfaction dans un contexte de faible support.

Seers, McGee, Serey & Graen 1983 (71) allèguent que cette notion devrait être perçue plutôt "comme un mécanisme d'ajustement qu'un individu emploierait vraisemblablement dans des conditions stressantes" (traduction libre p. 275).

À cet égard, ils relèvent les propos de Unger & Powell 1980 à l'effet que "la question-clé n'est pas tant de savoir si les réseaux sociaux pourvoient du support mais bien quand et sous quelles conditions ces réseaux deviennent-ils une source de support" (traduction libre p. 275).

Les auteurs ont utilisé une quatrième source de support, soit le directeur du département, aux trois autres connues: le superviseur, les collègues, la famille et les amis; à ces variables s'ajoutent celles de conflit et d'ambiguïté de rôle de même que la satisfaction vis-à-vis le travail, le superviseur, le salaire, les promotions ainsi que la satisfaction générale au travail.

*2 Le support social se définit comme l'ensemble des activités d'aide et la facilité de communication avec les autres.

Leur recherche avait pour objectif d'analyser les effets simultanés du stress et du support sur les résultantes de satisfaction.

Ils ont choisi l'approche des hypothèses alternatives multiples (Platt 1964) et en ont retenu trois issues de la littérature:

- Les effets simultanés de stress et de support sur la satisfaction vis-à-vis le travail sont simplement additifs et non interactifs (partiellement confirmée).

- [selon l'hypothèse-tampon]

Le stress serait relié négativement à la satisfaction dans des situations de faible support social mais sans relation dans le cas d'un haut degré de support social (non confirmée).

- [selon l'hypothèse d'ajustement]

Le support serait relié positivement à la satisfaction dans des situations de haut stress mais sans relation dans le cas d'un faible degré de stress (confirmée).

L'ensemble des analyses indiquent que pour l'ambiguïté, les effets directs (4) semblent prévaloir sur les effets interactifs (1). Quant au conflit de rôle, le support social aurait eu des effets d'interaction plus nombreux (5) et un nombre égal (4) de relations directes. Cette différence, selon les auteurs, pourrait signifier que le conflit est plus sensible aux écarts manifestés dans les relations de rôle, tandis que l'ambiguïté serait plus inhérente aux tâches elles-mêmes (traduction libre p. 282). Plus spécifiquement, les résultats suggèrent que,

- Dans une situation conflictuelle et à l'égard de la satisfaction vis-à-vis le superviseur, toutes les sources de support interagissent.

- Dans une situation ambiguë et à l'égard de la satisfaction vis-à-vis le travail, seul le support provenant de l'autorité départementale est signifiant.
- Les sources de support collègues et superviseur seraient liées positivement à la satisfaction vis-à-vis le superviseur dans les situations de conflit et d'ambiguïté.
- Le support externe (famille et amis) serait lié positivement à la satisfaction générale dans les deux situations.
- Le support de l'autorité départementale serait lié positivement à la satisfaction générale en situation de conflit.
- Le support des collègues serait positivement lié à la satisfaction vis-à-vis le travail en situation d'ambiguïté.

L'ensemble des recherches présentées dans ce chapitre démontre l'importante des perceptions de l'individu à l'égard de son rôle. La présence de conflit ou d'ambiguïté influencerait ses sentiments, ses comportements, ses relations et ultimement sa situation au sein de l'organisation en termes de rupture ou de continuité.

Dans la perspective de développement du rôle, ces perceptions viennent renforcer certaines propositions à l'égard de l'expérimentation d'un nouvel emploi:

- L'apprentissage des tâches ferait référence aux propriétés filtrantes du rôle ou informations de CONTENU. L'ambiguïté de rôle associée aux connaissances requises

et à la formation de l'identité (facteur endogène) serait susceptible de se manifester en tout début d'emploi.

- L'apprentissage de la culture ferait référence aux propriétés filtrantes des frontières organisationnelles ou CONTEXTE. Le conflit de rôle associé à l'aspect relationnel et structurel (facteur exogène) serait plus susceptible de se manifester en cours d'emploi.

Les caractéristiques de l'individu débutant (ses expériences passées, ses prédispositions, ses besoins) et les conditions environnantes font en sorte qu'un ordre d'apparition prêté aux perceptions demeure théorique. Toutefois, cette vision ajoute au phénomène de l'apprentissage une dimension de «contingence» ou de «relativité» propice à une évaluation plus réaliste des concepts caractéristiques du développement de rôle.

SECTION IV

PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DU PROCESSUS D'INTÉGRATION

Toutes les recherches étudiées jusqu'à maintenant (trois premières sections) ont permis de saisir certaines dimensions ou situations ponctuelles; les chapitres qui suivent rendent possible la fusion ou le resserrement de plusieurs de ces notions et servent d'ancre à l'élaboration du modèle final.

La théorie de l'ajustement au travail (chapitre 10) présente une première version du phénomène de l'intégration dans laquelle l'insatisfaction qualifie le relief et de laquelle émerge la notion de changement dans les modes de comportements. Des liens sont explorés entre cette vision et les options de retrait signalées au chapitre 8.

La théorie des transitions de rôle (chapitre 11) développe les concepts de stratégies d'ajustements et propose l'utilisation de variables mesurables pour prédire les différentes manifestations de comportements. L'identification de ces déterminants permet d'enrichir la théorie du développement de rôle de Louis (voir chapitre 6) et surtout, de distinguer le potentiel des influences réciproques de l'organisation et de l'individu.

Le modèle contingent de Feldman sur le processus de socialisation (chapitre 12) sert d'amorce à la présentation d'un modèle de structure causale du développement de rôle de B. L. Toffler (chapitre 13). Cette dernière théorie suggère un certain nombre de rapports entre facteurs lesquels ont inspiré le choix et la répartition des variables du schéma final.

CHAPITRE 10

THÉORIE DE L'AJUSTEMENT AU TRAVAIL

La théorie de l'ajustement au travail de Lofquist & Dawis 1984⁽⁷⁾ propose un modèle de prédiction des comportements basé sur la notion de correspondance. Ce concept central sous-entend l'établissement d'une relation (individu - environnement) d'harmonie, de complémentarité ou de congruence. La prémissse de cette théorie repose sur les motifs fondamentaux du comportement humain voulant que l'individu cherche à établir et à conserver une correspondance avec son environnement. Au travail, cette correspondance serait décrite comme l'individu répondant aux demandes de l'environnement, et l'environnement répondant aux demandes de l'individu. Le processus dynamique et continu par lequel la personne cherche à accomplir et maintenir une correspondance au travail s'appelle l'ajustement au travail (traduction libre p. 54).

La présence d'une correspondance minimale fait en sorte que l'individu demeure dans l'organisation et subséquemment, développe cette relation jusqu'à un point d'équilibre.

Cette stabilisation se manifesterait par la durée de l'emploi. Cette longévité serait donc le résultat de l'ajustement au travail et fonction du niveau de correspondance entre les parties. Deux indicateurs serviraient de mesure du degré de correspondance:

- indicateur externe, soit l'individu satisfaisant aux demandes de l'environnement;
- indicateur interne, soit l'individu satisfait des réponses à ses demandes.

Les principales caractéristiques de l'individu et de l'environnement relèveraient de deux grands ensembles: (traduction libre, p. 56-57)

- la structure de personnalité/environnement et individu;
- le style de personnalité/environnement et individu.

La structure ferait référence aux habiletés et valeurs pour l'individu, et aux aptitudes requises et facteurs de renforcement pour l'environnement.

Le style symboliserait pour l'un et l'autre, des moyens typiques d'interaction identifiés par les critères de vitesse de réponse (degré de flexibilité), d'allure (type d'activité), de cadence habituelle (rythme d'activité) et de durée de réponse (degré de persévérance).

La théorie de l'ajustement au travail repose sur un certain nombre de propositions de recherche: (traduction libre, p. 60)

- la «satisfaisance»^{*1}, ou l'individu satisfaisant, serait fonction de la correspondance entre les habiletés individuelles et celles requises par l'environnement, conditionnelle à la présence de correspondance entre renforcements de l'environnement et valeurs individuelles;
- la «satisfaction», ou l'individu satisfait, serait fonction de la correspondance entre les renforcements de l'environnement et les valeurs individuelles, conditionnelle à la présence de correspondance entre habiletés personnelles et celles requises par l'environnement;
- la correspondance entre la «satisfaisance» et les habiletés requises serait modérée par la «satisfaction»;
- la correspondance entre la «satisfaction» et les renforcements serait modérée par la «satisfaisance»;
- la correspondance entre structures de l'environnement et de l'individu serait modérée par la correspondance entre les styles de l'un et l'autre.

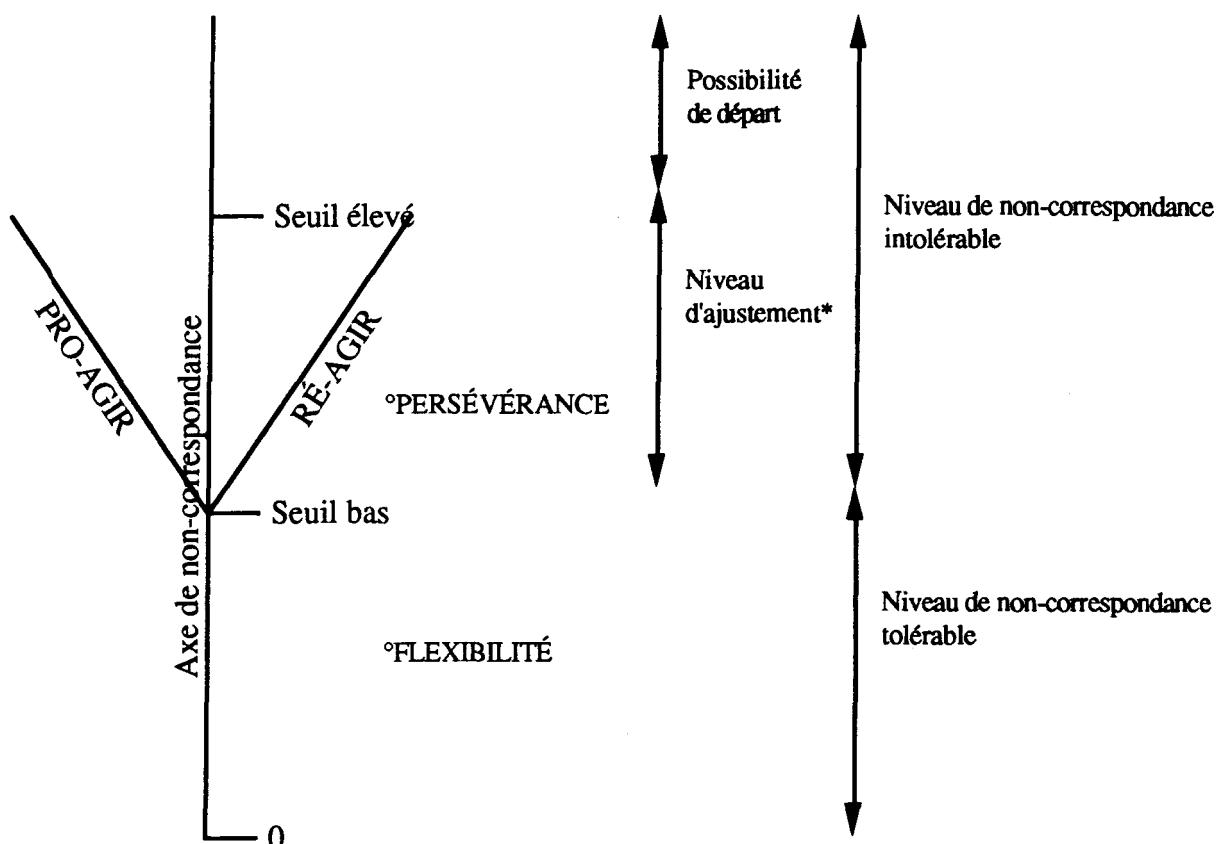
Les auteurs présentent un schéma du processus d'ajustement au travail identifiant les modes de comportement actif et réactif (voir tableau 3).

^{*1} En anglais, SATISFACTORINESS/SATISFACTION met en évidence la satisfaction qu'éprouve l'environnement à l'égard de l'individu et la satisfaction personnelle de l'individu à l'égard de l'environnement. «Satisfaisance» traduirait «satisfactoriness» pour les besoins immédiats de distinction; cette expression n'est pas répertoriée dans les dictionnaires.

TABLEAU 3

"RELATIONS ENTRE DIMENSIONS DES STYLES D'AJUSTEMENT"

(figure 5.4, traduction libre, p. 64)



* MODES D'AJUSTEMENT

PRO-ACTION: changement sur l'environnement

RÉ-ACTION: changement de l'individu

Cette théorie a fait l'objet d'une vérification empirique et tous les indicateurs ont été opérationnalisés. Le processus de l'ajustement au travail s'inscrirait dans un contexte d'insatisfaction relative représenté par l'axe de non-correspondance; le modèle illustre le

cheminement de l'individu, orienté vers une correspondance plus grande, dans l'optique des niveaux «tolérable à intolérable» comme indices déclencheurs de comportements.

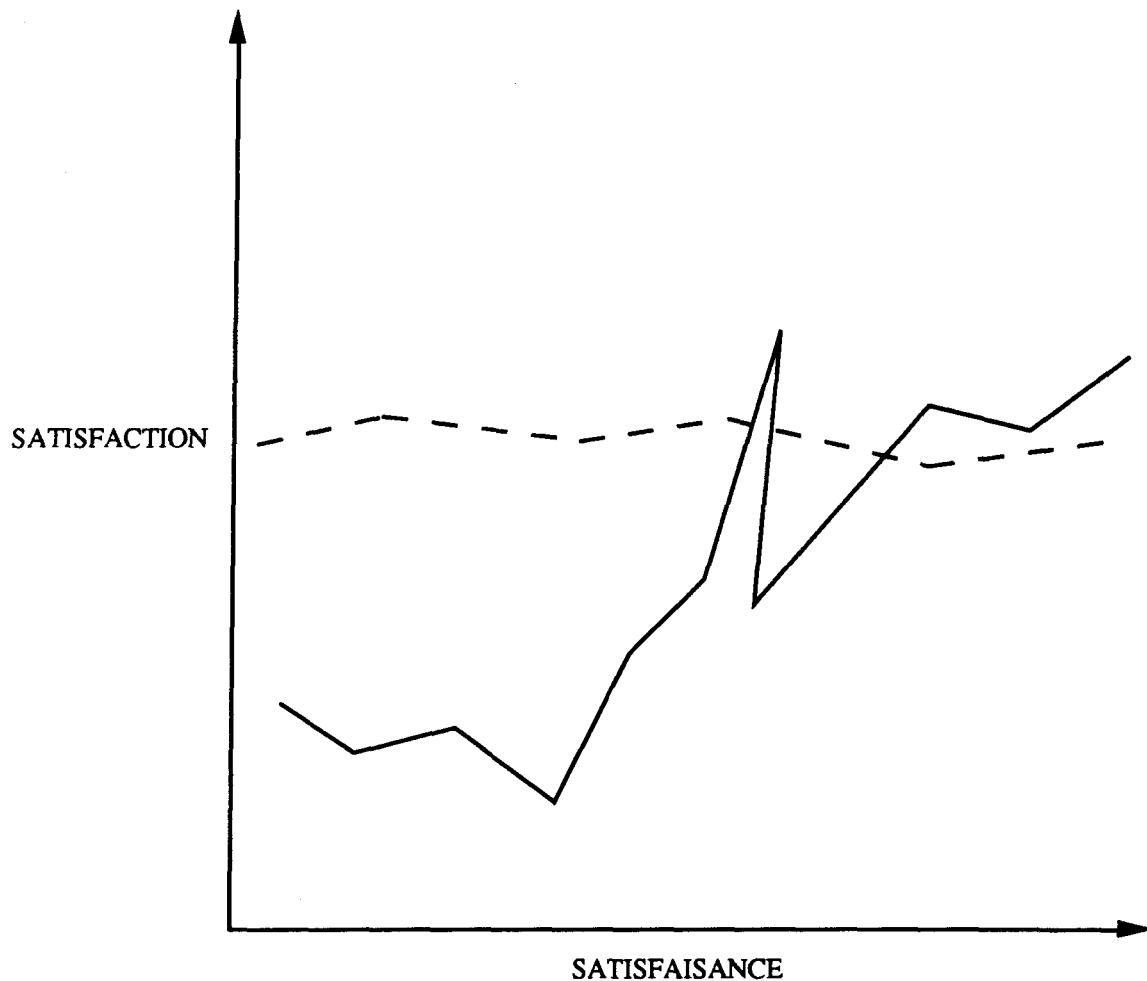
À bien des égards, la théorie de l'ajustement au travail rappelle celle du phénomène de retrait par exemple,

- Leurs prémisses à l'effet que, dans un contexte initial d'insatisfaction, l'individu cherche à établir et maintenir une correspondance (ajustement) ou l'individu tente de demeurer le plus longtemps possible dans l'organisation (réception-terminaison).
- Les degrés de flexibilité et/ou persévérance traduisant l'aspect contrôle des influences de tensions et de cohésion.
- Les niveaux de non-correspondance tolérable à intolérable rappelant la transition assymétrique (réception à terminaison) susceptible d'apparaître au-delà d'un certain seuil.

Dans la perspective de développement d'une correspondance, l'équation «satisfaction»/«satisfaisance» peut être transposée sur un graphique dont la courbe principale (pointillé) illustrerait les barèmes de mesures de groupes témoins dans une organisation donnée^{*2}. La courbe des résultats (trait plein) représenterait la progression de la correspondance. (Voir figure 3)

^{*2} Les modalités de prédiction de la théorie reposent sur des niveaux minimaux de l'équation (satisfaction-satisfaisance) observés chez des groupes-cibles d'individus de longévité occupationnelle connue.

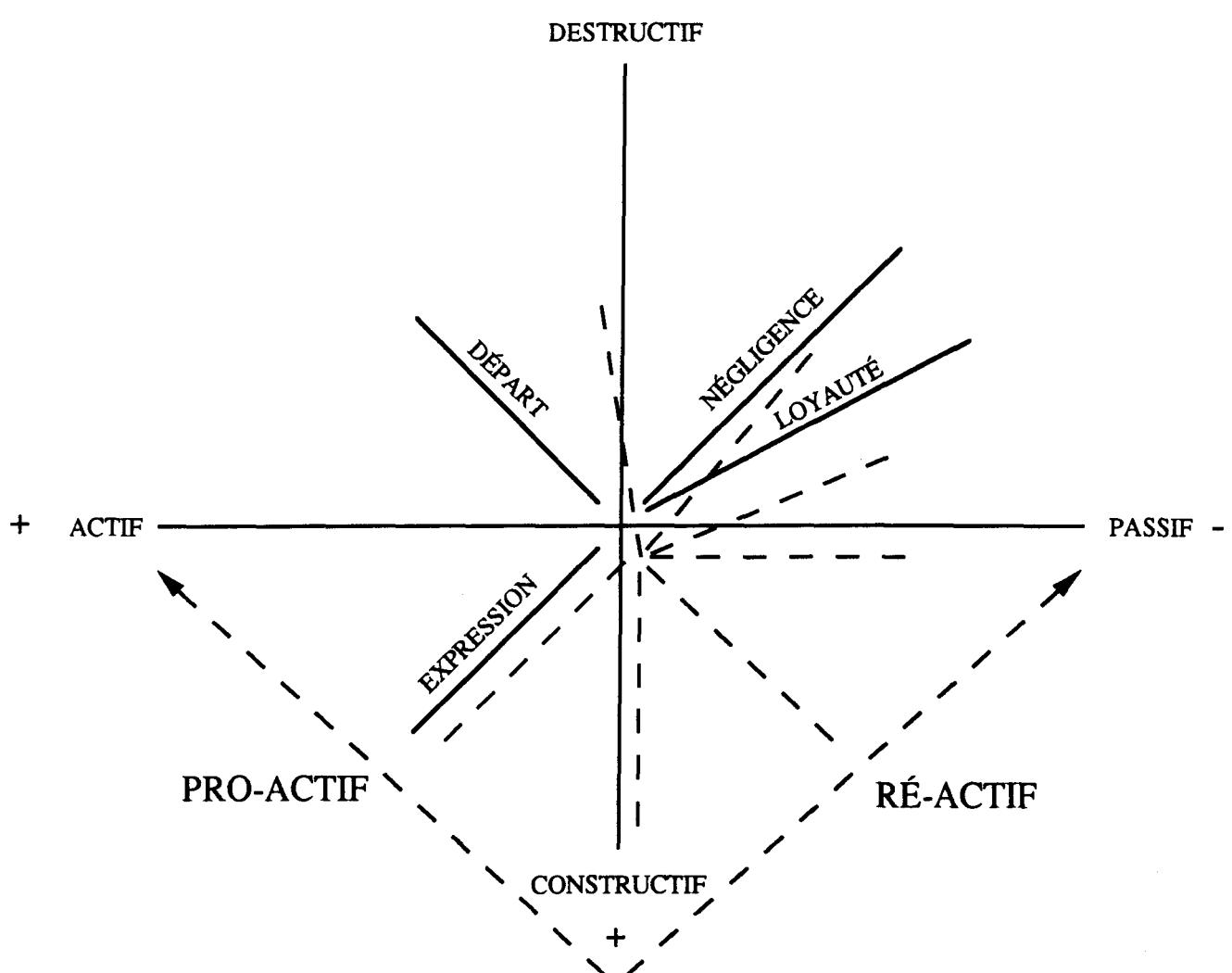
FIGURE 3
"EXEMPLE DE NIVEAUX DE CORRESPONDANCE"



Compte tenu des similarités relevées entre l'ajustement au travail et le phénomène de retrait, les deux schémas suivants proposent une superposition des modes pro-actif/ré-actif aux options de retrait (voir 8:76) et aux variables de tensions et cohésion (voir 8:81).

FIGURE 4a)

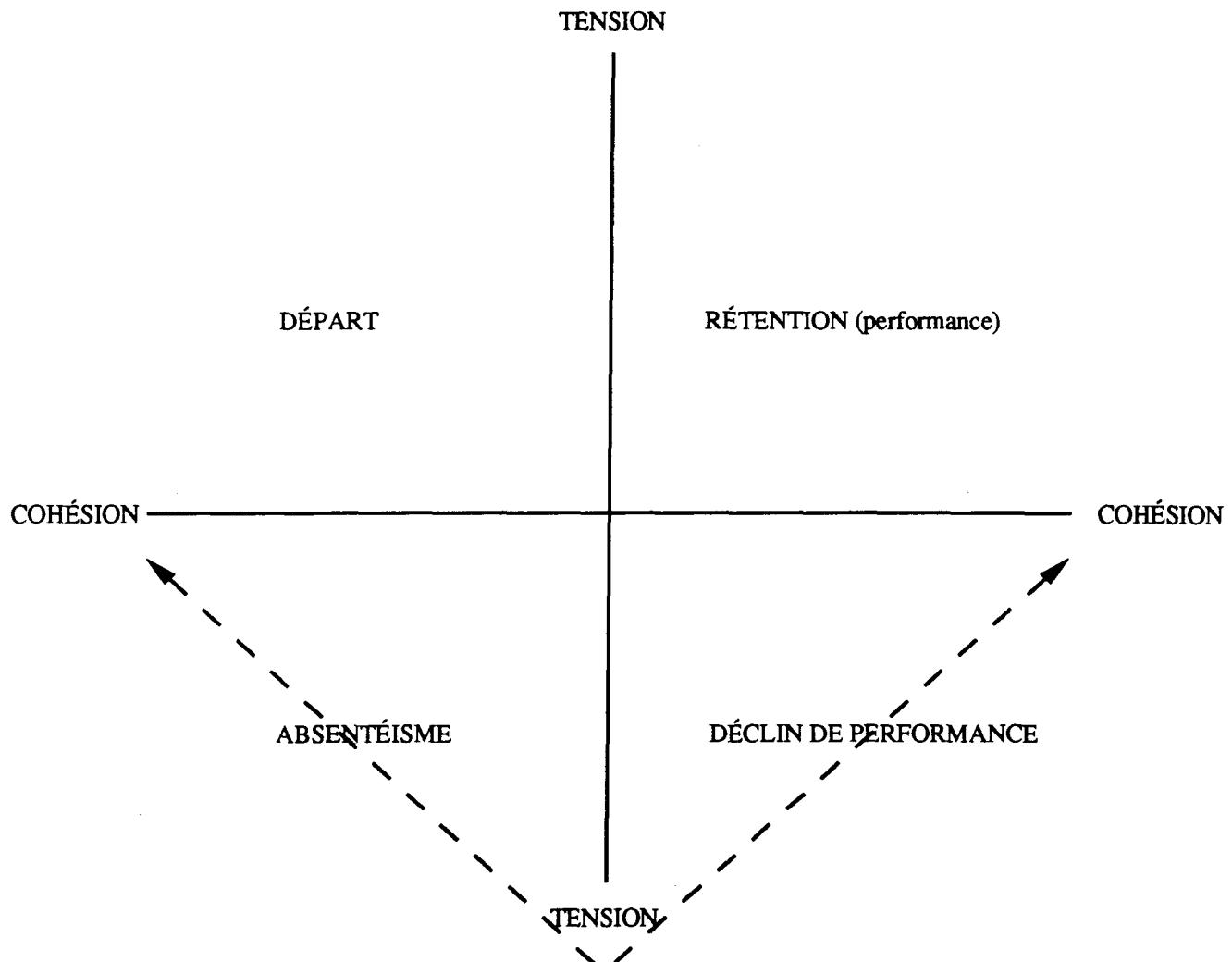
**"ESSAI DE SUPERPOSITION DES MODES
D'AJUSTEMENT AUX OPTIONS DE RETRAIT"**



Les options «expression» et «départ» correspondent à un mode d'ajustement pro-actif et les dimensions constructive et destructive (respectivement) indiqueront d'un part, le seuil extrême de la tolérance (d'expression à départ) et d'autre part, l'aspect discontinu de la transition (maintien/rupture).

Les options «négligence» et «loyauté» exprimeront l'aspect négatif (dimension destructive) et passif du comportement ré-actif; l'absence de manifestations d'ordre positif s'expliquerait du fait que les changements personnels sont moins observables.

FIGURE 4b)
 "ESSAI DE SUPERPOSITION DES MODES D'AJUSTEMENT
 AUX VARIABLES DE TENSIONS ET COHÉSION"



La disposition des comportements de retrait provient des résultats de Sheridan sur les rapports entre tensions et cohésion à divers degrés.

La performance étant inversement liée à l'absentéisme et au départ et l'absentéisme, positivement lié au départ, la figure propose une forme de progression dans les manifestations de retrait, allant de la performance, à un déclin puis à l'absentéisme et finalement au départ.

Dans la mesure où l'ambiguité de rôle est associée à l'aspect contenu et efficacité de l'accomplissement, le déclin de performance (retrait psychologique) pourrait s'avérer caractéristique d'une situation ambiguë.

Dans la mesure où le conflit de rôle est associé à l'aspect contexte, relations de rôle et efficacité organisationnelle, l'absentéisme (retrait social) pourrait s'avérer un indicateur de situations conflictuelles.

Si l'on suit la même courbe de progression, le retrait psychologique précéderait le retrait social et, les perceptions d'ambiguité et de conflit pourraient être associées respectivement à ces formes de retrait.

CHAPITRE 11

THÉORIE DES TRANSITIONS DE RÔLE

N. Nicholson, 1984⁽⁸⁾ présente une nouvelle théorie des transitions de rôles en milieu de travail. Afin d'analyser les impacts individuel et organisationnel de ces changements, il propose un cadre de référence conceptuel liant des caractéristiques personnelles et situationnelles à des modes d'ajustement donnés.

Par transition, l'auteur entend "tout changement dans le statut d'emploi et/ou le contenu d'emploi" (traduction libre, p. 173).

L'ajustement est défini comme "terme générique englobant des effets individuels, dispositionnels et comportementaux" (traduction libre, p. 172).

Le modèle identifie trois groupes de variables: (traduction libre, p. 173)

- Les demandes du rôle (role requirements)
- L'orientation motivationnelle de l'individu et ses expériences de socialisation antérieures
- Les pratiques de socialisation de l'organisation.

Le processus d'ajustement aux transitions de rôles s'appuie sur deux dimensions relevées dans la littérature:

- L'adaptation de l'individu à l'environnement
- La transformation de l'environnement par l'individu pour répondre à ses besoins
(voir chapitre 10, modes pro-actif et ré-actif, p. 101)

La première se définirait comme un «développement personnel» dans lequel "le changement est absorbé à travers des modifications du cadre de référence, des valeurs ou autres attributs de l'identité de la personne" (Strauss 1959, traduction libre, p. 175).

La seconde se traduirait par un «développement du rôle» dans lequel "l'individu essaie de modifier les demandes du rôle selon ses propres besoins, habiletés ou identité"; le développement de rôle varierait en fonction des contraintes et des opportunités de l'emploi ainsi que des besoins et attentes individuels. (Traduction libre, p. 175).

Ces définitions rappellent celles de Folkman & Lazarus 1980 (voir 4:40) des changements comportementaux axés sur l'utilisation des opportunités et l'évitement des menaces (problem focused) ou le blocage de tous stimuli (emotion focused).

De plus, elles renforcent les propos de Salancik & Pfeffer 1977 à l'effet que "les individus maîtrisent leur environnement de travail soit en créant des significations qui rendent le contexte plus satisfaisant, ou en redéfinissant le contexte de situation générale de l'emploi" (traduction libre, extrait du # 72:218).

Ces deux stratégies d'ajustement, quoique théoriquement considérées comme dimensionnelles et indépendantes, peuvent être dichotomisées dans leurs valeurs extrêmes (fort et faible) et ainsi générer quatre modes de comportement caractéristiques: "reproduction, absorption, détermination, exploration" (voir tableau 4).

Une troisième dimension indépendante, celle de l'affect, peut s'ajouter en relief au schéma et ainsi désigner l'aspect émotif de chaque comportement (à noter qu'elle n'est cependant pas reproduite dans le tableau).

Les variables énumérées au début serviraient de facteurs de prédiction des modes d'ajustement. L'auteur propose donc pour chacune d'elle, des indicateurs de mesure:

- Les demandes du rôle

Deux caractéristiques ont un impact direct sur les comportements en situation de transition: le degré de discretion "ou opportunités de modifier les composants et les relations de rôle", et le degré de nouveauté "ou possibilité d'exercer ses connaissances, habiletés et habitudes de travail passées" (traduction libre, p. 178).

- L'orientation motivationnelle de l'individu

Cette influence peut être mesurée en termes parallèles à ceux décrivant les demandes de rôle: le désir de contrôle, en rapport avec l'axe discretion/développement de rôle et le désir de rétroaction, en liaison avec l'axe nouveauté/développement personnel.

- Les expériences de socialisation antérieures

L'influence de ces expériences passées pourrait s'apprécier en comparant le niveau de discréption offert par l'expérience de socialisation antérieure prédominante et l'actuel. Conséquemment, si la transition actuelle implique un mouvement (de faible discréption à discréption modérée) ascendant, l'individu serait enclin au développement personnel; dans le cas contraire (mouvement descendant), il serait prédisposé au développement de rôle.

- Les pratiques de socialisation de l'organisation

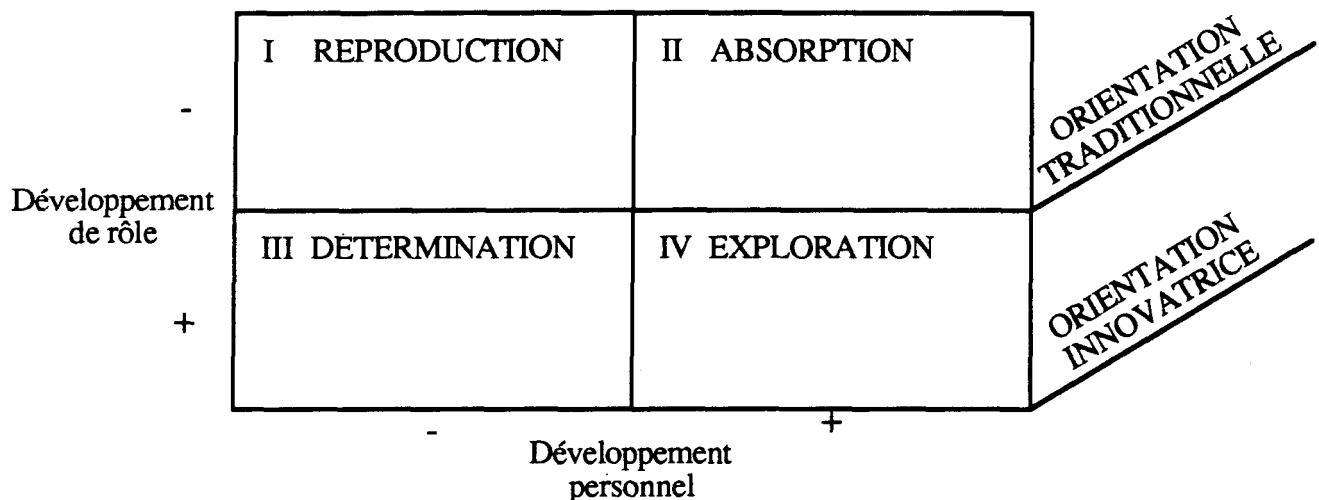
Tirées des travaux de Schein & Van Maanen 1979, sur les tactiques de socialisation, comme déterminants de certains types d'orientation de rôle, Nicholson propose une version adaptée. Il suggère que les tactiques dites institutionnelles (séquentielle, serielle, désinvestissement)*1 favorisent le développement personnel et les tactiques dites individualisées (aléatoire, disjonctive, investissement)*1, le développement de rôle.

L'opérationnalisation de ces concepts met l'emphase sur l'aspect «subjectif» essentiel à la théorie et l'auteur l'explique ainsi:

ce qui est opérationnellement important, c'est la perception subjective de l'individu, selon le raisonnement voulant que ce qui est perçu comme vrai devient vrai dans ses conséquences (traduction libre, p. 179).

*1 Ces trois premières tactiques font référence à l'orientation traditionnelle et les trois autres à l'orientation innovatrice; les résultats de Jones 1986⁽¹⁾ ne sont pas retenus; pour ce dernier, investissement et désinvestissement seraient inversées.

TABLEAU 4
"MODES D'AJUSTEMENT AUX TRANSITIONS RÉSULTANT DES DÉVELOPPEMENTS PERSONNEL ET DE RÔLE"
(Figure 2, traduction libre p. 175)



I- REPRODUCTION → représente une transition requérant des ajustements minimaux c'est-à-dire, "que l'individu accomplira ses tâches sensiblement de la même manière qu'avant dans d'autres emplois et aussi de la même façon que les anciens occupants de cet emploi" (traduction libre, p. 176).

équations proposées:

- bas niveau de discréption + bas niveau de nouveauté;
- mouvement ascendant de discréption + bas niveau de nouveauté*² ;
- bas niveau du désir de contrôle + bas niveau du désir de rétroaction.

*² L'expérience de socialisation passée devient un facteur d'influence dans la mesure où la transition actuelle implique un niveau modéré de discréption, c'est-à-dire de valeur neutre pour que les valeurs extrêmes aient un impact significatif sur l'ajustement.

II- ABSORPTION → transition requérant presqu'exclusivement le développement personnel et dont la caractéristique prédominante est l'apprentissage du rôle.

Toute l'énergie de la personne étant principalement concentrée sur l'apprentissage d'habiletés, de comportements sociaux et de schèmes de référence pour répondre aux demandes de la nouvelle situation (traduction libre, p. 176).

équations proposées:

- bas niveau discréption + haut niveau de nouveauté.
- mouvement ascendant de discréption + haut niveau de nouveauté.
- bas niveau du désir de contrôle + haut niveau du désir de feedback.

III- DÉTERMINATION → transition requérant presqu'exclusivement le développement du rôle.

L'individu déterminant des éléments de contenu ou de structure du rôle de façon active ... il imprègne de son identité et de ses capacités uniques le rôle et le milieu environnant (traduction libre, p. 176).

équations proposées:

- haut niveau de discréption + bas niveau de nouveauté.
- mouvement descendant de discréption + bas niveau de nouveauté.
- haut niveau du désir de contrôle + bas niveau du désir de feedback.

IV- EXPLORATION → transition requérant des "changements simultanés dans les qualités personnelles et les paramètres du rôle" (traduction libre, p. 176).

équations proposées:

- haut niveau de discréption + haut niveau de nouveauté.
- mouvement descendant de discréption + haut niveau de nouveauté (exemple: diplômé universitaire).
- haut niveau du désir de contrôle + haut niveau du désir de feedback.

Plusieurs diplômés à leur premier emploi constatent moins de discréption que celle à laquelle ils étaient habitués et un degré élevé de nouveauté. Pendant qu'ils acquièrent une identité professionnelle, ils sont aussi motivés à exploiter les opportunités de changements à leur profit (Bailyn 1980; Toffler 1981; traduction libre, p. 182)

Lorsque l'orientation personnelle prédispose un individu à un mode d'ajustement donné et que les pratiques de socialisation et/ou les demandes de rôle favorisent un mode d'ajustement différent, le choix final, quel qu'il soit, créera des états de tension significative représentés par la dimension "affect".

Certains exemples de connotations négatives sont repris ici: (traduction libre, p. 177)

absorption → sentiments de dégénérescence des habiletés, de non-confirmation d'image de soi valorisée et d'anomie.

détermination → sentiment d'échec vis-à-vis les tentatives de modifier le rôle, et sentiment d'incapacité personnelle.

exploration → confusion, anxiété et incohérence.

De tous les états affectifs négatifs, l'anxiété et la frustration représentent le plus grand impact sur les conséquences de ces modes d'ajustement.

L'anxiété étant "le sentiment de ne pas avoir de répertoire de solutions adéquat pour répondre aux demandes situationnelles" (traduction libre, p. 183) et la frustration définie comme "le sentiment de ne pas avoir d'opportunités adéquates pour utiliser son répertoire de connaissances" (traduction libre, p. 183).

La dynamique du processus de transition peut se manifester d'une multitude de façons. Aussitôt qu'il y a modification des perceptions ou de la situation, il y a changement évolutif des modes d'ajustement. Voici quelques exemples de changements:

de "reproduction" à "absorption"

de "détermination" à "exploration"

de "reproduction" à "détermination"

de "absorption" à "exploration"

Les deux premiers seraient dirigés vers un plus grand développement personnel et les deux derniers, vers un développement de rôle accru.

On peut aussi qualifier de "stabilisation" les mouvements de "exploration" à "absorption" et de "détermination" à "reproduction".

En dernier lieu, l'auteur souligne la compatibilité du mouvement "absorption" → "détermination" → "reproduction", au modèle de longévité de Katz 1980, soit la socialisation → l'innovation → l'adaptation (traduction libre, p. 186).

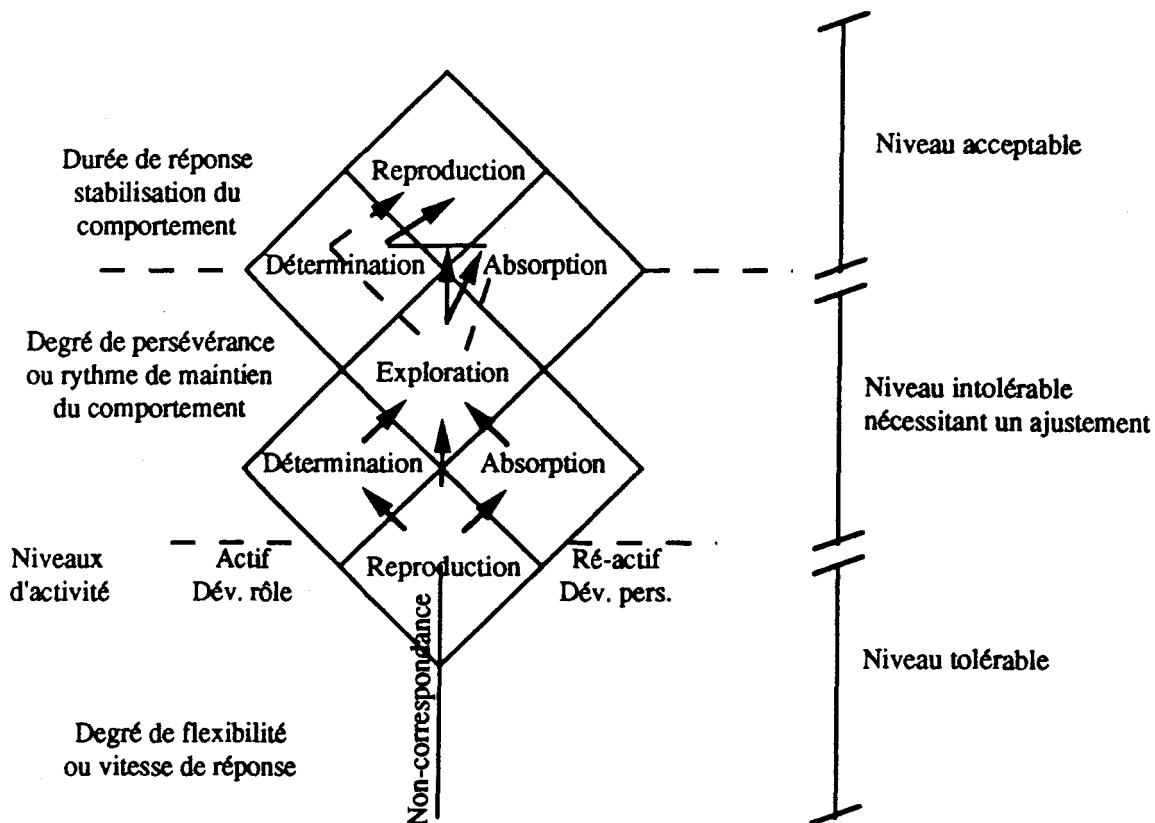
Cette perspective d'évolution des modes d'ajustement renforce les propos de Lofquist & Dawis 1984⁽⁷⁾ à l'effet que le développement personnel (réactif) et de rôle (proactif) ne sont pas mutuellement exclusifs. De plus, la démonstration comporte un double avantage, soit celui d'identifier des concepts mesurables du rôle, de l'organisation et de l'individu, dans un contexte de «changement de» à «changement à» (orientation motivationnelle), de contraste (perception de discréption/nouveauté contrôle/feedback) et de surprise (affect). (Rappel du modèle de Louis au chapitre 6)*3

Les stratégies d'ajustement actif (développement de rôle) et réactif (développement personnel) font l'objet d'une superposition des modes de comportement dans une situation de développement de correspondance (voir figure 5):

*3 L'analyse comparative de ces théories (Louis et Nicholson) fait l'objet du chapitre 14.

FIGURE 5

"APPLICATION DES MODES DE COMPORTEMENT
EN SITUATION DE RECHERCHE DE CORRESPONDANCE"



Dans l'éventualité où le mode d'ajustement ne procure pas les résultats escomptés, l'on pourrait s'attendre à l'apparition de comportements de retrait. Pourtant, ces derniers peuvent être envisagés comme une excroissance de comportement susceptible d'indiquer un malaise. Dans cet esprit, les modes d'ajustement correspondraient à des caractéristiques prédominantes (ou tendance majeure) de comportement et les manifestations de retrait seraient plutôt des indices révélateurs d'insatisfaction dans un mode de comportement ou l'autre. Ainsi, il est possible d'associer les dimensions active et passive aux options de retrait:

	<u>l'expression</u> comme "tout type de tentative de changer plutôt que fuir un état de faits discutable."
ACTIF	<p>le <u>départ</u> comme "quitter l'organisation ou séparation volontaire, ou quitter l'emploi ou demande de transfert."</p>
	<p>la <u>loyauté</u> comme "état d'inaction prolongée ou transitoire indépendamment de l'une ou l'autre des options précédentes."</p>
PASSIF	<p>la <u>négligence</u> comme "laxisme, désintérêt, inattention psychologique, abandon temporaire."</p>

(traduction libre des définitions, extrait du # 69:597)

Le mode d'ajustement actif ou développement de rôle (détermination - exploration) pourrait être associé aux options EXPRESSION et DÉPART, la première étant souvent le dernier recours avant la terminaison.

Le développement personnel (reproduction-absorption) ou mode d'ajustement passif (ou réactif) pourrait être associé à la LOYAUTÉ ou à la NÉGLIGENCE; ces comportements (reproduction-absorption) étant plus sensibles à des manifestations d'ordre psychologique telles que déclin de la performance, retards, taux d'erreurs.

La dimension «affect» de la théorie des transitions de rôle produirait des sentiments de frustration et d'anxiété lorsque le contexte organisationnel et l'orientation individuelle favorise des stratégies opposées.

Nonobstant la subjectivité des mesures, les indicateurs de discréption et de nouveauté peuvent caractériser le type d'entreprise ou ses pratiques. Ainsi,

un haut niveau de discréption un haut niveau de nouveauté	tendance forte à l'innovation	(E)	Les modes d'ajustement privilégiés pour chaque tendance seraient respectivement l'exploration, la détermination, la reproduction, l'absorption.
un haut niveau de discréption un bas niveau de nouveauté	tendance moyenne à l'innovation	(D)	
un bas niveau de discréption un bas niveau de nouveauté	tendance forte traditionaliste	(R)	
un bas niveau de discréption un haut niveau de nouveauté	tendance moyenne traditionaliste	(A)	

Dans le même ordre d'idée, les mesures de contrôle et de feedback indiquerait les tendances individuelles:

un fort désir de contrôle un fort désir de feedback	(E)	Les modes d'ajustement privilégiés pour chaque tendance seraient respectivement l'exploration, la détermination, la reproduction, l'absorption.
un fort désir de contrôle un faible désir de feedback	(D)	
un faible désir de contrôle un faible désir de feedback	(R)	
un faible désir de contrôle un fort désir de feedback	(A)	

Les jumelages de tendances opposées, produiraient les effets suivants:

organisation innovatrice (E-D)	
ET	anxiété/ambiguïté de rôle
individu traditionaliste (R-A)	
organisation traditionaliste (R-A)	
ET	frustration/conflit de rôle
individu innovateur (E-D)	

Le sentiment d'anxiété propre à l'ambiguïté de rôle orienterait l'individu vers des formes de retrait psychologique. La frustration associée au conflit de rôle stimulerait les formes de retrait social.

CHAPITRE 12

THÉORIE CONTINGENTE DE LA SOCIALISATION

La recherche de D.C. Feldman 1976⁽⁶⁴⁾ sur le processus de socialisation avait pour objectif d'identifier des facteurs-clés susceptibles d'influencer l'individu à des moments particuliers.

Cependant, la cueillette des données s'est effectuée ponctuellement (non-longitudinal), l'échantillon comprenait à la fois des individus à l'emploi depuis moins d'un an (40%) et en majorité (60%) au travail depuis plus longtemps et finalement, la méthodologie (entrevues et questionnaires) faisait appel en grande partie aux souvenirs de situations passées.

Malgré ces réserves, le modèle de Feldman comporte de nombreux avantages au niveau des choix de variables, des intercorrélations entre elles et des relations avec certains comportements individuels.

L'auteur suggère trois stades d'évolution du processus de socialisation. Pour chacun, il identifie des activités spécifiques et des variables dites «de processus», c'est-à-dire pouvant indiquer le progrès accompli à une étape donnée. Ces éléments sont regroupés dans un tableau récapitulatif:

TABLEAU 5

**"VARIABLES DE PROGRESSION ET VARIABLES-RÉSULTATS
DU PROCESSUS DE SOCIALISATION"**

(Figure 1, traduction libre, p. 434)

PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3
SOCIALISATION ANTICIPÉE OU PRÉ-ENTRÉE ACTIVITÉS Formation d'attentes Définition des choix INDICES DE MESURE (Variables de processus) Réalisme Congruence	ACCOMMODATION OU ENTRÉE ORGANISATIONNELLE ACTIVITÉS Apprentissage des tâches Développement de relations Clarification du rôle Évaluation du progrès INDICES DE MESURE Initiation à la tâche Initiation au groupe Définition de rôle Congruence de l'évaluation	GESTION DU RÔLE OU POST-ENTRÉE ACTIVITÉS Gestion des conflits externes (Vie personnelle et professionnelle) Gestion des conflits internes (Entre groupes de travail) INDICES DE MESURE Résolution des conflits externes. Résolution des demandes conflictuelles.

Voici les définitions des variables de processus: (traduction libre, p. 434-435)

Réalisme:

"degré auquel l'individu possède une image complète et exacte de l'organisation reflétant le niveau de réussite de la communication et du partage des informations".

- Congruence: "degré auquel les ressources de l'organisation et les besoins et habiletés de l'individu sont mutuellement satisfaisants, reflétant le niveau de la qualité de la décision d'emploi".
- Initiation à la tâche: "degré auquel l'individu se sent compétent et accepté comme partenaire de travail; indicateur de succès de l'apprentissage des tâches."
- Initiation au groupe: "degré auquel l'individu sent qu'on lui fait confiance et qu'il est accepté par les autres; indicateur de réussite dans l'établissement de relations interpersonnelles."
- Définition de rôle: "degré auquel l'individu a clarifié son rôle au moyen d'entente(s) explicite(s) ou implicite(s) sur les tâches à exécuter, les priorités à exécuter, les priorités à respecter et les allocations-temps pour chacune."
- Congruence de l'évaluation : "degré auquel le supérieur et l'individu s'entendent sur l'évaluation du progrès de ce dernier, ses forces et ses faiblesses."
- Résolution des conflits externes: "degré auquel l'individu en est arrivé à maîtriser les conflits entre vie professionnelle et personnelle et à se sentir moins perturbé par eux."

Résolution des conflits internes: "degré auquel l'individu en est arrivé à maîtriser les conflits de travail et à se sentir moins perturbé par eux."

Les variables dépendantes sont: (traduction libre, p. 436)

- satisfaction générale ou "degré auquel l'individu est satisfait et heureux dans son travail." (Hackman & Oldham 1976)
- influence mutuelle ou "degré auquel l'individu sent qu'il possède un certain contrôle sur la manière dont le travail se déroule". (Schein 1968; Dubin 1959; Whyte 1956; Van Maanen 1975)
- motivation interne ou "degré auquel l'individu est motivé à travailler efficacement". (Hackman & Oldham 1976)
- engagement au travail ou "degré auquel l'individu est personnellement engagé vis-à-vis son travail". (Lodahl & Kejner 1965)

Les résultats démontrent l'existence de relations significatives entre variables d'une même phase et celles de la précédente:

- Les initiations au groupe et à la tâche sont significativement corrélées et aucune ne serait liée à l'une ou l'autre des suivantes (soit la définition du rôle et la congruence de l'évaluation). L'initiation au groupe précéderait l'initiation à la tâche, ce qui peut

s'expliquer en partie par les caractéristiques de l'échantillon. Pour les mêmes raisons, la congruence (phase 1) est corrélée à l'initiation au groupe.

- La congruence de l'évaluation et la définition du rôle sont positivement corrélées et mettent l'accent sur l'importance de la relation superviseur/employé. La définition du rôle est associée au réalisme et à la congruence (phase 1) et repose en partie sur le fait que pour certains postes, plus du tiers des occupants détenaient une expérience antérieure similaire. La congruence (phase 1) et congruence de l'évaluation sont aussi corrélées.

- Les résolutions de conflits internes et externes sont positivement corrélées; il y a présence d'une relation significative entre la congruence de l'évaluation et la gestion des demandes conflictuelles (internes).

Les variables-résultats (4) apparaissent comme statistiquement indépendantes et répondent aux relations suivantes::

- La satisfaction générale serait liée à: congruence (phase 1)*1
définition de rôle (phase 2)
résolution de conflits internes et externes
(phase 3)

- L'influence mutuelle serait liée à: initiation à la tâche (phase 2)
congruence de l'évaluation (phase 2)

*1 Cette corrélation la plus forte compte pour le tiers de la variance.

Selon l'auteur, ce dernier résultat signifierait que,

Jusqu'à ce que l'individu se sente vraiment en pleine possession de son travail, il serait peu enclin à suggérer des changements, comme s'il avait besoin de gagner ce droit en démontrant d'abord sa compétence; de plus, le sentiment d'être évalué équitablement contribuerait à favoriser l'influence mutuelle. (Traduction libre, p. 446).

- aucune variable n'est corrélée de façon significative à la motivation interne et à l'engagement vis-à-vis le travail.

Vraisemblablement, la nature du travail plutôt que les conditions de socialisation influencerait ces résultats. À cet égard, Hackman & Lawler 1971 et Hackman & Oldham 1975 rapportaient de fortes corrélations entre ces résultats (motivation interne et engagement au travail) et les scores de motivation potentielle attribués aux postes.

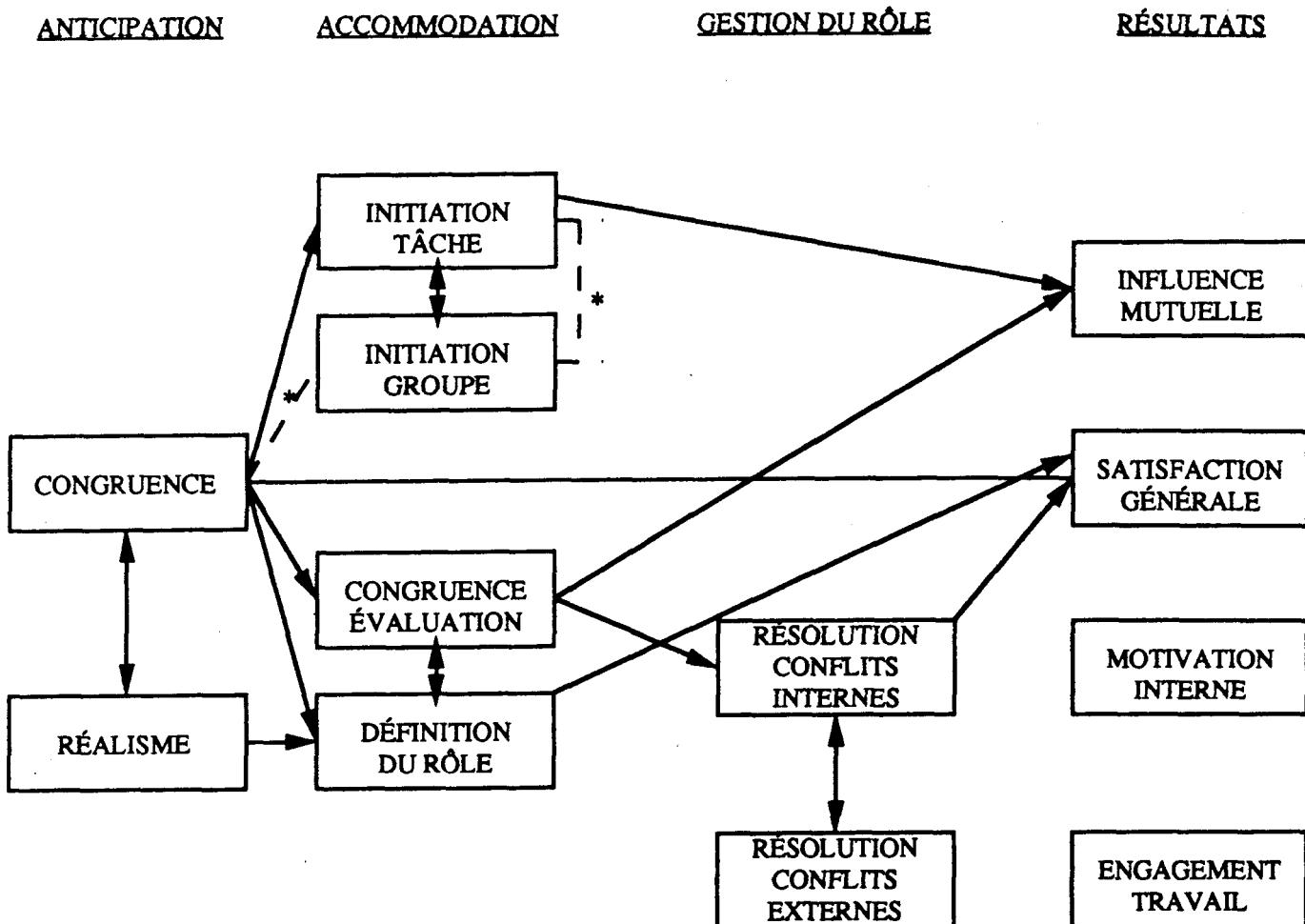
Afin de vérifier l'hypothèse selon laquelle la satisfaction générale et l'influence mutuelle seraient des déterminants du processus de socialisation, l'auteur a procédé à d'autres analyses statistiques par phases en comparant les moyennes de cinq groupes différents et représentatifs (soit 44% de l'échantillon). Pour l'une et l'autre des variables, les résultats démontrent une augmentation progressive et significative des moyennes de la phase 1 à la phase 2 puis à la phase 3. Aucun résultat significatif n'a été enregistré pour la motivation interne et l'engagement vis-à-vis le travail.

À titre explicatif, Feldman suggère une analogie à la théorie de Herzberg sur les facteurs d'hygiène et de motivation (Herzberg, Mausner, Snyderman 1959):

Les déterminants du processus de socialisation fonctionneraient comme les facteurs d'hygiène: positivement corrélés à des indicateurs de qualité de l'environnement de travail plutôt que de qualité du travail lui-même. Cette dernière agirait comme variable de motivation et serait associée aux besoins d'actualisation et d'auto-réalisation de l'individu. (Alderfer 1971, traduction libre, p. 450).

La recherche n'étant pas longitudinale, l'ordonnancement des phases demeure hypothétique. De plus, certaines corrélations sembleraient particulièrement signifiantes en raison des caractéristiques de l'échantillon. Compte tenu de ses limites, l'auteur suggère un modèle de base comme cadre de référence pour les recherches ultérieures:

TABLEAU 6a
 "MODÈLE CONTINGENT DU PROCESSUS DE SOCIALISATION"
 (Figure 3, traduction libre, p. 449)



* Résultats associés aux caractéristiques de l'échantillon.

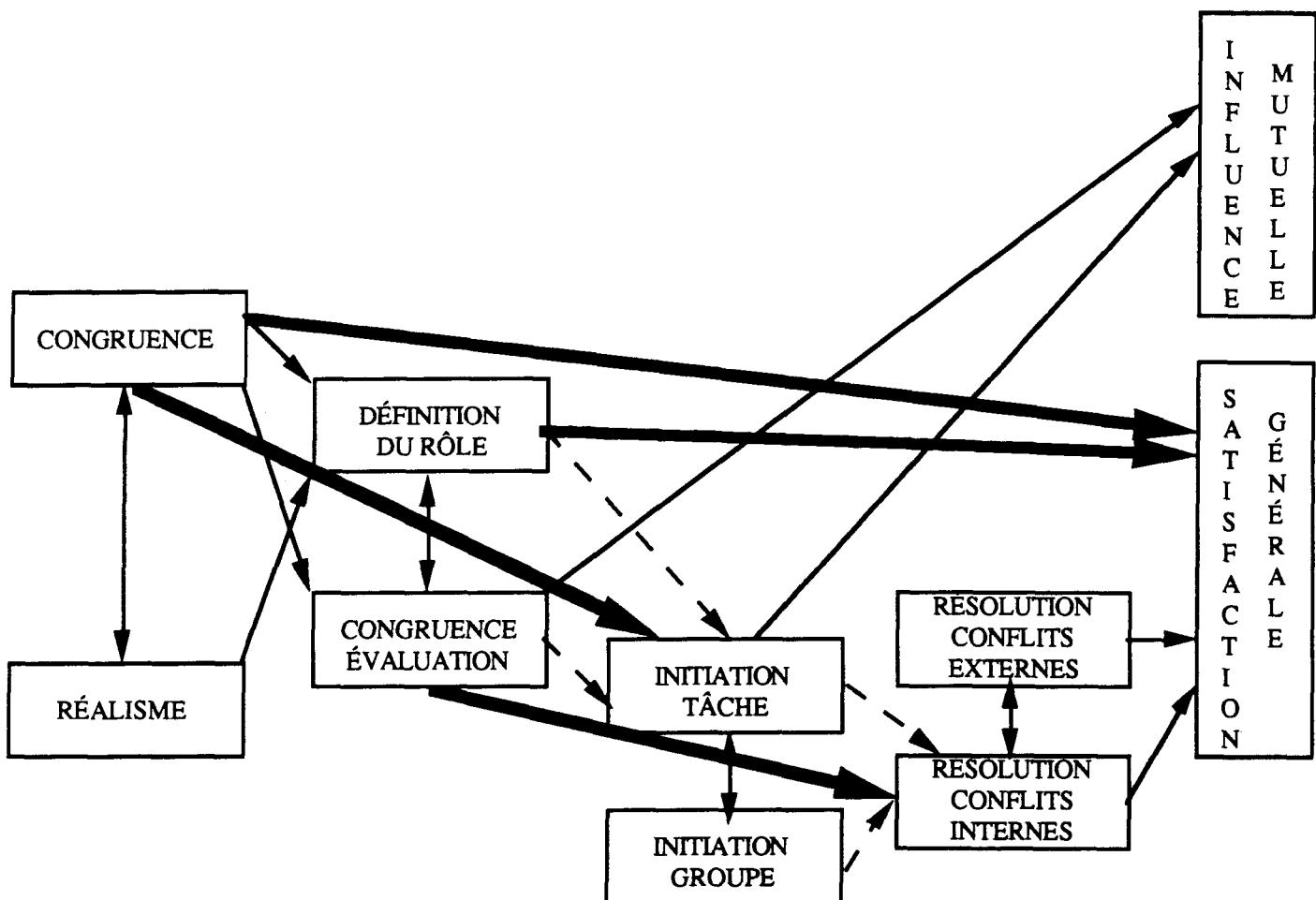
Dans un article intitulé "*The transition into a new job: Tasks, problem & outcomes*", J.M. Pearson 1982⁽¹¹⁾ suggère que le développement de relations avec le supérieur et les collègues serait déterminant pour l'individu dans l'établissement et le maintien d'une saine correspondance; la gestion des conflits internes serait donc cruciale pour la satisfaction. Par contre, la gestion des conflits externes correspondrait plus à un indicateur de prédiction de la performance. Cette hypothèse expliquerait partiellement l'absence de liens entre cette variable et ses précédentes dans le modèle de Feldman.

Pour Hatfield & Huseman 1982⁽⁶⁷⁾, dont les travaux portaient sur les mécanismes de communication facilitant la congruence perceptive^{*2}, celle-ci serait plus liée à la satisfaction générale et à l'égard du superviseur qu'à celle vis-à-vis le travail. (Traduction libre, p. 350-353). Ces propos soutiennent la forte corrélation entre congruence et satisfaction générale.

À la lumière des résultats et compte tenu des définitions de variables utilisées, une version modifiée du modèle est présentée pour illustrer les réflexions que cette théorie suscite:

*2 Congruence perceptive ou résultat d'une correspondance entre les attentes communiquées et reçues.

TABLEAU 6b
"VERSION MODIFIÉE DU MODÈLE DE FELDMAN"



_____ les traits unis illustrant les corrélations retenues du modèle de Feldman.

_____ les traits épais représentent des corrélations du modèle de Feldman,
non reprises dans celui-ci.

— — — — — les traits hachurés indiquent des corrélations assumées dans cette version modifiée.

Explication du modèle

En premier lieu, les quatre variables de la phase 2 apparaissent à des moments distincts pour deux raisons: l'absence de corrélation entre les deux paires, même si la cause peut provenir de la prépondérance «initiation au groupe» sur «initiation à la tâche» et surtout, la formulation des définitions qui suggère le raisonnement suivant: la clarification des tâches et du processus d'évaluation correspondrait à un facteur-clé dans le succès de l'apprentissage du rôle (initiation tâche et groupe). Par ailleurs, les significations accordées à la «définition du rôle» et à la «congruence de l'évaluation» se rapportent beaucoup plus à la nature du travail lui-même qu'au contexte. Le fait que la motivation interne et l'engagement n'aient présenté aucun lien significatif soulève une explication alternative à savoir que la nature de l'enquête (non longitudinale et post-facto) aurait pu éluder ces résultats.

La corrélation (non retenue) entre «résolution des conflits internes» et «congruence de l'évaluation» est proposée différemment: étant donné la probabilité d'un lien direct entre cette dernière et un apprentissage des tâches réussi, la capacité de gérer des situations conflictuelles serait associée au sentiment de compétence vis-à-vis les tâches (initiation à la tâche), d'acceptation et de confiance du milieu (initiation au groupe).

Les corrélations (non retenues) entre «congruence», «définition de rôle» et satisfaction générale ne sont pas aussi claires et faciles à interpréter. L'emploi de la variable satisfaction vis-à-vis les tâches aurait pu générer des résultats complémentaires intéressants, d'autant que la satisfaction générale englobe les aspects organisationnel, contextuel et interactionnel; dans cet esprit, la «congruence», ou assurance individuelle à l'égard du choix organisationnel, et la

«définition de rôle», ou clarté du mandat, contribuent aux notions organisationnelle et contextuelle.

En dernier lieu, compte tenu de la nouvelle répartition des quatre variables de la phase 2 du modèle de Feldman, «l'initiation à la tâche» et «l'initiation au groupe» démontreraient une influence directe sur la manière avec laquelle l'individu maîtrise les situations conflictuelles.

En conclusion, l'hypothèse de l'existence de phases distinctes dans l'apprentissage du rôle suppose des facteurs d'influences et de forces variables à chacune des étapes. De plus, certains comportements (variables-résultats) pourraient s'avérer des indicateurs précis de l'évolution de l'individu à travers ces phases et aussi des mécanismes pouvant favoriser la progression.

CHAPITRE 13

THÉORIE DE DÉVELOPPEMENT DU RÔLE

La construction d'un modèle causal de développement de rôle, présenté par B.L. Toffler 1981⁽⁹⁾, ferme la boucle de cette section et sert d'amorce à la suivante. La recherche propose comme cadre conceptuel la théorie de Kahn & Al. 1964 sur le stress et les attentes de rôle (expectation-generated role stress). L'auteure reprend les concepts "d'action interpersonnelle dans le processus de socialisation" de Graen 1976 de même que les stades de développement de rôle de Feldman 1976. (Traduction libre, p. 397)

Compte tenu de l'importance de ces prémisses, B.L. Toffler suggère l'utilisation d'une perspective développementale qui incorpore à la fois les attentes du nouvel occupant, celles d'autres membres de l'organisation en relation avec l'individu ainsi que les variables présumées influentes dans le processus. La dynamique des interactions entre ces éléments et à différents stades de développement du rôle occupationnel fait l'objet de cette recherche intensive.

Les particularités de l'échantillon (Traduction libre, p. 398)

Le rôle d'assistant-médical a été choisi entre autres, à cause de la relative ambivalence de cette position eu égard à sa nature (version abrégée de la formation médicale) et à sa situation

dans la structure sociale (niveaux d'autonomie et de responsabilité similaires à ceux du personnel infirmier).

Une stratégie de recherche longitudinale a été élaborée et trois moments spécifiques de cueillette de données (par questionnaire) ont été retenus:

TEMPS 1 → 1 mois avant graduation

TEMPS 2 → 1 mois après l'entrée

TEMPS 3 → 5 mois après l'entrée.

Les compilations des temps 2 et 3 ont fait l'objet d'analyses statistiques particulières auxquelles se sont greffées en dernier lieu, celles touchant le temps 1.

Trois ensembles de variables sont proposés:

A) Variables objectives de la situation de travail (détails p. 400 à 403)

- Tâches (9 catégories)
- Participation dans le processus de décision
- Mesures objectives d'ambiguïté et de conflit de rôle^{*1}, divisées en trois catégories:

*1 Des analyses statistiques ont révélé que ce n'est pas la somme des écarts (ou différences absolues) qui influe sur les résultats mais bien la nature de ces écarts (ou différences directionnelles). En d'autres termes, les corrélations comparatives suggèrent que les mesures objectives de conflit et d'ambiguïté de rôle doivent être définies selon leur contenu à savoir, que ce sont les positions particulières de l'individu et de son supérieur dans une situation ambiguë ou conflictuelle qui sont les facteurs-clés dans la détermination des résultats. (Traduction libre, p. 402-403)

- *Dissension de rôle* au niveau des attentes pré-emploi (temps 1) ou différences entre a et b:

(+1)*2 POSITIF, lorsque l'individu croit qu'il devrait exécuter plus de tâches que celles suggérées par le superviseur.

- a. Tâches que l'individu croit qu'il devrait accomplir
- b. Tâches que le superviseur croit que l'individu devrait accomplir.

- *Disparités de rôle* ou différences entre b et c:

(-1) NÉGATIF, lorsque l'individu exécute moins de tâches que celles suggérées par le superviseur.

- c. Tâches actuellement exécutées par l'individu.
- b. Tâches que le superviseur croit que l'individu devrait accomplir.

Cet écart comporte trois interprétations possibles: ambiguïté vis-à-vis les tâches ressenties par l'individu, conflit chez le superviseur (role-sender) c'est-à-dire, différence entre ce qu'il énonce et ce qu'il fait (délégation), ou sentiment d'incapacité chez l'individu (anxiété).

- *Conflit personnel de rôle* (person-role conflict) ou différences entre c et a:

(+1) POSITIF, lorsque l'individu croit qu'il devrait exécuter plus de tâches que celles qu'il accomplit actuellement.

- a. Tâches que l'individu croit qu'il devrait exécuter.
- c. Tâches actuellement exécutées par l'individu.

B) Variables intervenantes ou modératrices à savoir les perceptions individuelles à l'égard: (détails, p. 403)

*2 a, b et c sont trois mesures dérivées de l'énumération des tâches: (traduction libre, p. 401)

(a-b) POSITIF +1: dissension de rôle ou conflits d'attentes (pré-entrée) pouvant générer des situations de conflits et/ou d'ambiguïté ultérieurement.

(c-b) NÉGATIF -1: disparités ou non conformité dans l'actuel pouvant générer de l'ambiguïté, de l'anxiété ou exprimant la présence de conflits chez le superviseur.

(a-c) POSITIF +1: conflit personnel illustrant les attentes non-rencontrées, source de frustration vécue par l'individu.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - De l'ambiguïté de rôle - Du conflit personnel - Du conflit entre personnes - Du conflit de surcharge | <p>Ces mesures proviennent de l'adaptation de l'outil de House & Rizzo 72 sur une échelle de Likert (7 points)</p> |
|---|--|

C) Variables dépendantes ou résultats attendus: (détails, p. 403)

- Tension au travail
- Satisfaction vis-à-vis la carrière
- Satisfaction vis-à-vis le travail
- Motivation interne
- Engagement vis-à-vis le travail
- Influence mutuelle
- Satisfaction à l'égard du superviseur
- Satisfaction à l'égard des collègues
- Satisfaction à l'égard de la croissance professionnelle
- Satisfaction à l'égard du salaire
- Satisfaction à l'égard de la sécurité

De ces analyses, quatre modèles de structure causale changeante ont été identifiés:

- MIE (maintained internal effect) ou structure causale consistante dans le temps
- EEE (emerging external effect) ou structure causale changeante externe
- EIE (emerging internal effect) ou structure causale changeante interne
- MDE (maintained dual effect) ou structure causale consistante dans le temps.

Plus en détails, MIE =>A → B → C, MDE =>A → B → C et A → C

EEE => Temps 2, A → B → C EIE => Temps 2, A → C

Temps 3, A → C

Temps 3, A → B → C

Méthodologie

Les procédures analytiques sont largement détaillées dont celle ayant trait à la nature cause-effet des relations entre variables (prises dans leur ensemble) et à la comparaison des modèles de causalité du temps 2 et du temps 3 (détails,p. 403-404).

Au temps 1, soit 1 mois avant graduation, les individus ont été invités à répondre à un questionnaire portant sur leurs attentes vis-à-vis les tâches à accomplir et leur niveau de participation au processus de décision.

Initialement, il existe deux types d'écart possibles:

- ce que l'on s'attendait de faire et qu'on ne fait pas (unfulfilled expectations), soit des attentes non répondues;
- ce qu'on ne s'attendait pas de faire et qu'on fait (unexpected performance), soit des performances inattendues.

Les données recueillies sur la situation actuelle à l'égard des tâches et de la participation (temps 2 et 3), jumelées aux attentes pré-emploi (temps 1), permettent d'identifier quatre catégories d'écart:

- Attentes non répondues (tâches)
- Attentes non répondues (participation)
- Performances inattendues (tâches)
- Performances inattendues (participation)

Résultats

Globalement, les résultats des analyses (régressions multiples et analyse de corrélations) soulignent deux constantes: (détails, p. 408)

- premièrement, les relations significatives entre ensembles de variables (A, B et C) varient dans le temps;
- deuxièmement, c'est au temps 3 que l'on trouve le plus grand nombre de corrélations et ces dernières démontrent plus de force que celles se manifestant plus tôt dans la période d'emploi.

Explications des modèles de structure causale: (traduction libre, p. 409...)

La première structure causale (maintained internal effect) met en relief la dimension «émotive du rôle» (emotional role stress):

- la situation de travail affecterait l'individu principalement à travers ses perceptions d'ambiguïté et de conflit ($A \rightarrow B \rightarrow C$) au temps 2 et 3;

- les variables dépendantes comprises dans cette structure sont:

- la tension (S)^{*3}
- l'influence mutuelle (C⁺)
- la satisfaction vis-à-vis le superviseur (C⁺)
- l'engagement vis-à-vis le travail (S)

L'engagement vis-à-vis le travail n'est pas apparu comme mesure de stress antérieurement; une explication possible de sa présence ici serait que "l'engagement vis-à-vis le travail pourrait être plus fonction de la manière dont l'individu se sent à l'égard de son emploi plutôt que de l'accomplissement des tâches elles-mêmes. (Traduction libre, p. 409)

L'augmentation de la capacité de prédiction (entre T2 et T3) de l'influence mutuelle et de la satisfaction vis-à-vis le superviseur (C⁺) s'expliquerait par le fait que "plus les relations interpersonnelles ont de chances de se développer, plus la force prédictive de ces variables impliquant d'autres personnes se renforce. (Traduction libre, p. 409)

La seconde structure causale (emerging external effect) met en relief la dimension «rationnelle» (rational role stress):

- la situation de travail affecterait l'individu à travers ses perceptions (A → B → C) en début d'emploi (T2);
- pour ensuite influencer plus directement ses réponses (A → C) après quelques mois d'emploi (T3).

^{*3} S pour force de prédiction relativement stable dans le temps.
 C pour force de prédiction changeante dans le temps.
 C⁺ → semble augmenter dans le temps.
 C⁻ → semble diminuer dans le temps.

- Les variables dépendantes qui se retrouvent dans cette structure sont:

- | | |
|--|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> • la satisfaction/travail (S)*4 • la satisfaction/sécurité(S) | EMPLOI |
| <ul style="list-style-type: none"> • la satisfaction/carrière (S) • la satisfaction/croissance professionnelle (S) | CARRIÈRE |

Les perceptions au temps 3 peuvent encore varier selon la situation mais elles n'apparaissent pas comme les éléments significatifs de la variance. En d'autres termes, après quelques mois dans l'emploi, "il semble que l'individu, malgré qu'il puisse ressentir un certain inconfort, soit capable d'évaluer la situation réelle et reconnaître sa capacité de la modifier" (traduction libre, p. 410).

La satisfaction à l'égard du travail et de la sécurité ont été identifiées comme conséquences de stress dans les recherches antérieures; leur présence dans cette structure causale changeante suggère qu'elles ne sont peut-être pas adéquates comme indicateurs de stress quoiqu'une mesure ponctuelle puisse masquer ce fait. L'auteure explique "que ces deux variables pourraient être des déterminants du choix de changer ou non d'emploi et les deux autres, des déterminants du choix de changement de carrière. Dans cette optique, la «sécurité» serait plus liée à l'inclinaison de quitter l'organisation, donc objet personnel de décision, qu'à la perception de sécurité de sa position dans l'organisation ou objet organisationnel." (Traduction libre, p. 410)

La troisième structure causale (emerging internal effect) met en relief la dimension «comparaison sociale» ou équité.

- la situation de travail affecterait directement ($A \rightarrow C$) l'individu en début d'emploi (T2);
- pour ensuite donner prépondérance à ses perceptions ($A \rightarrow B \rightarrow C$) au temps 3.

*4 La force de prédiction des relations semble être relativement stable malgré une légère diminution pour la satisfaction vis-à-vis la carrière et de minimes augmentations pour les trois autres.

- les variables dépendantes s'inscrivant dans cette structure sont:
 - la satisfaction à l'égard des collègues (C⁺)
 - la satisfaction à l'égard du salaire (C⁺).

D'une part, l'auteure explique cette combinaison de variables comme possiblement conséquente des particularités (idiosyncrasie) de l'échantillon c'est-à-dire, liée à l'ambivalence responsabilité-autorité du poste.

D'autre part, le mouvement de externe à interne illustrerait la transformation progressive des évaluations objectives (T2) de départ en sentiments plus personnels (T3), lesquels affecteraient la satisfaction vis-à-vis les collègues et le salaire.

L'augmentation de la force de prédiction dans le temps (C⁺) indiquerait que ces résultats seraient mieux prédits au moment où l'individu a intériorisé ses évaluations de la situation actuelle. (Traduction libre, p. 411)

La dernière structure causale (maintained dual effect) met en relief la dimension «motivation intrinsèque».

- il semble que, quelle que soit la période de temps (à la fois au T2 et T3), la situation de travail et les perceptions individuelles agissent également sur la motivation interne (S);
- la force de prédiction tout comme la structure causale manifestent une relative stabilité et l'individu serait donc motivé par les récompenses intrinsèques de son travail.

Effets des écarts dans les attentes (T1) sur les résultats anticipés (T2 et T3) et explications.

Les écarts se sont révélés de bons critères de prédiction au moins une fois et pour toutes les variables dépendantes, sauf trois:

- satisfaction vis-à-vis la carrière
- satisfaction vis-à-vis la sécurité
- satisfaction à l'égard des collègues.

Pour une grande majorité donc des variables à l'étude, ce sont les «attentes non répondues» qui ont agi comme facteurs de prédiction; ce qui veut dire que les individus sont plus affectés par "ce qu'ils ne font pas qu'ils pensaient faire" (traduction libre, p. 412).

Seule la tension a été influencée par les «performances inattendues»; ce qui peut vouloir dire que l'individu expérimente de l'anxiété lorsqu'il doit accomplir des tâches pour lesquelles il ne se sent pas préparé, ou il manifeste de la frustration vis-à-vis des tâches ne devant pas faire partie de son travail (traduction libre, p. 412).

Les écarts à l'égard des tâches affecteraient les variables dépendantes au temps 2 et 3, tandis que les écarts touchant la participation n'influencerait qu'au temps 3. Cette répartition peut refléter une tendance chez l'individu en début d'emploi à rationaliser sa non-participation aux décisions en se disant qu'il est peut-être trop nouveau.
(Traduction libre, p. 412).

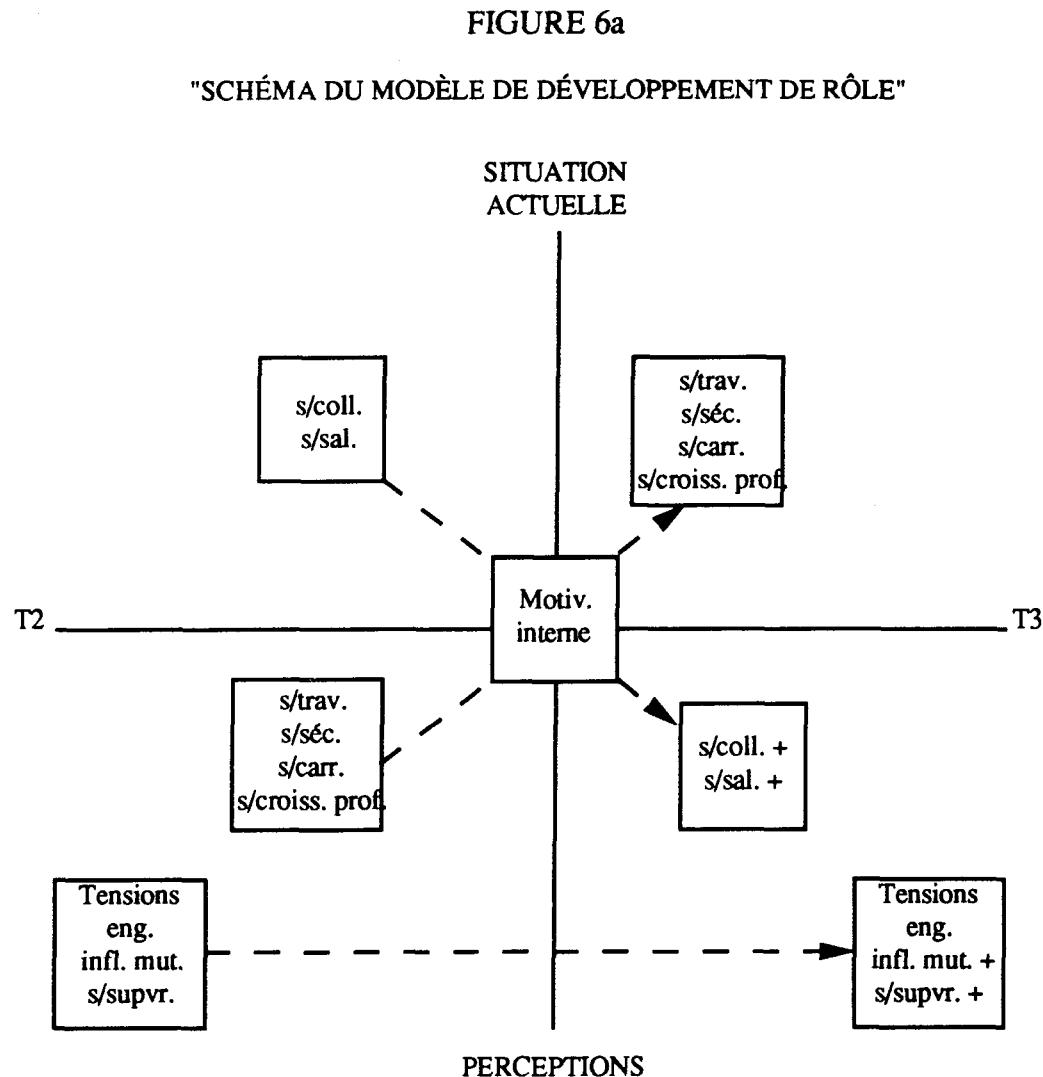
La capacité de prédiction des écarts appliquée aux structures causales se partage de la manière suivante:

- Pour les deux modèles de structure causale consistante dans le temps (soit MIE et MDE), la force de prédiction augmente dans le temps pour chacune des variables regroupées soit la motivation interne, la tension, l'influence mutuelle, l'engagement vis-à-vis le travail et la satisfaction à l'égard du superviseur.
- Pour le modèle de structure causale changeante d'interne à externe (EEE), la force de prédiction demeure stable (satisfaction vis-à-vis le travail et la croissance professionnelle).

Uniquement dans cette structure, la capacité prédictive des écarts ne varie pas dans le temps. L'auteure souligne que malgré l'absence de données entre le temps 2 et le temps 3, l'on peut supposer qu'au moment où les perceptions (internes) semblent jouer un rôle majeur (T2), les écarts seraient en fluctuation continue, sujets à l'état émotif de l'individu; lorsque celui-ci atteint un stade où la réalité devient l'influence principale, ces écarts tendraient à devenir fixes (traduction libre, p. 413).

- Pour le dernier modèle de changement d'externe à interne (EIE), la force de prédiction s'avère relativement stable avec toutefois une légère augmentation au T3 (satisfaction à l'égard du salaire).

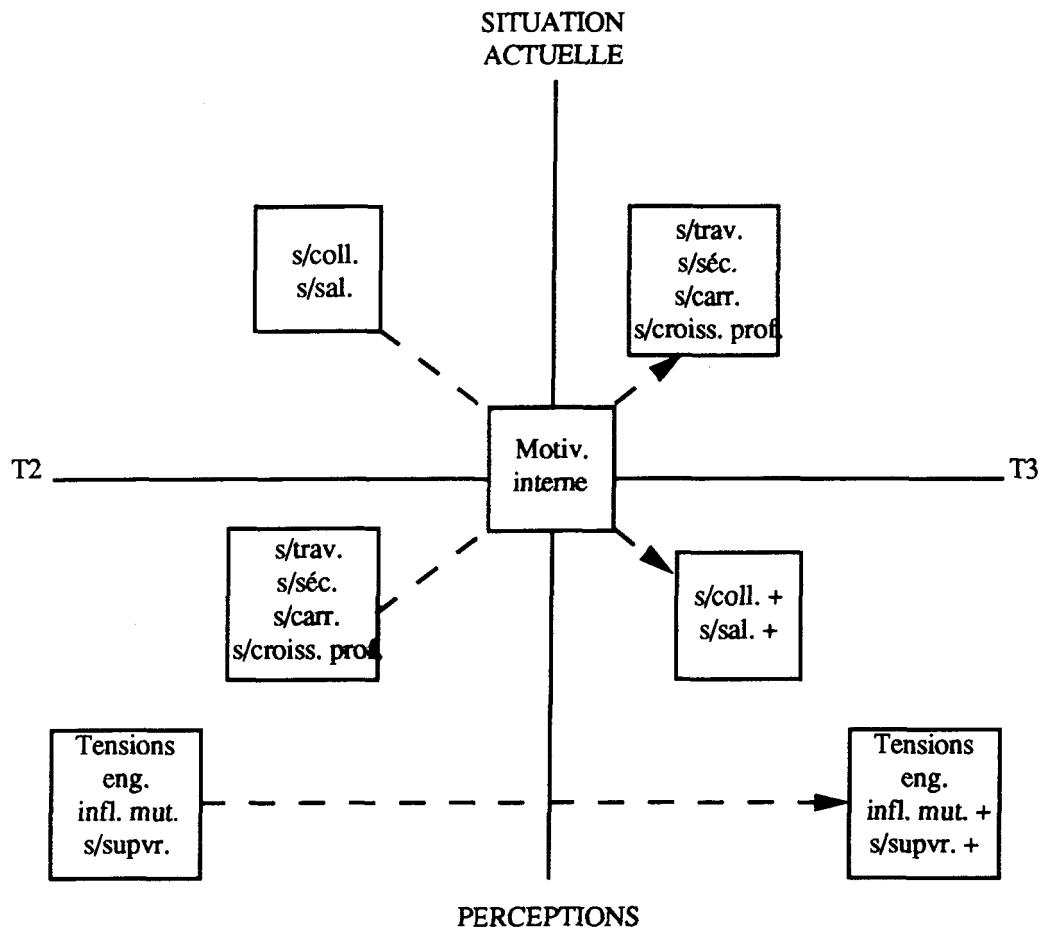
La démonstration du modèle de développement de rôle de B.L. Toffler peut être schématisée sous la forme suivante:



+ indique les variables dont la force de prédiction augmente dans le temps; ces changements (de stable à progressif) mettent l'emphasis sur l'impact des relations interpersonnelles sur ces résultats.

La démonstration du modèle de développement de rôle de B.L. Toffler peut être schématisée sous la forme suivante:

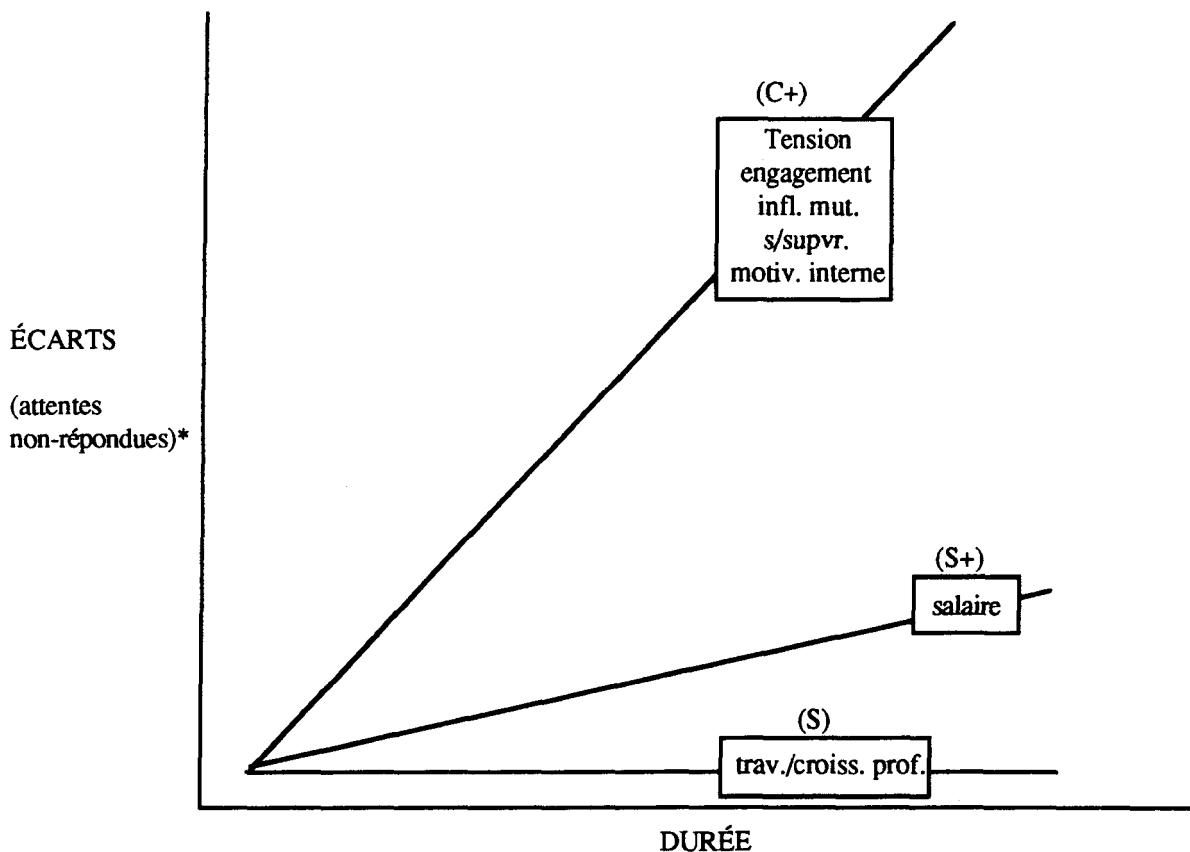
FIGURE 6a
"SCHÉMA DU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE RÔLE"



+ indique les variables dont la force de prédiction augmente dans le temps; ces changements (de stable à progressif) mettent l'emphasis sur l'impact des relations interpersonnelles sur ces résultats.

Les effets des écarts entre les attentes pré-emploi et l'expérimentation sont illustrés dans le schéma suivant:

FIGURE 6b
"SCHÉMA DU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE RÔLE"



* Les performances inattendues n'ayant influencé que la variable tension.

Cette figure ne représente que la force de prédiction (stable ou changeante) et non les niveaux d'influences des écarts: les axes vertical et horizontal ne sont pas gradués.

Les écarts relevés dans la participation aux décisions n'ont d'effets qu'au temps 3 et ne sont pas illustrés.

Pour les variables satisfaction à l'égard de la sécurité, de la carrière et des collègues, les écarts n'ont pas démontré d'influence significative et sont donc absentes du schéma.

Une des propositions de B.L. Toffler pour les recherches futures concerne l'enchaînement des dimensions «émotive» et «rationnelle» c'est-à-dire, la probabilité d'un ordre chronologique des stades de développement de rôle. Cette hypothèse sert de base dans la conception du modèle final.

Les résultats à l'égard des attentes renforcent la théorie de Louis sur le processus de création des attentes:

- le potentiel de dissension pré-emploi exprimerait la présence et l'influence des anticipations conscientes;
- les effets des écarts (disparités et conflits personnels) dans le temps soutiendrait l'existence d'attentes dites tacites et émergentes dans le cours de l'apprentissage du rôle;
- le nombre et la force plus grands des corrélations au temps 3 soulignerait la nature de l'apprentissage caractérisé par les notions de «changement», «contraste» et «surprise»;

De plus, cette démonstration offre des points de repère intéressants pour le choix de combinaisons de variables représentatives du phénomène de l'intégration:

- dans la mesure où la satisfaction à l'égard de la sécurité et de la carrière ne semblent pas être significativement influencées par les attentes non-répondues, il est possible de penser qu'en tout début d'emploi, ces concepts illustreraient une recherche de sécurité personnelle par rapport à ses choix et à son identité;
- en cours d'apprentissage, ces acquis se manifesteraient par les niveaux de satisfaction vis-à-vis le travail (en termes d'identité) et la croissance professionnelle (en termes de sécurité à l'égard de ses choix);
- les variables «influence mutuelle» et «satisfaction vis-à-vis le superviseur» seraient fonction de la qualité des relations interpersonnelles et correspondraient aux variables de processus «définition de rôle» et «congruence de l'évaluation» de Feldman;
- l'engagement à l'égard du travail (fonction des perceptions) serait représentatif du degré de signification dont l'individu aurait besoin pour sécuriser son identité; dans le même ordre d'idée la motivation interne pourrait être une source alternative de signification, ces deux variables étant fonction des caractéristiques individuelles.

SECTION V

VISION CONCEPTUELLE DE LA PROBLÉMATIQUE D'INTÉGRATION

Cette dernière section comprend deux parties. La première (chapitre 14) met en place les divers éléments empruntés de la littérature dans une structure chronologique. Chaque phase du modèle fait l'objet d'une analyse des principaux processus opérants, des relations entre ces derniers et les stades de développement.

La seconde partie (chapitre 15) énonce les principaux facteurs susceptibles de qualifier l'évolution du phénomène de l'intégration à chacune des étapes proposées; le schéma final illustre différentes combinaisons de variables choisies en fonction de leur représentativité des dimensions spatiale et temporelle du modèle.

CHAPITRE 14

SYNOPSIS DES DIFFÉRENTES PHASES DE DÉVELOPPEMENT

De façon globale, le diplômé expérimente son premier emploi selon quatre axes: cognitif, perceptif, émotif et comportemental; il est appelé à réagir selon ses connaissances, ses impressions et ses sentiments.

Plusieurs recherches soulignent l'existence d'une évolution dans la manière avec laquelle l'individu expérimente un nouveau milieu de travail. Cette observation se traduit par une série de phases successives identifiées différemment selon les auteurs:

- Smith & al. 1956 (extrait du # 56:413)

<u>reality testing</u> apprentissage de la réalité	<u>social adjustment</u> ajustement social	<u>externalization</u> extériorisation
---	---	---

- Bakke 1953; Schein 1968 (extrait du # 56:413)

<u>socialization</u> socialisation	<u>innovation or personnalization</u> innovation ou personnalisation
---------------------------------------	---

- Feldman 1976⁽⁶⁴⁾ (p. 434)

<u>anticipation</u>	<u>social adjustment</u>	<u>role management</u>
anticipation	ajustement social	gestion du rôle

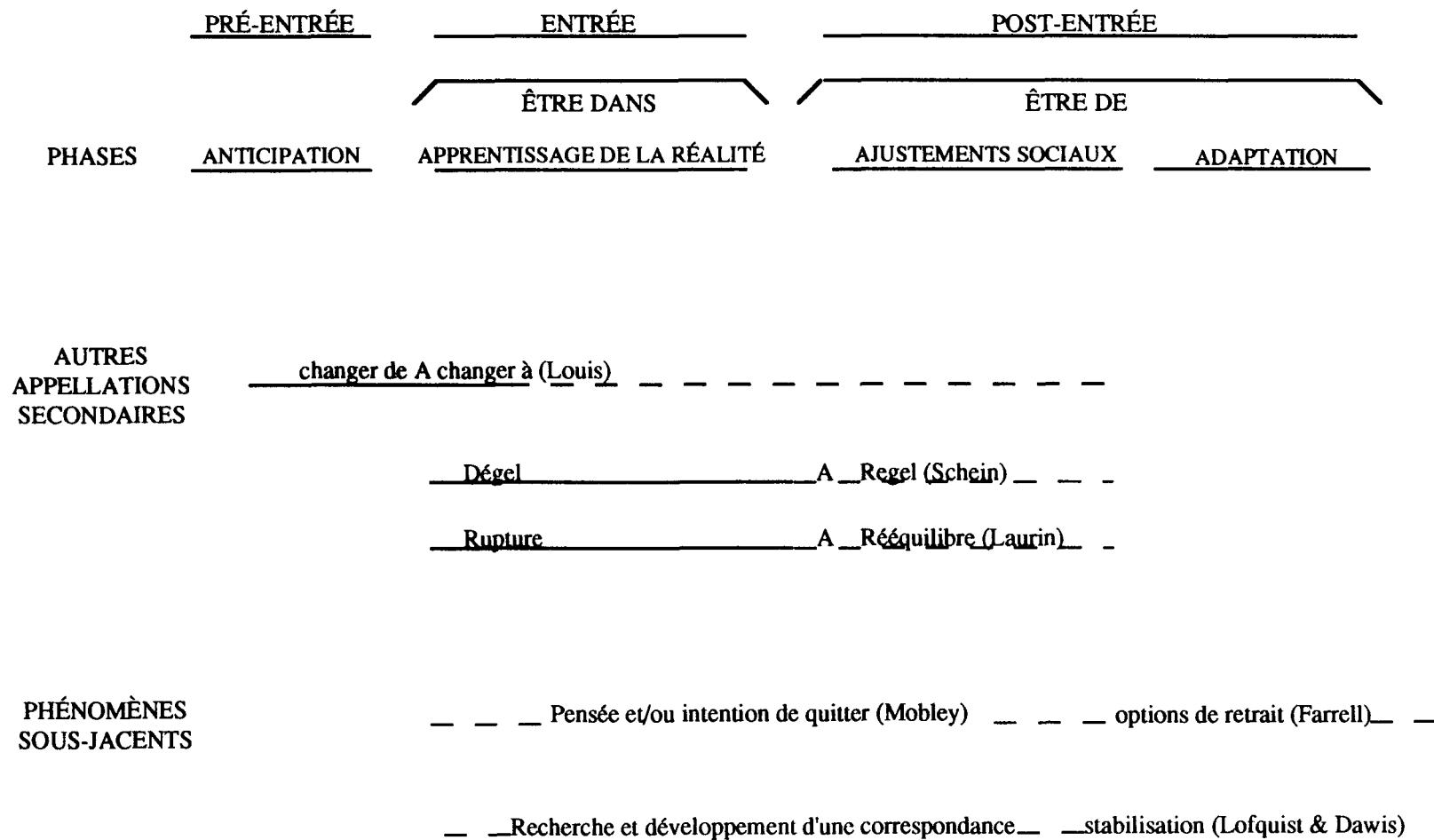
- Katz 1980 (extrait du # 8:186)

<u>socialization</u>	<u>innovation</u>	<u>adaptation</u>
socialisation	innovation	adaptation

La structure du modèle final s'appuie sur ces énoncés et s'inscrit dans une double perspective, soit les phénomènes de la correspondance et du retrait.

Voici un tableau synoptique du processus d'intégration:

FIGURE 7



Phase pré-entrée (I)

Le phénomène de l'anticipation, particulièrement dans un contexte de premier emploi, nécessite une attention accrue de l'organisation et un effort de reconnaissance de la part de l'individu et de son employeur.

Les recherches menées sur l'irréalisme des attentes du diplômé soulignent un état généralisé d'insatisfaction, lequel peut conduire ou non à un départ; le développement de la perspective individuelle de Louis actualise le phénomène de l'anticipation en projetant dans un espace temps les diverses modulations des perceptions individuelles et les effets concourants des attentes. À cet égard, plusieurs réflexions émergent quant aux sources et aux formes variées d'anticipation.

D'une part, leurs origines, à savoir l'organisation, l'emploi et l'individu lui-même, mettraient en relief les concepts de choix occupationnel et organisationnel, lesquels viennent éclairer le caractère d'irréalisme souvent attribué aux attentes du diplômé. Plus le savoir-être (soi) et le savoir-faire (l'emploi) relèvent uniquement du champ théorique, plus les écarts dans la pratique (organisation) risquent d'être grands; plus la formation instruit dans des conditions idéalistes et plus le fossé se creuse. Les attentes caractéristiques du diplômé expliqueraient donc partiellement l'insatisfaction, sous la forme de désillusion par exemple, mais les écarts qu'il expérimente dans sa relation à un milieu donné et partant, assujettis à d'autres facteurs, influencerait de façon plus prononcée les niveaux de satisfaction. Ainsi, le désenchantement ressenti en début d'emploi et considéré comme inévitable, soulignerait un état général commun, tandis que la nature des écarts perçus informerait sur le cheminement graduel de l'individu.

D'autre part, la proposition voulant que ces attentes, génératrices d'écart, prennent des formes diverses telles que conscientes, tacites et émergentes, stimule deux types de conjectures: en premier lieu, seules les attentes conscientes seraient susceptibles d'être pondérées par les méthodes de recrutement axées sur le réalisme; par contre, les effets de ce nivelingement rejoailliraient sur l'ensemble des anticipations de l'individu. L'exercice de reconnaissance réciproque de l'offre et de la demande comporterait un avantage majeur, soit celui de minimiser la dissonance cognitive post-choix et les niveaux de dissension potentielle (voir figure 8, ; 153).

Deuxièmement, les attentes tacites, c'est-à-dire inexprimées mais implicites, surgiraient dans le cours de l'apprentissage sous la forme d'effets inattendus. En d'autres termes, «être conscient de» dans le sens de «savoir» induirait l'individu à une recherche ou une lecture plus immédiate; être en état de «latence cognitive» signifierait une probabilité d'écart conditionnelle à des stimuli externes et/ou des caractéristiques personnelles. Cet ordre d'apparition, quoique théorique, renforce l'existence d'une progression dans le processus d'intégration, et particularise la démarche d'apprentissage selon les besoins individuels. Quant aux anticipations émergentes, elles correspondraient au produit issu du processus évolutif de création d'attentes dans l'emploi et souligneraient la propriété cyclique du phénomène (voir figure 8, ; 153).

Dans cette perspective, la capacité de prédiction des écarts à l'égard des comportements individuels prend une signification singulière: selon l'ordre de manifestation (conscientes, tacites, émergentes), la force d'influence irait décroissant au fur et à mesure de l'accumulation de données dites «plus objectives» de l'environnement de travail.

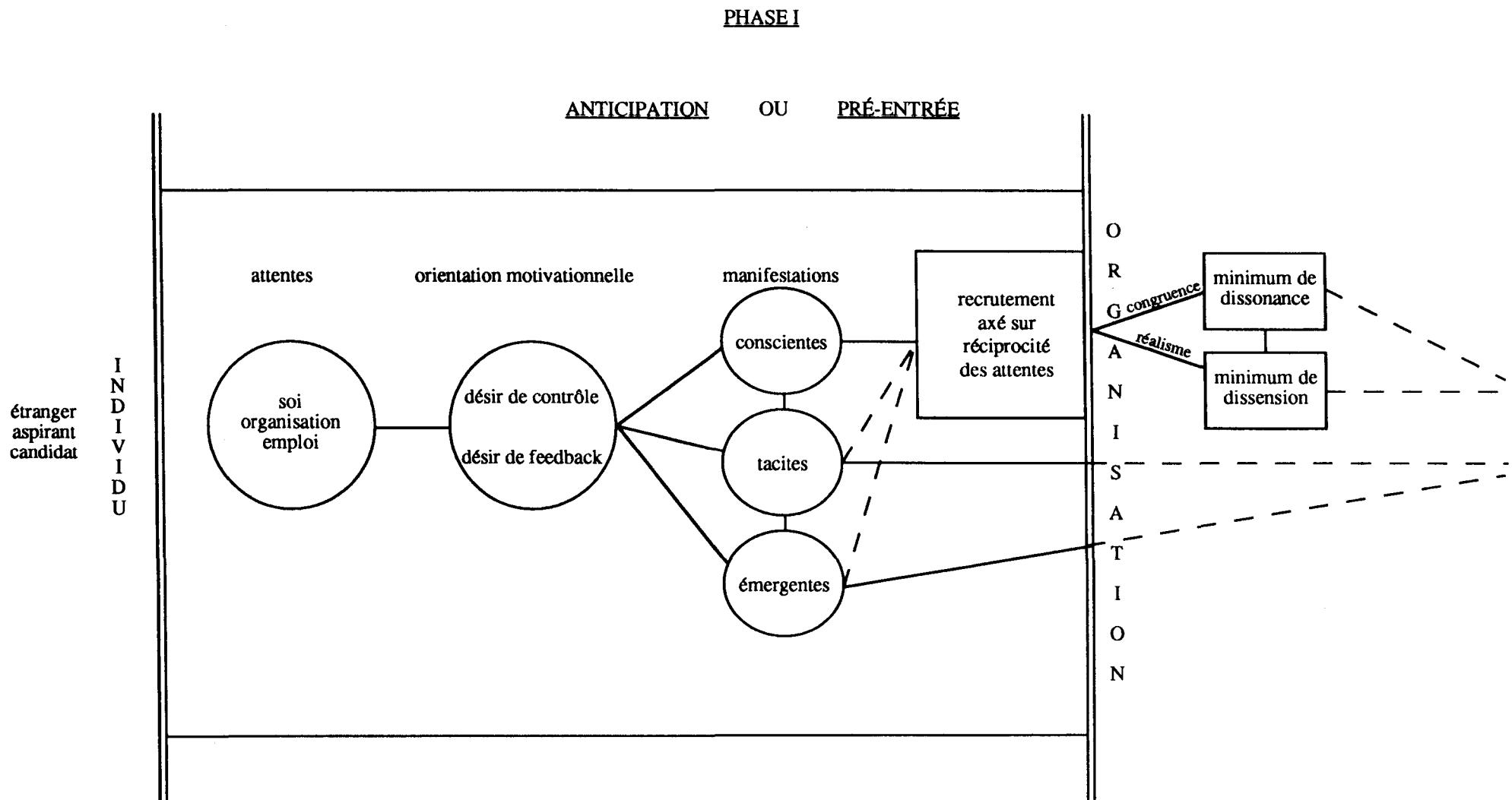
Le concept de «dissension de rôle» suggéré par B.L. Toffler (voir 13:133) évalue l'impact global des anticipations pré-emploi et leurs conséquences en termes de conflits personnels et de disparités, soit l'ambiguïté chez l'individu ou chez le supérieur. De plus, l'auteur démontre la prépondérance de la nature plutôt que de la somme des écarts sur les résultats (voir 13:132).

Dans un autre ordre d'idée, les attentes se mesurent généralement en termes de besoins dont plusieurs ont fait l'objet de recherches, entre autres le besoin de croissance et de développement, d'auto-efficacité, de clarté, d'accomplissement, d'indépendance, etc. Chacun a été identifié sous forme d'énoncés et les comparaisons entre ceux-ci font ressortir plus de redondances que de véritables distinctions. À titre d'exemple, les définitions des besoins d'indépendance, d'auto-efficacité et de croissance caractériseraient le désir de contrôle et les besoins d'accomplissement, d'auto-efficacité et de croissance s'appliqueraient au désir de feedback.

L'identification de ces deux derniers concepts permet de prendre en compte les attentes pré-emploi en les qualifiant en termes de tendances potentielles dans l'ajustement au travail; le concept de styles de personnalité de l'individu et de l'organisation (voir 10:99) pourrait donc se mesurer à l'aide des axes - degré de contrôle - degré de discréption → développement de rôle ainsi que degré de feedback - degré de nouveauté → développement personnel (voir 11:108).

En raison de l'importance du phénomène de l'anticipation, la première phase du modèle identifie la situation pré-entrée et lui reconnaît des forces influentes dans le temps à des niveaux variables (voir figure 8, p. 153).

FIGURE 8
"REPRÉSENTATION DE LA PHASE I DU PROCESSUS D'INTÉGRATION"



Les désirs de contrôle et de feedback feraient office d'interprétants des attentes individuelles; la fonction de recrutement représenterait le point d'ancrage de la phase I ou l'activité de fixation des demandes réciproques issues des premiers échanges. Dans cette perspective, l'exercice de reconnaissance des attentes conscientes aurait pour effet de diminuer les risques de dissonance et de dissension à l'entrée; de plus, il est probable que ce rapport agisse par ricochet sur la teneur des anticipations inexprimées et subséquentes, (tacites et émergentes) tel qu'indiqué par les traits en pointillés.

Les facteurs de réalisme et de congruence provenant de la théorie de Feldman (voir 12:120) sont ici employés comme mesure de l'efficacité du recrutement. Originalement, le réalisme indique "le degré de réussite de l'échange et de l'évaluation de l'information reçue" et la congruence, "le niveau de succès de la décision d'emploi" (traduction libre de D.C. Feldman 1976, extrait du # 64:434-5). Le modèle proposé utilise des versions adaptées de ces facteurs: le réalisme désignerait la justesse de l'exercice de reconnaissance de l'offre et de la demande et influencerait ultérieurement les niveaux potentiels de dissension dans le cours de l'apprentissage. La congruence marquerait l'existence d'une correspondance initiale favorable et se manifesterait principalement par un degré moindre de dissonance en début d'emploi. Ces définitions témoignent de l'impact des premiers rapports dans la phase pré-entrée à savoir, l'importance pour l'individu de se sentir sécurisé dans ses choix (congruence) et d'être initié au nouveau milieu dans une juste perspective de la réalité organisationnelle (réalisme).

Phase d'entrée (II)

La situation de l'individu, nouvel arrivant ou novice, se caractériserait globalement par le jeu de deux forces en puissance: l'attraction et la répulsion. Celles-ci se manifesteraient respectivement comme:

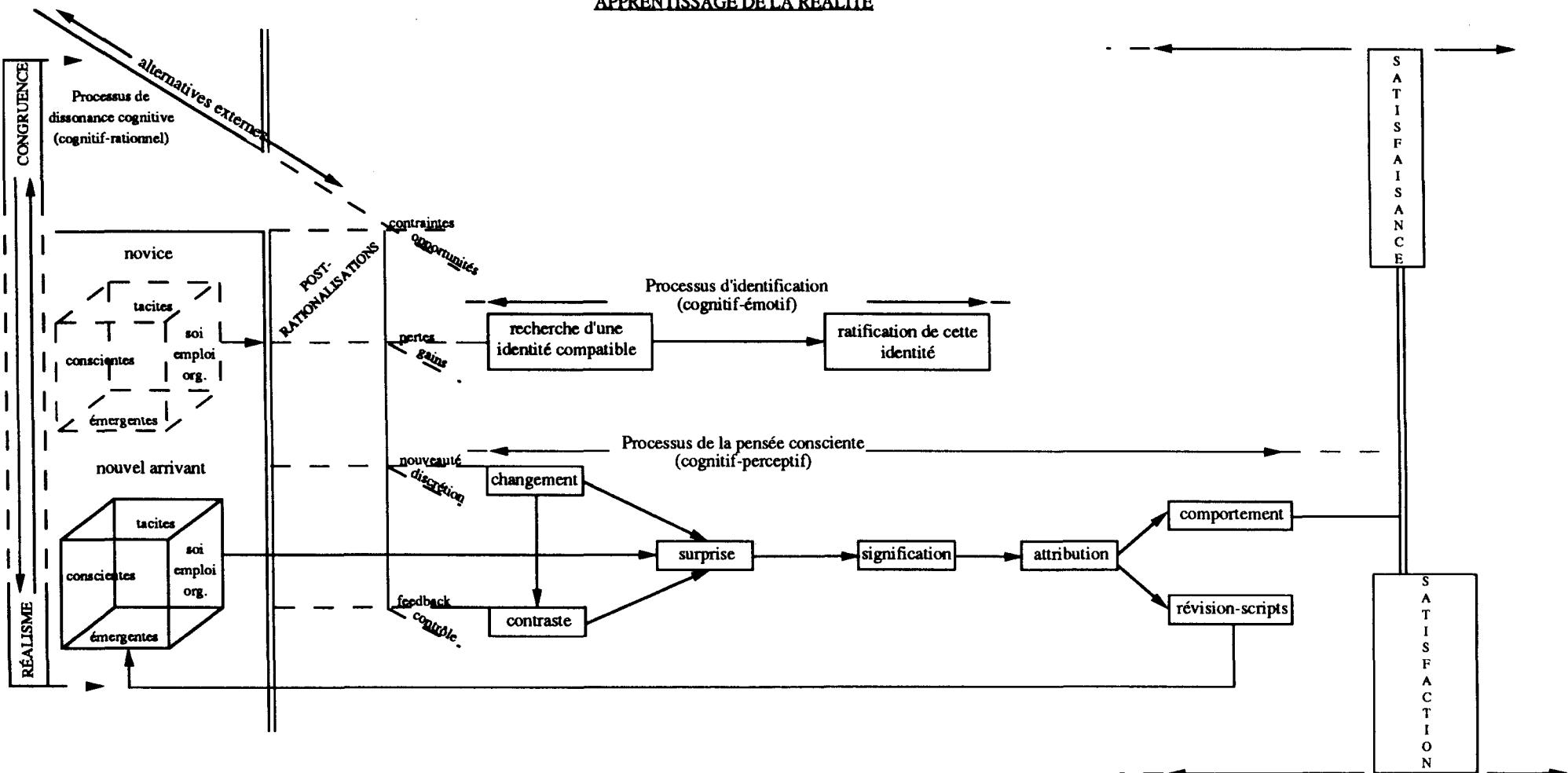
- le maintien et/ou le développement de l'attraction socio-psychologique ou intérêt réciproque entre l'organisation et l'individu, soit le phénomène de l'intégration (attraction);
- la réduction de l'attraction socio-psychologique ou intérêt réciproque entre l'organisation et l'individu, appelée phénomène de retrait (répulsion).

La co-existence de ces deux forces origine de la théorie de l'ajustement au travail et de la littérature sur le phénomène de retrait. Dans la première, le concept de correspondance, ou établissement d'une relation réciproque harmonieuse, suggère que l'individu s'appuie sur un niveau minimal de complémentarité et tente de maintenir et/ou développer cette relation. Dans la seconde, le nouvel arrivant qui expérimente de l'insatisfaction (inévitable en début d'emploi) chercherait à demeurer le plus longtemps possible dans l'organisation.

Les niveaux de «satisfaction» (l'organisation répond aux demandes de l'individu) et de «satisfaisance» (l'individu répond aux demandes de l'organisation) constituent les indices génériques de la qualité du développement de la relation (voir figure 9, p. 156). Représentés dans le modèle par les rectangles verticaux à l'extrême droite, les flèches à double sens (au-dessus de satisfaisance et en-dessous de satisfaction) signalent la mobilité de ces indicateurs dans le temps. La taille plus grande du second rectangle (satisfaction) démontre l'importance éminente de cette dimension comme enjeu principal de l'apprentissage de la réalité.

FIGURE 9
"REPRÉSENTATION DE LA PHASE II DU PROCESSUS D'INTÉGRATION"

PHASE II
ENTRÉE (ÊTRE DANS)
APPRENTISSAGE DE LA RÉALITÉ



Cette phase serait surtout caractérisée par la précarité: sur le plan structurel, la position périphérique initiale, appelée à être transformée par le passage de frontières, exprimerait un état d'instabilité; sur le plan personnel, l'apprentissage de tâches sujettes à évaluation ultérieure et l'initiation au(x) groupe(s) dépendante des autres en partie décriraient un état de fragilité. La situation du nouvel arrivant marquée par l'incertitude et l'inconnu le prédisposerait à expérimenter le nouvel environnement en fonction de son seul cadre de référence principal: lui-même.

Le phénomène de l'apprentissage de la réalité compte trois démarches cognitives principales liées à ce stress (voir figure 9, p. 156):

- Le processus de la dissonance dans lequel l'individu aurait tendance à questionner la pertinence de ses choix en réévaluant la portée de ceux qu'il n'a pas fait comparativement à ce qu'il a choisi. Ce processus révèle l'importance du sentiment de sécurité intrinsèque issu de la congruence (phase pré-entrée). Cette évaluation d'alternatives externes (c'est-à-dire options rejetées ou non-évaluées) se retrouve dans le processus de décision de retrait de Mobley. La dissonance, sans être exclusive à la phase d'entrée, caractérise néanmoins l'état d'instabilité de la position de début d'emploi. Une des conséquences probables de ce processus serait les post-rationalisations positives ou négatives dans l'éventualité où l'individu décide de demeurer, volontairement ou non, dans l'organisation.
- Le processus d'identification se définit comme la recherche d'une identité compatible à l'environnement et sa confirmation par les autres membres. Cette propension émanerait d'un besoin psychologique fondamental et représenterait le premier jalon

d'une démarche d'intégration dans un nouveau milieu. Ce processus mettrait l'accent sur l'aspect émotif sans que celui-ci soit pour autant exclu des deux autres; la connotation émotive s'expliquerait par le fait que l'image de soi absorbe l'individu dans son entité propre, particulièrement pour celui qui en est à sa première expérience professionnelle. La compatibilité de cette identité serait facilitée par la présence de congruence et influencée par le niveau de réalisme des attentes. En situation d'incertitude, l'individu chercherait à se sécuriser en adoptant une identité propre à son rôle et entérinée par les personnes de son environnement. Cette identification répondrait à un besoin de sécurité interne et influencerait la manière avec laquelle l'individu s'ajustera, c'est-à-dire l'orientation de son rôle.

- Le processus cognitif-perceptif (ou processus de sense making de Louis (voir 6:62) marquerait aussi le début du cheminement de l'individu dans l'organisation. Dans l'hypothèse où l'identification procède principalement de l'individu vers l'environnement, le processus de la pensée consciente opérerait surtout de l'environnement à l'individu. Dans cette perspective, il correspondrait à une forme d'opérationnalisation de la dimension psychologique^{*1} caractérisant la phase d'apprentissage de la réalité. À ce niveau, le réalisme et la congruence faciliteraient la progression du processus, mais l'impact du milieu environnant risque d'influencer plus fortement le déroulement étant donné, entre autres, l'aspect tributaire de la recherche de significations et le caractère récurrent du processus.

En début d'emploi, l'individu fait face à l'inconnu, ne dispose pas ou très peu de schèmes d'interprétation et se trouve en position d'isolement par rapport aux sources

^{*1} Par dimension psychologique il faut entendre l'aspect auto-évaluation de l'individu à la fois sujet et objet.

d'informations du milieu. Cet état de «fragilité» lié à une recherche d'identité convenable fait en sorte que "l'individu aurait tendance à construire sa propre version de la réalité et à y répondre comme si elle était objectivement vraie" (de Van Maanen 1978, voir p. 40).

Par la suite, l'évolution positive de ces conditions favoriserait l'émergence de perceptions plus conformes, c'est-à-dire moins étrangères à la réalité. Par ailleurs, l'allégation de Louis portant sur la propriété cyclique du processus cognitif-perceptif met l'accent sur la manière avec laquelle l'individu semble gérer les écarts: interpréter les différences, isoler une signification probante, choisir une action conséquente, mettre à jour l'information et réajuster «le mode d'emploi» en quelque sorte, renforcent l'hypothèse de Van Maanen 1977 (voir p. 46) à l'effet que "l'individu révise et reformule régulièrement sa définition de la situation organisationnelle".

De plus, l'omniprésence des attentes, au début et dans le cours de l'emploi, étaye le concept de contrat psychologique de Baker 1985 (voir p. 32), lequel suggère que "les perceptions d'une partie à l'effet que l'autre a altéré le contrat conduisent à un déploiement d'efforts pour modifier ces dispositions en vue de maintenir la parité ou même y gagner un quelconque avantage; ce fonctionnement pouvant facilement devenir cyclique."

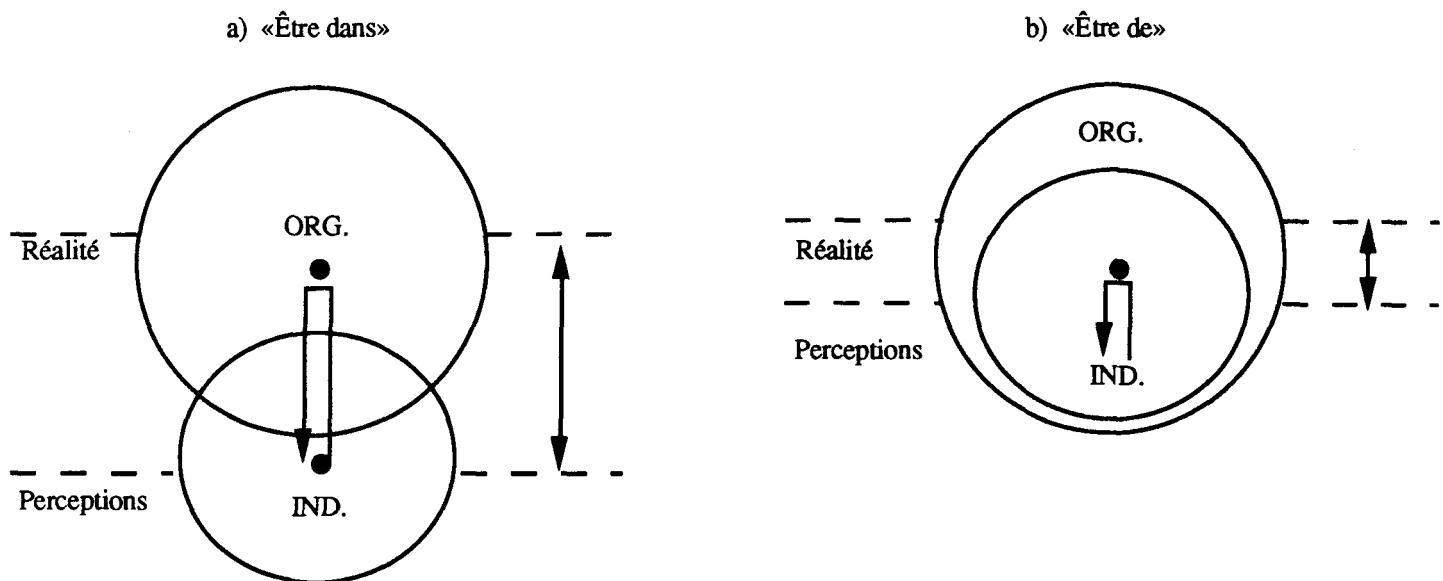
La phase d'apprentissage de la réalité serait principalement caractérisée par la dimension psychologique, à savoir évaluation et rationalisation, sécurisation de l'identité, perceptions et interprétations personnelles.

Dans la mesure où le nouvel arrivant occupe une position périphérique, dans un environnement nouveau et inconnu, il est possible de visualiser cette situation et le mouvement évolutif au moyen des schémas suivants:

Chaque partie (individu et organisation) possédant son centre, la figure 10a) illustre l'éloignement de ceux-ci dans la phase actuelle et la figure 10b), leur rapprochement souhaité à une étape subséquente:

FIGURE 10

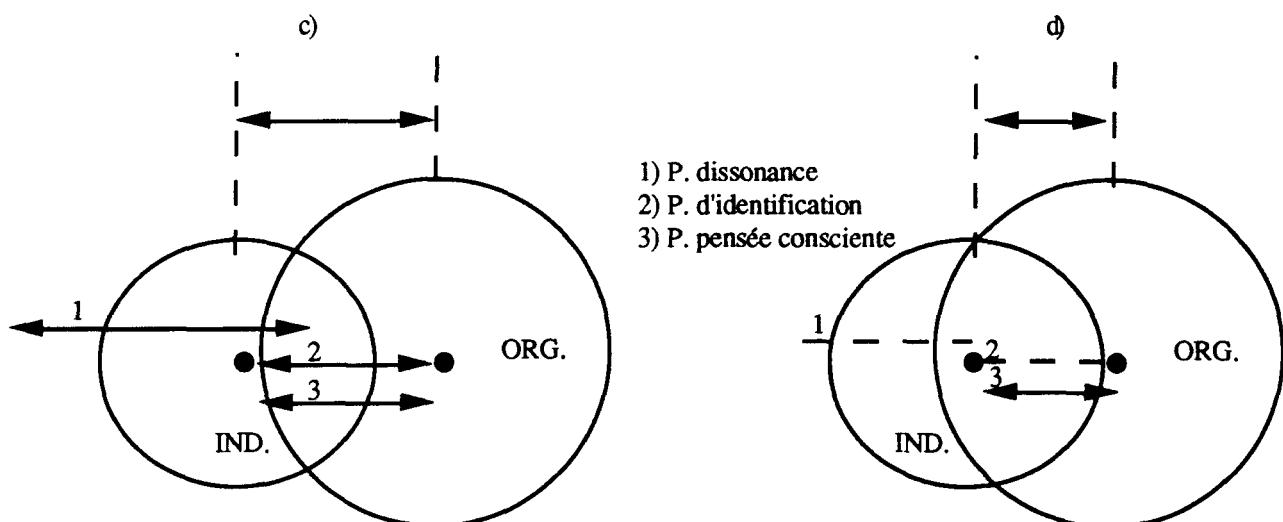
**"ILLUSTRATIONS DES POSITIONS «ÊTRE DANS»
ET «ÊTRE DE» ET DE LEUR ÉVOLUTION"**



Les schémas suivants montrent le déplacement de l'individu de la situation «d'être dans» à celle «d'être de», ainsi que la diminution vraisemblable de l'importance des processus de dissonance⁽¹⁾ et d'identification⁽²⁾:

FIGURE 10

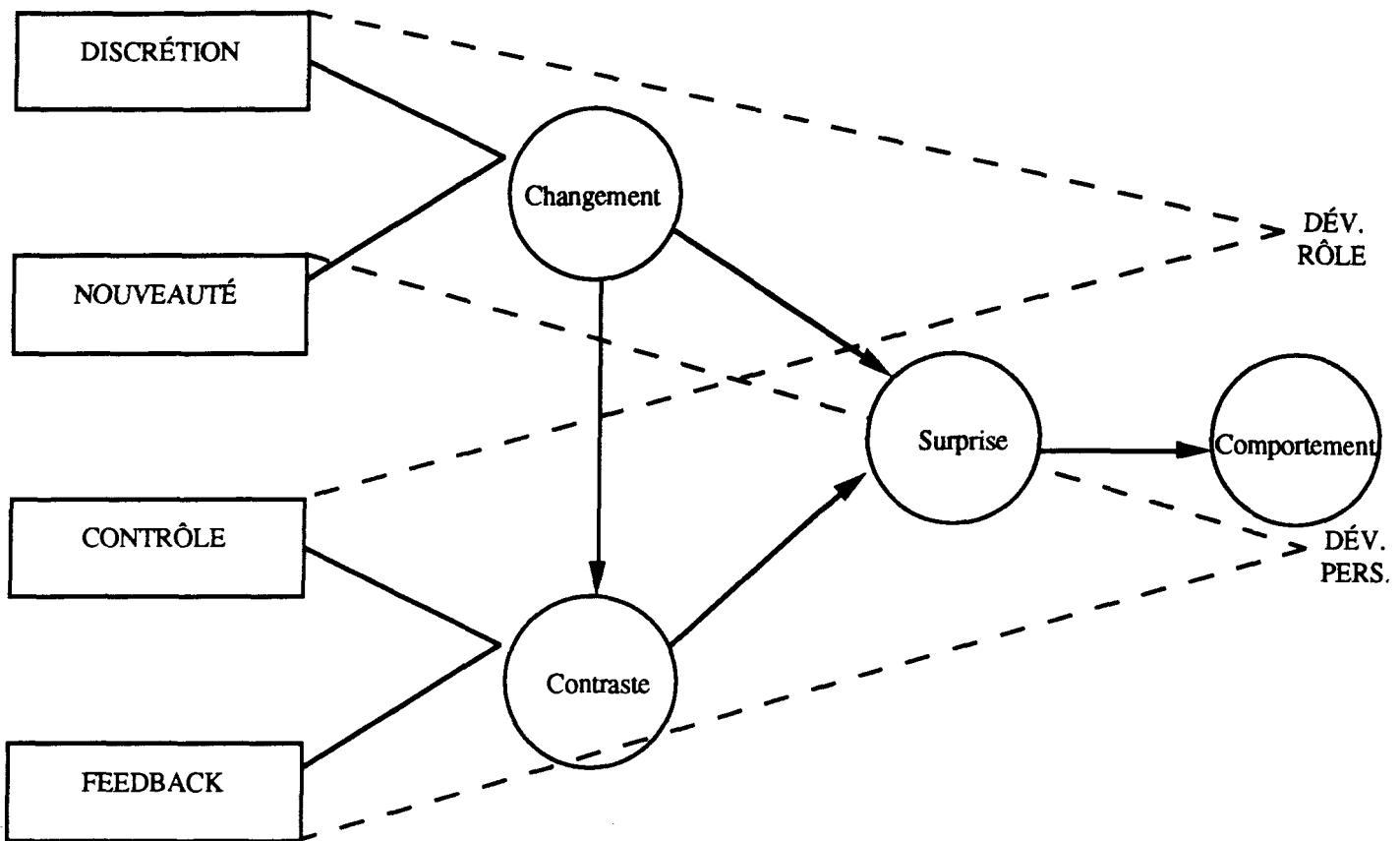
(SUITE)



Phase post-entrée (III)

La troisième phase identifiée comme celle des ajustements sociaux met l'accent sur le processus de développement de rôles observables chez l'individu.

La théorie des transitions de rôles de Nicholson (voir chapitre 11) sert de canevas conformément à l'utilisation de ses indicateurs pour illustrer le processus cognitif-perceptif de Louis. Ainsi, l'individu en début d'emploi qualifierait le concept de «changement» en termes de discréption et de nouveauté; ses désirs de contrôle et de feedback identifieraient le concept de «contraste» et la «surprise» correspondrait au produit issu de l'équation «changement/contraste». Selon la force des tendances individuelles (contraste), les écarts expérimentés (surprises) se manifesteraient principalement par des sentiments de frustration ou d'anxiété.



- l'individu caractérisé par un fort désir de contrôle serait plus sensible au niveau de discrétion, plus enclin au développement de rôle et plus susceptible de manifester des sentiments de frustration;
- l'individu caractérisé par un fort désir de feedback serait plus sensible au degré de nouveauté, plus enclin au développement personnel et plus susceptible de manifester des sentiments d'anxiété.

À ce stade, les variables «satisfaction» et «satisfaisance» demeurent les indices majeurs du niveau de correspondance et conservent leur propriété de mobilité. La taille cette fois plus grande de la «satisfaisance» illustre l'importance de la dimension situationnelle (voir

figure 11, p. 166). La prémissse de cette étape repose sur le positionnement de l'individu à travers ses comportements et par voie de conséquence, l'impact social et non plus individuel de ses choix et décisions à l'égard de son rôle.

Cette phase se distingue donc essentiellement de la précédente par l'orientation du rôle et ses effets sur l'environnement et l'organisation dans son ensemble. De plus, elle représenterait une période critique de l'évolution en cours étant donné l'impact imminent du mode de performance du rôle dans la reconnaissance de la légitimité (nouveau membre à membre légitime; passage de «être dans» à «être de»). Cette issue se distingue du processus de ratification de l'identité (phase II) en ce que la légitimation ferait référence aux droits et pouvoirs reconnus à l'individu dans sa position (donc aspect formel), tandis que l'acceptation de son identité lui procurait en quelque sorte une sécurité personnelle de base dans l'apprentissage du début d'emploi (donc aspect informel).

Par ailleurs, la mise en application d'un mode de comportement, telle que proposée dans les théories de l'ajustement au travail et des transitions de rôles, corrobore l'hypothèse issue de la littérature sur le phénomène de retrait, à savoir que généralement, l'individu a recours à une forme ou l'autre d'expression de son insatisfaction comme tentative de modifier, au préalable, les conditions environnantes, avant un départ.

De façon plus spécifique, les options de retrait décrites par Farrell (voir p. 76) pourraient correspondre à des manifestations d'insatisfaction dans un contexte de démobilisation, c'est-à-dire de restrictions importantes empêchant toute tentative d'action ou de réaction, ou dans une situation post-choix de stratégie de comportement inappropriée.

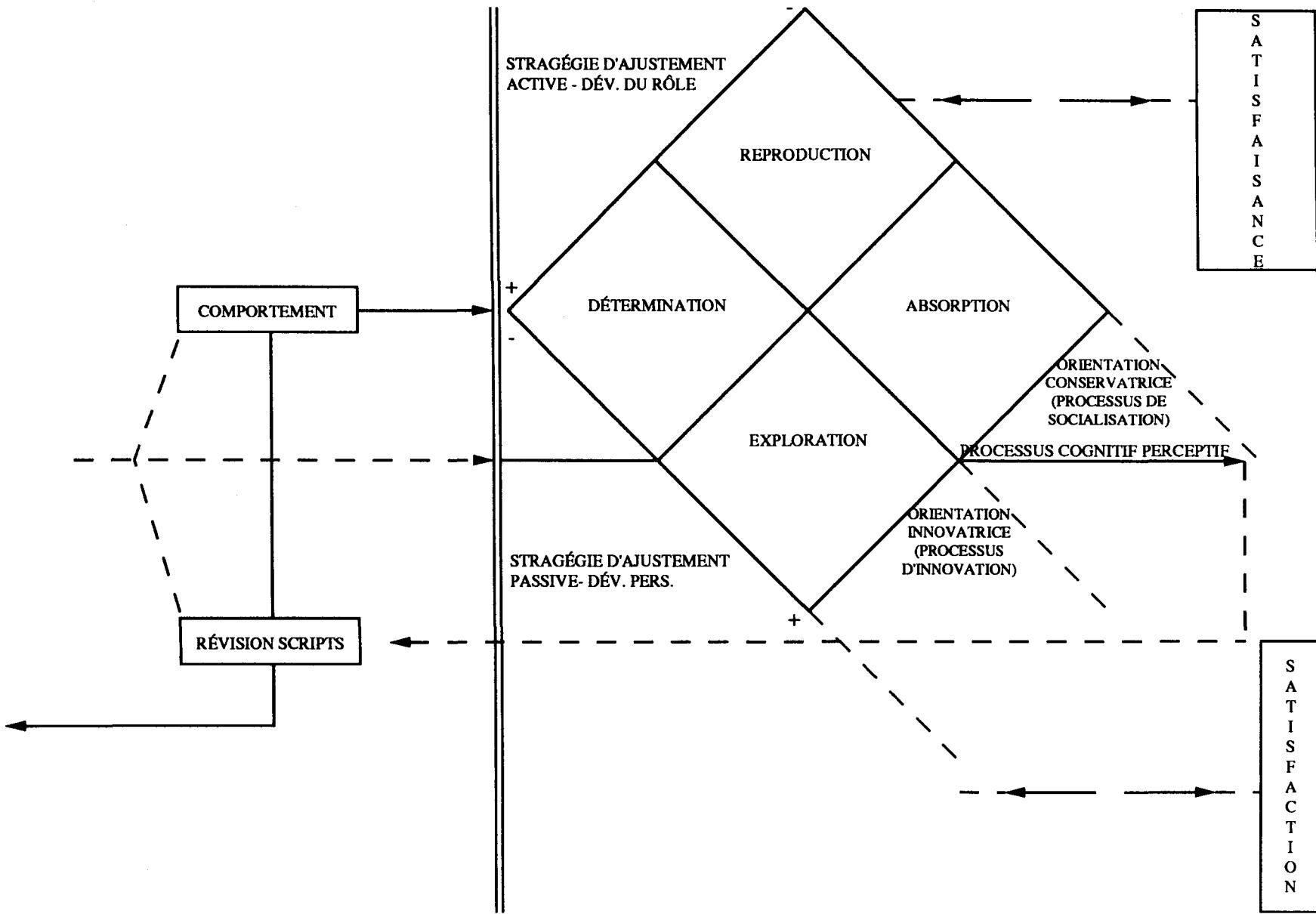
En outre, la démonstration de Nicholson insiste sur la dimension transitoire des stratégies «développement de rôle et développement personnel» en s'appuyant sur l'identification d'une typologie des comportements et sur les mouvements potentiels de l'individu à l'intérieur de ce cadre^{*2}.

^{*2} Ces déplacements ainsi que les options de retrait sont plus amplement discutés à la phase IV.

FIGURE 11
"REPRÉSENTATION DE LA PHASE III DU PROCESSUS D'INTÉGRATION"

PHASE III

POST-ENTRÉE (ÊTRE DE)
AJUSTEMENTS SOCIAUX



Phase post-entrée (IV)

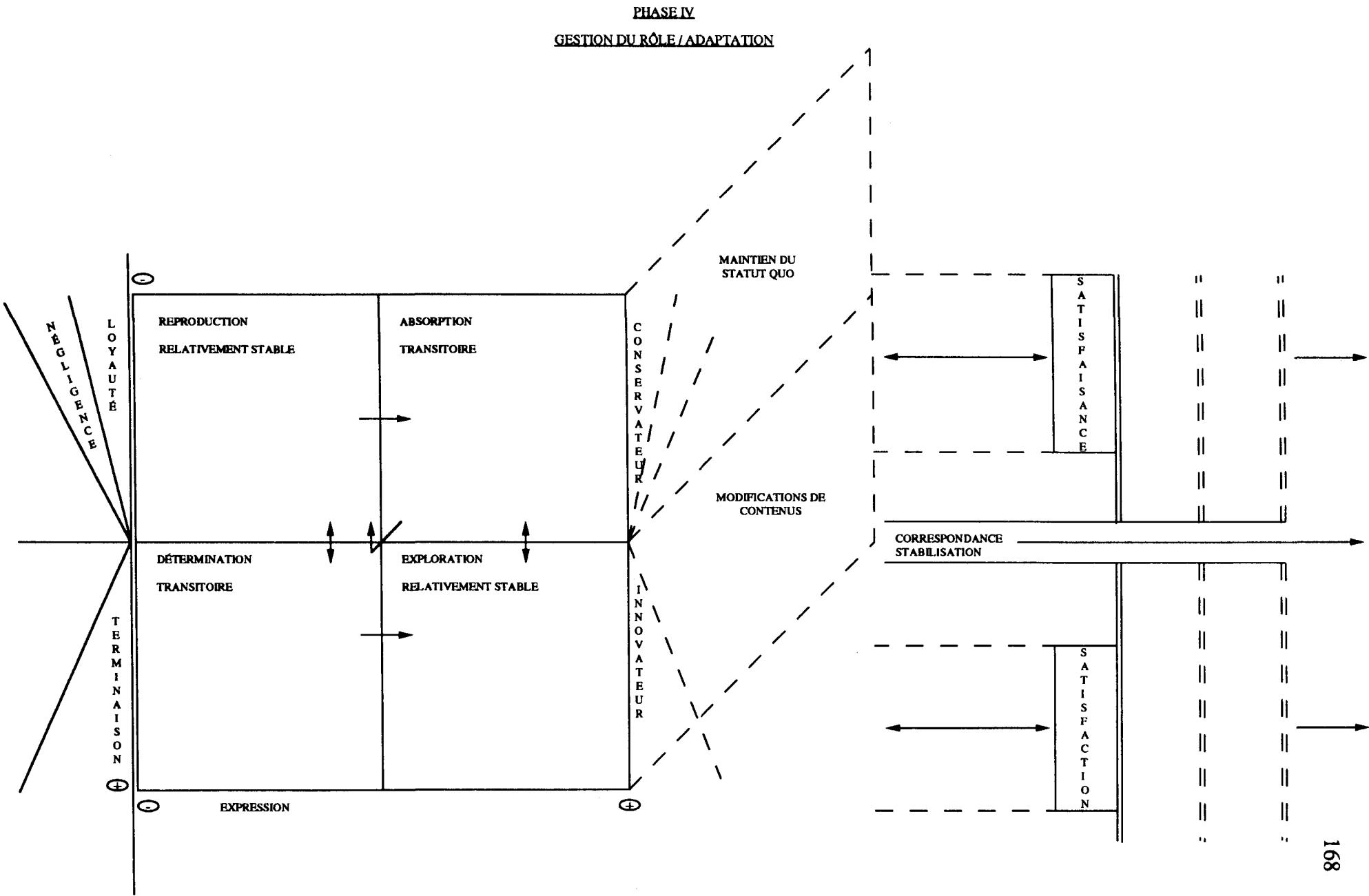
La dernière phase intitulée «gestion du rôle/adaptation» transpose les modes d'ajustement dans le seul but d'illustrer le processus des transitions de rôles et en exergue, les manifestations potentielles de retrait. À ce stade, l'individu, membre légitime, peut être appelé à modifier son comportement, compte tenu à la fois de l'impact probable de celui-ci et des caractéristiques personnelles et/ou situationnelles (voir figure 12, p. 168).

Les dimensions des styles de l'individu et de l'environnement proposées dans la théorie de l'ajustement au travail (voir 10:99) trouvent dans ces trois dernières phases, une application particulièrement intéressante:

Le concept de «vitesse de réponse» correspondrait à l'intervalle de temps que nécessitent les positionnements personnel et social, c'est-à-dire le choix d'une stratégie d'ajustement et de son mode d'application (II); celui du «niveau d'activité» décrirait la stratégie et le mode de comportement choisi (III); la notion de «cadence habituelle» caractériserait la période de temps applicable à l'exercice du comportement selon le degré de confort de la position et/ou son inclination potentielle (transition) (III); celle de «durée de réponse» déterminerait l'espace temps pendant lequel s'opère le comportement maintenu ou le nouveau issu d'une transition (IV).

Cette phase finale mettrait en évidence la dimension stabilisation sociale ou obtention d'un niveau de correspondance acceptable.

FIGURE 12
"REPRÉSENTATION DE LA PHASE IV DU PROCESSUS D'INTÉGRATION"



Quoique ressemblantes, les étapes III et IV se distinguent sous quatre aspects (voir figure 12, p. 168):

- Le premier, la présence dans le schéma final des options de retrait illustrées par les tracés obliques à gauche, en exergue, et en réplique par des traits en pointillés sur le deuxième axe vertical à droite. Ces représentations symbolisent l'occurrence potentielle de ces manifestations d'insatisfaction. La théorie sur le phénomène du retrait transparaît à chaque étape sous les formes suivantes:
 - à la phase II, à travers les processus de dissonance cognitive et de pensée consciente ou «sense making» de Louis;
 - dans les phases III et IV, même s'il n'apparaît que dans le dernier schéma, le phénomène du retrait demeure présent et dans ses options et dans la dynamique des relations stress et cohésion de Sheridan 1985 (voir 8:75 et 79).
 - dans la mesure où la «négligence» et la «loyauté» répondent à la dimension passive, et «l'expression» à la forme active, il est probable que cette dernière soit représentative des modes de comportement suggérés par Nicholson;
 - de plus, la discontinuité du processus, avancée par Sheridan et mesurée en termes de niveaux de tension et de cohésion, fait référence à l'impact du comportement individuel sur l'environnement et l'influence de la situation dans les modes de transition de rôle.

- Le second, le processus cognitif-perceptif (pensée consciente) n'apparaît plus à l'étape de la gestion du rôle. Cette omission volontaire indique simplement qu'à ce stade, l'action directe des perceptions serait sensiblement moindre.
- Le troisième, les indicateurs de «satisfaction» et de «satisfaisance» prennent un format identique pour qualifier l'état souhaité d'équilibre ou de relative harmonie que signifie une correspondance acceptable.
- Et le dernier, l'identification d'une finalité, soit la stabilisation de la correspondance et la continuation de l'expérience de l'individu.

CHAPITRE 15

PROPOSITION D'UN MODÈLE DE COMPRÉHENSION DU PHÉNOMÈNE DE L'INTÉGRATION

Une des premières constatations provenant de l'exercice de synthèse concerne la notion d'évolution commune aux diverses perspectives ou objets de recherche tels que les dimensions de la tâche, les caractéristiques de conflit et d'ambiguïté, les comportements observés ou prédis, les anticipations, les tactiques organisationnelles et les activités de passage.

Dimensions de la tâche

En début d'emploi, le diplômé réagirait surtout à la signifiance (positif) et à l'autonomie (négatif). Passé les trois premiers mois, il répondrait favorablement, entre autres, à la variété, l'autonomie et la signifiance (particulièrement entre 1 et 3 ans), soit les dimensions associées à la centralité (voir 5:51).

Ces données laissent entrevoir une forme de progression dans la façon dont l'individu appréhende son travail: la présence constante de la signifiance soulignerait le besoin de situer sa position dans la structure organisationnelle et de la savoir reconnue comme tel; l'autonomie allant de corrélation négative à positive, mettrait en relief la nécessité d'être concrètement ou de se sentir en position centrale et par ailleurs, cette liberté d'action

recherchée ne serait pas étrangère au processus de légitimation ou reconnaissance officielle de sa position.

L'étude de Brass 1981 (voir 5:51) sur les dimensions de la tâche, l'engagement vis-à-vis le travail et la motivation interne suscite d'autres réflexions sur les caractéristiques de l'emploi: un individu, identifié comme plus engagé que motivé, répondrait surtout à l'autonomie, l'identité et la signifiance; un autre, cette fois plus motivé qu'engagé, privilégierait la variété, le feedback et la signifiance. La proposition voulant que la motivation et l'engagement soient des sources alternatives de signifiance reste à vérifier dans le cas des nouveaux arrivants. Toutefois, si l'on juxtapose les résultats de Katz (voir 5:43) décrivant la variété, l'autonomie et la signifiance comme les dimensions les plus prisées entre 1 et 3 ans, l'on constate qu'identité (engagement) et feedback (motivation) sont substitués. Pour un individu motivé, le feedback de la tâche céderait sa place à plus d'autonomie et pour l'individu engagé, l'identité céderait sa place à plus de variété. Malgré la gratuité de cette interprétation, il demeure néanmoins que les dimensions de la tâche, définies comme des états psychologiques, (voir 5:44) sous-tendent la notion de progression et pourraient faire l'objet d'une classification différente.

D'une part la variété et le feedback correspondraient à des éléments de contenu; l'autonomie et l'identité illustreraient la notion de contexte et seule la signifiance aurait double-emploi, contenu-contexte.

D'autre part, la signifiance pourrait être qualifiée d'état stable comparativement aux autres dimensions plus transitoires.

Perceptions du rôle

En début d'emploi, le diplômé, localisé en périphérie et disposant de peu ou pas de schèmes de signification, serait plus sujet à expérimenter de l'ambiguïté: dans la mesure où il ne connaît ni le langage ou modes de contact, ni les sources pertinentes de renseignements, il risque non seulement d'agir sur la base d'informations incomplètes, mais aussi d'interpréter inadéquatement le peu qu'il aurait obtenu. Dans cette perspective, l'ambiguïté ressentie à l'égard des tâches ou de l'évaluation pourrait facilement se transformer en conflit personnel.

À ce stade et compte tenu des prédispositions individuelles (orientation motivationnelle ou caractéristiques personnelles), il est plausible aussi de penser qu'un diplômé puisse vivre de la frustration tandis qu'un autre ressentirait plus d'anxiété; B. Toffler évoque cette probabilité lorsqu'elle attribue au potentiel de dissension pré-emploi deux issues à savoir, la disparité (ambiguïté ou inconsistance chez l'émetteur) et le conflit personnel (voir 13:133).

Cette double éventualité, en phase d'apprentissage de la réalité, pourrait être prédite par les niveaux des désirs de contrôle et de feedback. Dans le premier cas, l'individu aurait tendance à expérimenter de la frustration et dans le second, de l'anxiété. La manière dont l'individu percevra ses tâches pourrait aussi être fonction de ces deux variables. Hypothétiquement, l'on pourrait s'attendre d'un diplômé ayant un fort désir de feedback, à une relation négative beaucoup plus marquée à l'égard de l'autonomie .

En raison de l'absence du conflit entre personnes dans le modèle de Toffler et de la définition qu'en donnent Johnson & Stinson 1975 (voir 9:91) et Kahn & al. 1964 (voir 9:85), celui-ci est considéré comme une manifestation caractéristique de l'individu déjà intégré ou à tout le moins accusant une certaine durée d'emploi.

Comportements

La théorie des transitions de rôle de Nicholson 1984 (voir chapitre 11) suggère que l'individu adopte une stratégie de comportement selon son orientation motivationnelle, les niveaux de discrétion et de nouveauté des demandes de rôle et les tactiques ou renforcements dont l'organisation fera usage. Ce processus d'ajustement implique l'absorption d'informations dans le champ perceptif de l'individu, lesquelles se traduiront en un mode de comportement donné. De plus, la dynamique d'interaction de ces facteurs dans le temps vient renforcer la notion de transition, soit un mouvement prévisible ou sujet aux variations externes, d'un mode de comportement à un autre.

Anticipations

La perspective de Louis 1980 (voir chapitre 6) sur le processus de création des attentes permet de considérer les écarts issus d'anticipations sous et sur répondues comme un phénomène inhérent à l'apprentissage et sujet à évoluer. Les origines et formes que prennent les attentes contribuent à renforcer l'idée de progression illustrée par les attentes tacites et émergentes. De plus, l'impact plus grand, stable ou variable des anticipations au temps 3 (voir Toffler 13:140) laisserait entrevoir également une courbe évolutive.

Tactiques organisationnelles

Les tactiques organisationnelles de Van Maanen & Schein 1979 (voir 7:67) sont utilisées comme facteurs susceptibles de faciliter l'intégration. Les définitions sont reprises et adaptées en excluant toutefois les dimensions «traditionnelle et innovatrice». Selon Jones

1986 (voir 7:70), les tactiques relatives au contenu (séquentielle et fixe) et à l'aspect social (sérielle et investissement) tendraient à diminuer les risques d'ambiguïté et de conflits; les tactiques aléatoire et variable (sans informations de contenu), disjonctive (sans modèle) et individuelle (contexte) augmenteraient ces probabilités. Ces résultats stimulent les réflexions suivantes: d'une part, l'information (séquentielle et fixe) et la présence de modèles (sérielle) représenteraient les tactiques les plus efficaces en situation de tensions; par contre, si l'investissement (voir définitions p. 15) contribue à amoindrir les risques de tensions, le désinvestissement ne présenterait pas d'effet inverse, soit une augmentation de cette éventualité. Le fait que l'absence de confirmation de l'identité ne semble pas accroître les risques pourrait signifier que cette tactique succèderait à la présence de modèles (sérielle) et/ou agirait à un moment où l'individu serait plus en contrôle. D'autre part, dans un contexte d'apprentissage individuel, les résultats de Jones témoignent de la vraisemblance d'une hausse de tensions probable sans pour autant que la contrepartie, l'apprentissage en groupe, n'ait démontré d'influence contraire, c'est-à-dire une baisse des risques de tensions. Dans la mesure où le collectif induit à la conformité tout en ne réduisant pas les probabilités de stress, il est possible d'inférer que ces dernières seraient plus sensibles à des facteurs personnels et/ou liés à la nature des tâches.

Les tactiques de Van Maanen ont été modifiées afin de servir d'indicateurs de mesure de l'impact organisationnel. Les quatre premières, relatives au contexte de la transmission de l'information, n'ont pas été retenues faute de liens évidents avec le modèle: l'apprentissage collectif ou individuel de même que l'initiation formelle ou informelle évoquent l'idée de recrutement massif, c'est-à-dire d'un type d'embauche visant une période d'encadrement préalable à l'attribution d'un poste. En outre, leur influence moins significative sur l'orientation de rôle a aussi contribué à la décision de les écarter.

Les définitions originales (à gauche) ont été adaptées ainsi (à droite):

Contenu de l'information transmise

séquentielle → informations explicites sur les activités d'initiation.

informations explicites sur la nature des tâches et du contexte d'environnement.

fixe → informations sur les délais prescrits (progrès futur) pour les activités submentionnées.

informations sur les critères d'évaluation des tâches (progrès).

L'information relative aux tâches (séquentielle) serait associée à la définition du rôle; l'information sur l'évaluation des tâches serait mesurée par la congruence de l'évaluation. Ces deux activités tirées du modèle de Feldman 1976 (voir 12:121) viendraient corroborer en partie l'importance des dimensions signifiance (corrélation positive) et autonomie (corrélation négative) relevées en début d'emploi (voir diagramme 1, p. 178).

Aspects sociaux

sérielle → ou présence dans l'entourage immédiat d'individus accomplissant des tâches semblables (modèles).

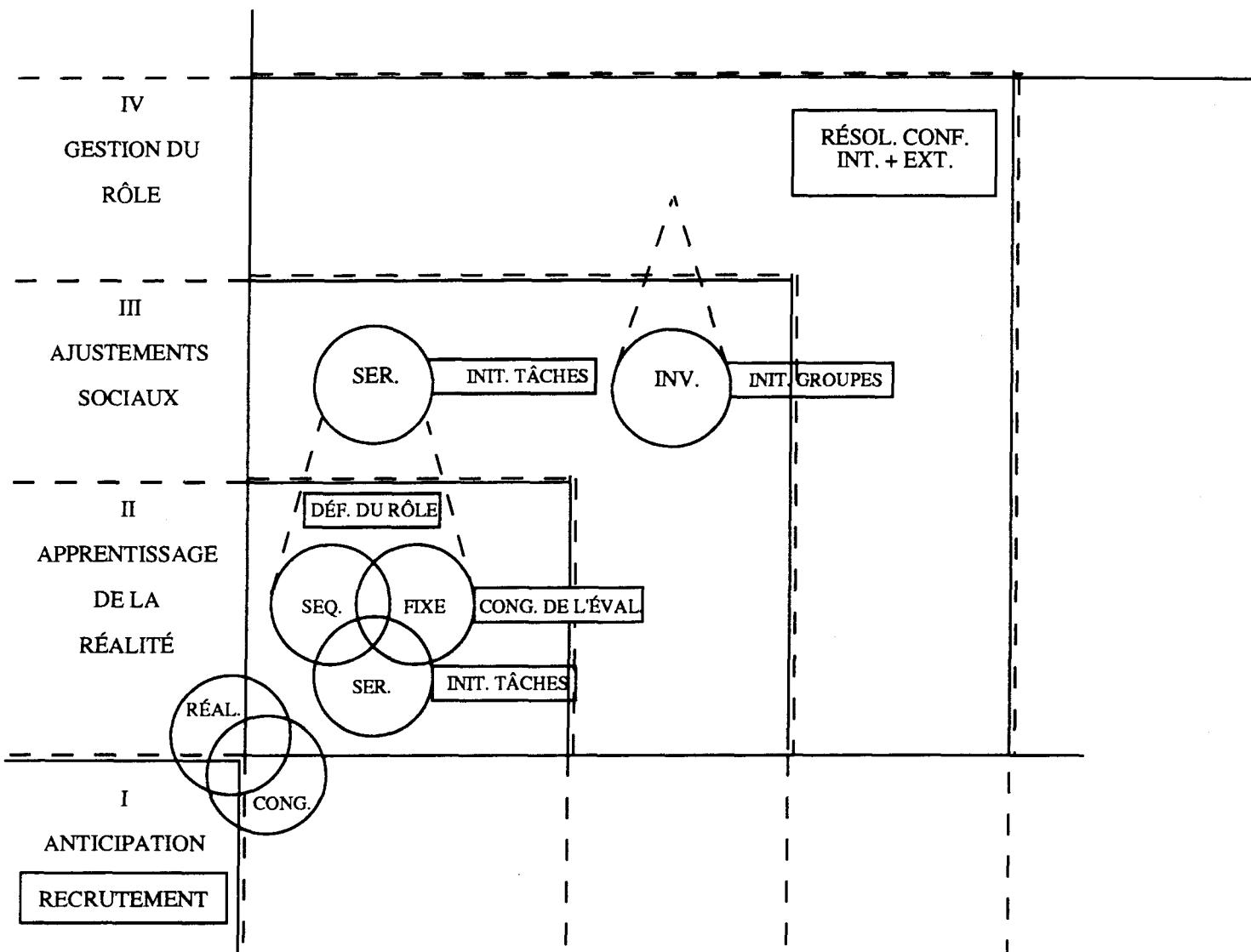
présence dans l'environnement de travail de support, c'est-à-dire d'aide active dans l'accomplissement des tâches.

La définition originale restreignant l'impact à la structure organisationnelle (soit fonctionnelle ou départementale), l'adaptation n'en conserve que le message implicite d'aide et y incorpore les notions de coopération et de soutien dans un contexte informel. Cette caractéristique est expliquée dans la définition prêtée au concept de support (voir 9:93). L'activité d'initiation aux tâches serait associée à cette tactique. (Voir diagramme 1, p. 178)

investissement → présence de situations de confirmation de l'identité. présence de rapports formels permettant à l'individu de situer sa position et donc son identité sociale.

Étant donné les résultats divergents de Van Maanen et de Jones sur l'impact de cette tactique, compte tenu de la faible intercorrélation investissement/désinvestissement, et surtout des nombreuses interprétations d'un auteur à l'autre (dont Jones), il serait plus juste de parler d'une nouvelle définition appliquée à un terme connu plutôt qu'une adaptation. Dans la mesure où la tactique originale exprime implicitement la présence de relations interpersonnelles, la version proposée utilise le concept de rapports formels pour souligner l'acceptation officielle ou légitimation de l'individu dans la hiérarchie et la structure sociale. L'activité d'initiation aux groupes semble une mesure appropriée de cette tactique (voir diagramme 1, p. 178).

DIAGRAMME 1
"SCHÉMA DE LA PROGRESSION DE L'APPRENTISSAGE
DANS UNE PERSPECTIVE ORGANISATIONNELLE"



Dans un premier temps, le modèle met en place les quatre phases décrites dans le chapitre précédent et soumet chacune d'elles à un classement plus systématique des aspects relevés dans la littérature.

La phase I, soit la situation pré-emploi du diplômé, met en évidence la présence inévitable des attentes individuelles (dimension de l'anticipation, voir diagramme 2, p. 187). Pour le gradué universitaire, la probabilité de difficultés d'intégration semble plus grande, particulièrement pour les étudiants de premier cycle. J.M. Toulouse avait relevé des différences de cet ordre entre cégepiens, bacheliers et détenteurs de diplômes de 2e et 3e cycles. Selon lui, les finissants du premier groupe seraient appelés à des postes d'exécutants plutôt que gestionnaires et conséquemment, la nature des tâches ferait en sorte que le diplômé de Cégep serait moins porté à revendiquer des pouvoirs et s'intégrerait ainsi plus facilement. Quant aux individus de grades supérieurs (3e groupe), ils sauraient davantage ce qu'ils recherchent et il serait plus facile pour l'entreprise de leur confier un mandat clair, vu leur spécialité (extrait du # 10:11-12).

Dans cette perspective, les stages en entreprise et autres initiatives universitaires de développement de la pratique répondent à des besoins réels et doivent être encouragés par le milieu des affaires. Toutefois, étant donné la nature complexe du marché du travail, l'activité de recrutement reste encore l'atout principal pour le diplômé et pour l'organisation. Quelle que soit sa situation, l'entreprise demeure responsable de la qualité de ses ressources humaines. Plus elle mettra d'emphase sur l'acquisition et la justesse de ses modalités, plus elle bénéficiera à court et long termes, de conditions favorisant sa croissance et sa survie. Mais le débat autour de la gestion des ressources humaines et de la qualité de vie au travail

reste entier et hors de propos. Cependant, dans la perspective d'interaction du modèle, le recrutement correspond à l'activité-clé (ou de passage) de la phase initiale d'anticipation et les concepts de réalisme et de congruence serviraient d'indices de mesure (variables descriptives) de la qualité et de la pertinence des premiers échanges entre l'individu-diplômé et l'organisation (voir diagramme 1, p. 178).

La phase II ou l'apprentissage de la réalité à l'entrée ou en début d'emploi met en relief la dimension psychologique de la situation (voir diagramme 2, p. 187). Cette identification repose sur les prémisses suivantes:

- l'incertitude, caractéristique du passage d'étranger à nouveau venu dans un milieu généralement inconnu (issue des théories sur le stress et la carrière);
- ses dérivés, soit la présence probante de dissonance cognitive post-choix, de changements dans les perceptions, les sentiments et les comportements;
- la vraisemblance d'un changement de statut, particulièrement chez le diplômé à son premier emploi, et sa corollaire, soit la recherche d'une identité compatible au nouveau milieu;
- l'émergence d'insatisfaction ou de désenchantement inévitable typique du phénomène de l'entrée organisationnelle;
- la prépondérance des tâches comme premier apprentissage et leurs caractéristiques associées à divers états psychologiques.

La dimension psychologique distinguerait cette phase de la suivante par l'aspect auto-évaluatif des processus opérants: la dissonance cognitive ou estimation d'alternatives et rationalisations, l'identification ou besoin de congruence de l'image de soi et la recherche de significations des écarts perçus ou pensée consciente.

La dominance de la dimension psychologique dans l'apprentissage de la réalité s'exprimerait en terme de sécurité personnelle, soit "un état d'esprit confiant" (Petit Robert I, p. 1788). Cette disposition proviendrait de deux sources^{*1} : (voir diagramme 2, p. 187)

- La première, une sécurité intrinsèque, c'est-à-dire qui appartient à l'essence même de l'individu et qui se manifesterait à travers le niveau de dissonance qu'éprouverait le nouvel arrivant. le niveau de congruence de la phase précédente favoriserait le maintien et le développement de la sécurité intrinsèque.
- La seconde, une sécurité interne, c'est-à-dire tournée vers l'intérieur, et qui émanerait d'une identification de soi au milieu, compatible et rassurante. Le réalisme des attentes concourrait à l'adoption d'une identité convenable et cette sécurité jouerait un rôle modérateur dans les niveaux de dissension potentielle en cours d'emploi .

Le processus de la pensée consciente marque la progression de l'individu dans l'apprentissage de la réalité. À ce stade, ses perceptions risquent d'être moins pertinentes ou plus étrangères à la situation étant donné ses schèmes de référence limités. Si l'on respecte le

^{*1} Un tableau de définitions est présenté en p. 11 pour expliquer les significations prêtées aux termes employés.

cheminement de sa pensée lorsqu'il expérimente des écarts, les sources d'informations deviennent tout aussi importantes sinon plus que l'information elle-même. Conséquemment, le concept de support, amplement documenté dans la littérature, représenterait l'apport organisationnel le plus adéquat. Cette proposition s'appuie sur les considérations suivantes:

- l'ordre d'importance dans la classification des tactiques organisationnelles (voir p. 69) faisant état d'une force d'influence plus grande des «aspects sociaux» sur le «contenu»;
- l'existence du processus de ratification de l'identité choisie, considéré comme plus informel en raison de la dimension psychologique de la phase d'entrée, et appelant une acceptation de même type (informel) provenant d'autres individus dans l'environnement de travail;
- la prédominance du support proposé comme sixième dimension par Brass (voir p. 52) dans son étude sur les relations entre satisfaction et perceptions des tâches;
- la résistance éprouvée par le nouvel arrivant à l'égard de l'autonomie (voir p. 44) et sa tendance à chercher surtout de l'aide, de l'information et du support (voir p. 47);

Le choix de ce concept (support) dans la phase d'entrée n'exclut pas pour autant l'importance de l'information transmise et reçue. Aussi, le modèle propose-t-il l'ajout des tactiques de contenu «séquentielle» et «fixe», comme mécanisme de renforcement dans la phase II (voir diagramme 1, p. 178).

La littérature traite abondamment de l'impact substantiel du support et de l'information, pour l'individu qui débute un nouvel emploi ou l'occupe déjà depuis un certain temps (voir trois derniers exemples); en voici un aperçu:

- Dans la recherche de Toulouse (voir 2:28), la clarté du mandat et l'existence de rencontres formelles avec le supérieur pourraient être interprétés respectivement comme un besoin d'informations sur les tâches et un besoin de soutien dans l'accomplissement de ces tâches.
- Pour Louis 1980, l'information locale (dans et de l'environnement) formelle ou informelle réduirait l'incertitude, corrigerait les auto-évaluations inexactes et guiderait les évaluations subséquentes de l'équité. (Traduction libre, extrait du # 74:247)

Ce type d'informations correspondrait à la tactique organisationnelle appelée «séquentielle» (soit de l'information sur les activités et leur ordonnancement, voir p. 15).

Par ailleurs, l'information sur le processus d'évaluation de la tâche et ses critères permettrait au nouvel arrivant d'évaluer plus en fonction du «réel»; ainsi, il serait mieux outillé pour interpréter les situations éventuelles. Ce type d'informations s'apparenterait à la tactique organisationnelle «fixe» (soit de l'information sur les progrès futurs, voir p. 15).

- Dans son étude sur les stratégies d'adaptation (coping) des nouveaux arrivants, Feldman & Brett (voir p. 47) allèguent que l'individu a tendance à chercher de l'aide (coopération) et du feedback (information de retour) dans l'accomplissement de ses tâches.

- J.R. Jones, pour sa part, suggère qu'en début d'emploi, les tactiques institutionnelles de contenu (séquentielle et fixe) et sociales (sérielle et investissement) contribuent à réduire l'ambiguïté et les conflits de rôle (voir p. 70).
- Dans la littérature sur le phénomène de retrait (voir p. 81), la variable degré de cohésion se définissait comme la présence de coopération et de sympathie mutuelle entre collègues.
- L'étude de Brass sur l'importance des dimensions de la tâche pour la satisfaction à l'égard du travail, du superviseur et la performance, suggérait que l'aide dans l'accomplissement des tâches représentait la dimension (en ajout donc une 6e) la plus forte en regard des variables choisies. La 7e dimension, soit le feedback ou rapports interpersonnels en provenance de plusieurs sources, s'est avérée significative seulement pour le feedback reçu du superviseur (voir p. 52).
- Seers, McGee, Serey & Graen proposaient qu'en situation de conflit, il y aurait interaction entre toutes les sources de support social et la satisfaction à l'égard du superviseur (voir p. 94).

La phase III, identifiée comme «ajustements sociaux» dans un contexte post-entrée, mettrait l'accent sur la dimension situationnelle ou sociale (voir diagramme 2, p. 187).

Le processus de la pensée consciente sert de lien entre l'étape précédente et l'actuelle. Lorsque l'individu, au terme de sa recherche de significations, adopte une orientation de rôle

et l'applique sous un mode de comportement ou l'autre, il serait parvenu à la phase III. Cette assertion s'appuie d'une part,

- sur le concept d'engagement progressif occurrant lorsque le nouveau venu s'approprie son rôle en manifestant ses choix (traduction libre, extrait du # 8:184). Ce processus est appelé le développement de rôle. Ce passage sous-entendrait un niveau de sécurité personnelle acceptable et une première démarche d'évaluation des écarts concluante;
- dans le cas contraire, l'engagement serait qualifié de stable et l'individu, en situation de prolongation, c'est-à-dire d'extension de la phase II. Cet état pourrait s'interpréter soit comme une discontinuité ou intention de quitter l'organisation, ou simplement un délai dans l'apprentissage dû à des difficultés personnelles et/ou conditions externes restrictives ou contraignantes.

D'autre part, les stratégies d'ajustements «développement de rôle et développement personnel» illustreraient le processus de légitimation, principale caractéristique de la phase III. La dimension sociale ou situationnelle marque le passage de l'individu du statut de nouveau membre (être dans) à celui de membre légitime (être de). Cette sorte de conversion renforcerait la sécurité de la position qu'occupe l'individu au sein de l'organisation. Afin de respecter l'ordonnancement des phases et la progression sous-jacente, le concept de «sécurité externe» caractériserait la dimension situationnelle (voir diagramme 2, p. 187). Par ailleurs, la tactique «d'investissement», définie comme la présence de situations de confirmation de l'identité, représenterait l'apport organisationnel le plus adéquat. À ce stade de

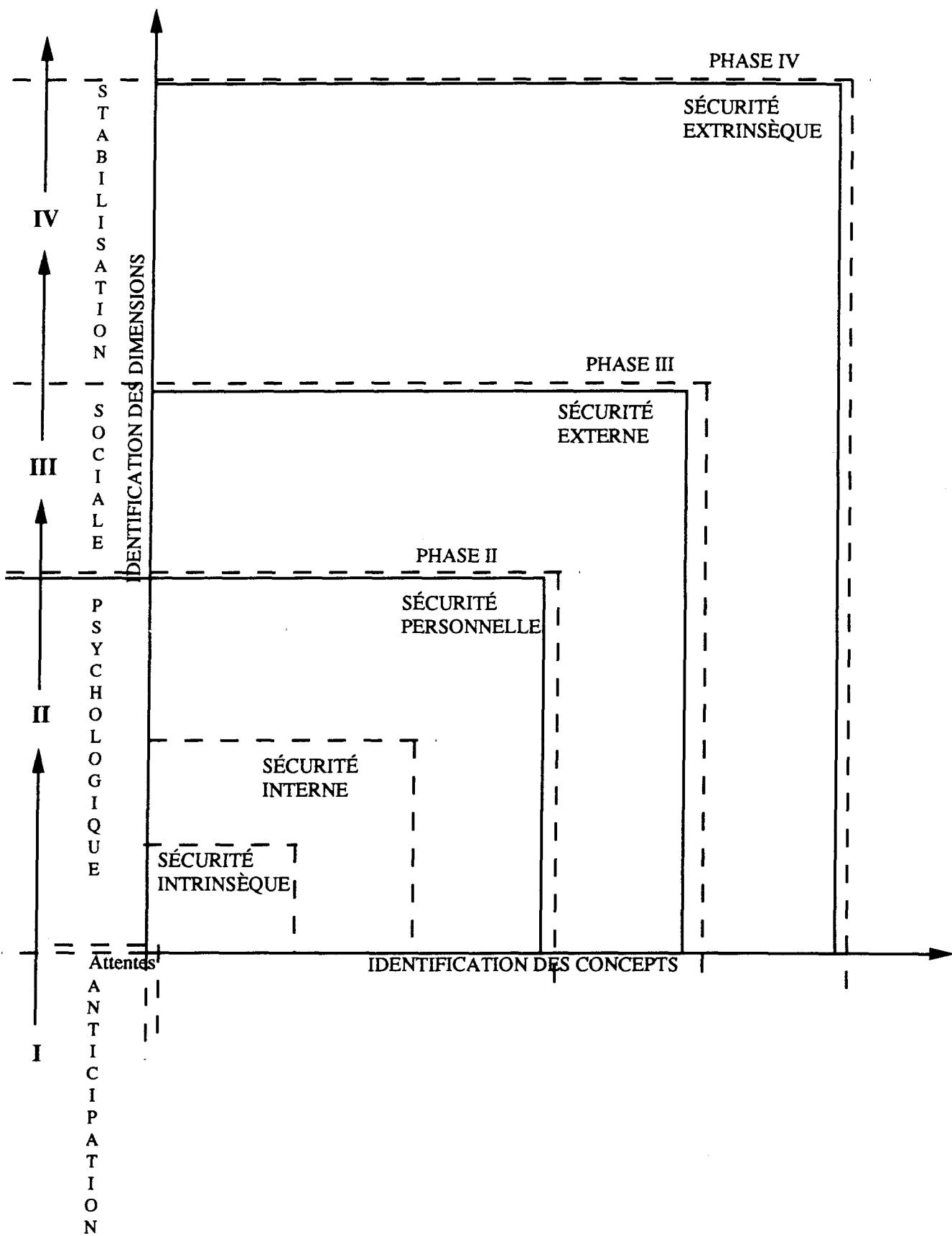
développement de la correspondance, le terme identité sous-entend l'identité sociale, soit la reconnaissance de la position de l'individu.

La phase IV, «gestion du rôle ou adaptation», sert à démontrer la nature transitoire des ajustements sociaux. À ce stade post-légitimation, les changements de comportements peuvent être qualifiés de circonstanciels, c'est-à-dire résultant de l'évolution prévisible de l'apprentissage et/ou des conditions de l'environnement. La dimension de stabilisation propre à cette étape fait référence à la manière avec laquelle l'individu consolide sa position. L'aptitude à résoudre les conflits internes et externes de Feldman représenterait le principal indice de stabilité, soit la capacité de "maintenir un équilibre sans ruptures et résister aux contraintes normales, ou reprendre son mouvement après modifications passagères" (Petit Robert I, p. 1858). L'utilisation du concept de sécurité extrinsèque (voir diagramme 2, p. 187) sert à démontrer théoriquement une forme d'achèvement de la situation d'apprentissage qu'évoque la dimension de stabilisation. Dans cet ordre d'idée, la phase IV marquerait la fin du processus d'intégration et par extension, la réduction de l'impact des tactiques organisationnelles.

DIAGRAMME 2

187

"SCHÉMA DE LA PROGRESSION DE L'APPRENTISSAGE
DANS UNE PERSPECTIVE INDIVIDUELLE"



Cette dernière partie n'échappe pas, tout comme les autres, à un exercice de synthèse. Des hypothèses sont formulées uniquement dans le but de clarifier la réflexion: malgré ou à cause de la somme importante d'informations recueillies au fil de la recherche, les conclusions laissent beaucoup plus de questions que de réponses. Toutefois, même au stade final d'épuration, aucun aspect n'a pu être retranché du mémoire sans créer de vide dans la substance.

Le schéma final (diagramme 5, p. 197) est précédé de deux versions: la première (diagramme 3, p. 195) identifie les variables dites descriptives ou caractéristiques de chaque phase, soit des facteurs dont la présence viendrait qualifier les dimensions accordées aux étapes du cheminement; la seconde (diagramme 4, p. 196) énumère les variables choisies comme indices de progression du processus d'intégration, c'est-à-dire l'équivalent des variables du processus suggérées par Feldman.

Tel que proposé précédemment, les prémisses du modèle reposent sur les théories de l'ajustement et du retrait. Le phénomène de l'intégration, défini comme l'apprentissage progressif du rôle à travers une série de phases, serait caractérisé à l'origine par la présence d'insatisfaction inévitable et d'une recherche de correspondance.

Plus en détails,

- Le premier prélude, soit la théorie de l'ajustement au travail, met l'emphase sur le développement d'une correspondance acceptable pour l'organisation et l'individu (force d'attraction). Les éléments de structure et de style des personnalités ont été traduits antérieurement comme: les désirs de contrôle et de feedback (valeurs et

besoins), les tactiques organisationnelles (renforcements), les quatre modes de comportements (niveau d'activité), la dimension psychologique de la phase II comme le niveau de flexibilité (vitesse de réponse), la dimension sociale de la phase III comme le niveau de persévérence (cadence habituelle) et la dimension de stabilisation de la dernière phase comme niveau de correspondance acceptable (durée de réponse) ou finalité du processus d'intégration.

- Le second prélude, soit le phénomène du retrait, illustre en quelque sorte la force de répulsion ou l'éventualité des manifestations de retrait psychologique ou social. Quoique tout aussi importante, cette théorie n'apparaît qu'en second lieu (options de retrait en exergue dans la phase IV) pour souligner les effets négatifs de l'absence de support général en situation extrême de conflit ou d'ambiguïté.

La théorie de Toffler sur le développement du rôle sert de base au choix de variables pour chacune des phases. Le cœur de sa démonstration met en relation diverses variables résultantes sous quatre structures causales: (voir chapitre 13).

- la première répondant à la dimension émotive regroupe les facteurs de tensions, d'engagement, d'influence mutuelle et de satisfaction à l'égard du superviseur;
- la seconde, qualifiée de plus rationnelle, est représentée par la satisfaction vis-à-vis le travail, la sécurité, la carrière et la croissance professionnelle;
- la troisième associe satisfaction à l'égard des collègues et du salaire sous l'appellation de comparaison sociale;

- la dernière répond à la dimension motivation intrinsèque par le biais de la motivation interne.

De l'ensemble de ces données, trois observations ont été retenues dans le modèle:

- les écarts issus des attentes ne se sont pas révélés influents sur la satisfaction vis-à-vis la sécurité et la carrière;
- l'influence mutuelle et la satisfaction à l'égard du superviseur semblent plus prévisibles (ou capacité de prédiction plus forte) passé une certaine période de temps (temps 3);
- l'engagement au travail et la motivation interne comme sources d'identification sont sujettes aux perceptions aux temps 2 et 3.

L'articulation de la phase d'entrée repose sur les propositions suivantes: les niveaux de congruence et de réalisme (indicateurs de mesure de la phase I) prélevés avant le début de l'emploi pourraient être employés comme outils de dépistage des probabilités de dissension. L'utilisation conjointe d'instruments mesurant le niveau des désirs de contrôle et de feedback servirait à prédire le type d'écarts potentiels, à savoir une plus grande possibilité de disparité (ambiguïté) ou de conflit (voir diagrammes 3 et 4, p. 195-196).

L'hypothèse suggère d'une part, que plus l'activité de recrutement est jugée satisfaisante, moins le risque de dissension serait élevé; d'autre part, plus l'individu fait

montre d'un désir de contrôle extrême, plus il y a risque de conflit; dans le cas contraire, soit un désir de feedback, l'ambiguïté serait la source de tension la plus probante.

La phase II du modèle (dimension psychologique) suggère l'utilisation des indices de mesure suivants: l'ambiguïté vis-à-vis les tâches et les critères d'évaluation de même que le conflit personnel (tensions); niveau d'engagement au travail et de motivation interne (empruntée de la structure causale qualifiée de motivation intrinsèque) (voir diagramme 3, p. 195).

Les facteurs susceptibles d'indiquer le degré de réussite de l'apprentissage de la réalité (phase II) correspondraient aux variables satisfaction à l'égard de la sécurité et de la carrière (voir diagramme 4, p. 196).

En début d'emploi, le diplômé est confronté d'abord à l'apprentissage des tâches; le processus d'identification auquel il est soumis pourrait se traduire par l'une ou l'autre des sources de signifiance (voir Moch p. 50). La seule hypothèse raisonnable relative à ces variables avance qu'un niveau plus élevé d'engagement serait positivement associé à l'activité de définition de rôle (clarté de rôle) et que la congruence de l'évaluation démontrerait une corrélation positive plus marquée chez un individu fortement motivé (voir diagramme 5, p. 197).

La satisfaction à l'égard de la sécurité et de la carrière ont été définies par Toffler comme des déterminants de changer ou non d'emploi (sécurité) ou de carrière (carrière). De plus, l'auteur ajoutait que ces mesures ne semblaient pas adéquates comme indicateurs de stress. Autre donnée inattendue mais conséquente, les écarts issus des attentes n'auraient pas eu d'effets significatifs sur elles. Ces résultats, interprétés dans l'esprit qui anime la phase

d'entrée, soit l'auto-évaluation, stimulent l'hypothèse voulant que la satisfaction vis-à-vis la sécurité soit un indice de mesure associé au processus d'identification et la satisfaction vis-à-vis la carrière, associée au processus de dissonance cognitive (voir diagramme 4, p. 196).

La phase III (dimension sociale ou situationnelle) assume que les perceptions individuelles ont des effets moindres: ou bien les écarts sont moins fréquents ou plus faibles, ou bien le phénomène d'étrangeté s'amenuisant, l'individu perçoit l'environnement avec moins d'interférences.

Le choix d'une stratégie d'ajustement et d'un mode de comportement conséquent suppose des niveaux de tensions modérés, c'est-à-dire substituant aux comportements de retrait, des ajustements compatibles à l'orientation de l'individu.

Dans l'éventualité de niveaux de sécurité personnelle satisfaisants (issus de la phase II), les variables descriptives du processus d'ajustement seraient représentées par l'influence mutuelle et la satisfaction à l'égard du superviseur (voir diagramme 3, p. 195). Conditionnels à un minimum de relations développées, ces concepts seraient associés aux activités d'initiation aux tâches et aux groupes (voir diagramme 5, p. 197).

L'on peut supposer que l'individu qui se sent compétent et accepté (initiation aux tâches) fera montre d'un niveau de contrôle appréciable sur son travail (influence mutuelle); dans le même ordre d'idée, l'on s'attendrait à ce que l'individu, qui sent qu'on lui fait confiance et qu'il est accepté (initiation aux groupes), éprouve à l'égard du superviseur des sentiments positifs.

Le choix des deux variables de progression, à savoir la satisfaction vis-à-vis le travail et la croissance professionnelle, est justifié par le raisonnement suivant (voir diagramme 4, p. 196):

- Dans l'étude de Toffler, travail et sécurité sont associés à l'occupation, carrière et croissance à la carrière. En outre, travail et carrière représenteraient des mesures d'attitudes au travail tandis que sécurité et croissance qualifient des attitudes à l'égard de l'environnement.

L'idée de progression de l'apprentissage du rôle comprenant les tâches (contenu) et la culture (contexte) s'échelonnerait sur les phases II et III de cette manière:

- l'apprentissage des tâches nécessiterait un niveau convenable de sécurité interne, lequel se traduira par de la satisfaction à l'égard du travail issue du sentiment personnel de contrôle (influence mutuelle) que l'individu bien initié aura manifesté (sentiment de compétence et d'acceptation) (voir diagramme 5, p. 197);
- l'apprentissage culturel (du contexte) requiert un niveau convenable de sécurité intrinsèque, lequel se traduira par de la satisfaction à l'égard de l'environnement (croissance) issue du sentiment favorable vis-à-vis les supérieurs (satisfaction/superviseur) que l'individu bien initié aura manifesté (sentiment de confiance accordé et d'acceptation) (voir diagramme 5, p. 197).

Le processus de légitimation, caractéristique de la sécurité externe, démontre par le biais de ces variables et de leurs associations aux activités de passage, l'importance de la reconnaissance formelle de la position de l'individu dans l'organisation.

De plus, à ce stade dit de positionnement social, le modèle assume une probabilité plus forte de l'émergence de conflits entre personnes, et ce sur la base d'une déduction logique estimant qu'une situation formalisée^{*2} comporte un niveau de risques plus grand de conflits ouverts.

La dernière phase (dimension de stabilisation) vient fermer la boucle du processus d'intégration.

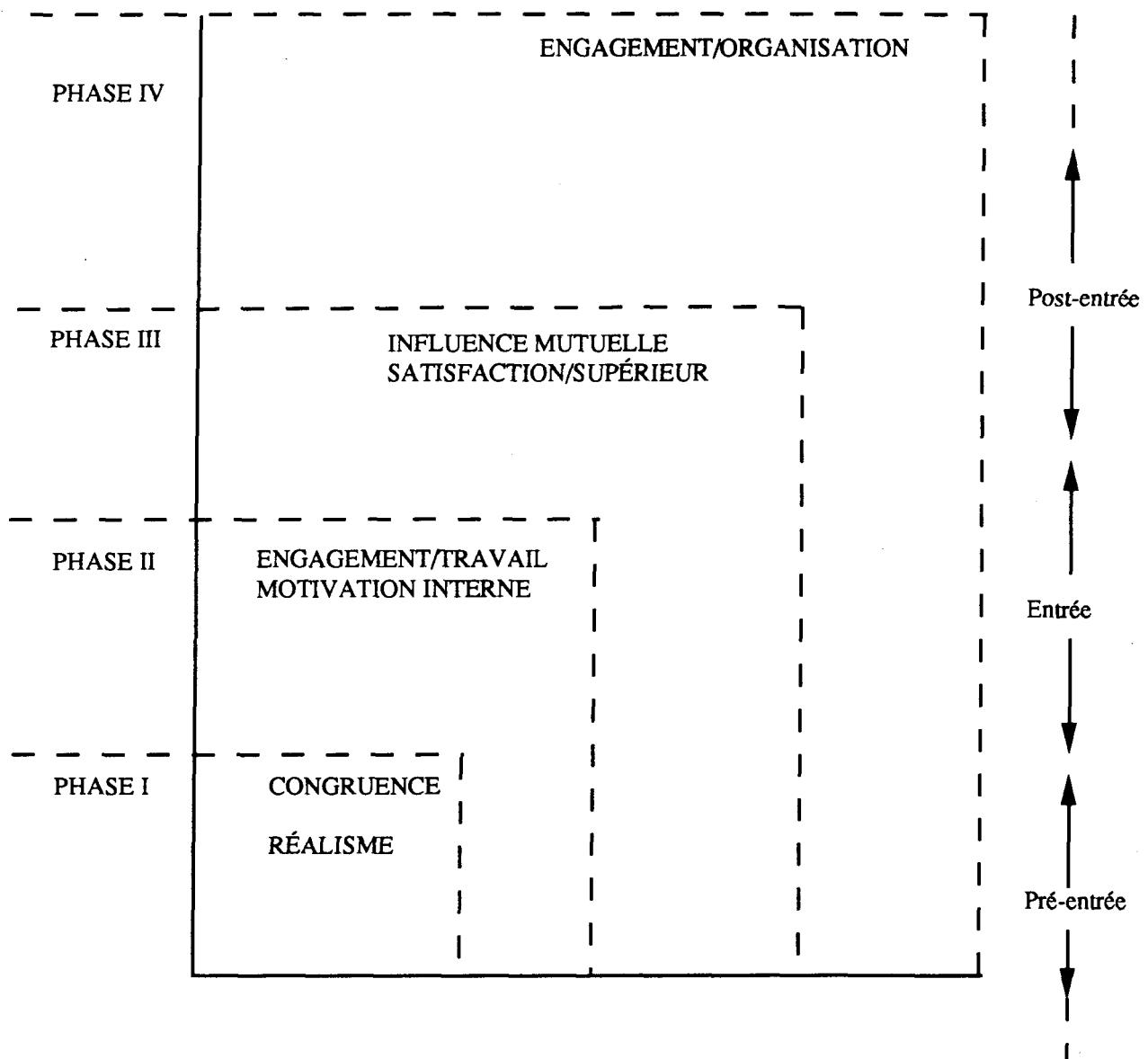
Dans l'hypothèse où l'individu a traversé avec succès les étapes précédentes, sa capacité de gestion des conflits internes et externes représenterait l'aboutissement d'un apprentissage satisfaisant et conséquemment, l'atteinte d'un niveau de correspondance convenable (dimension extrinsèque) (voir diagrammes 1 et 2, p. 178-187).

À ce stade, il est probable que l'individu perçoive positivement et à des degrés variables, les cinq dimensions de la tâche; la satisfaction générale, c'est-à-dire incluant les aspects interactionnel, organisationnel et occupationnel, traduirait de façon adéquate la qualité du climat général et le potentiel de longévité (occupationnelle et/ou organisationnelle) (voir diagramme 4, p. 196).

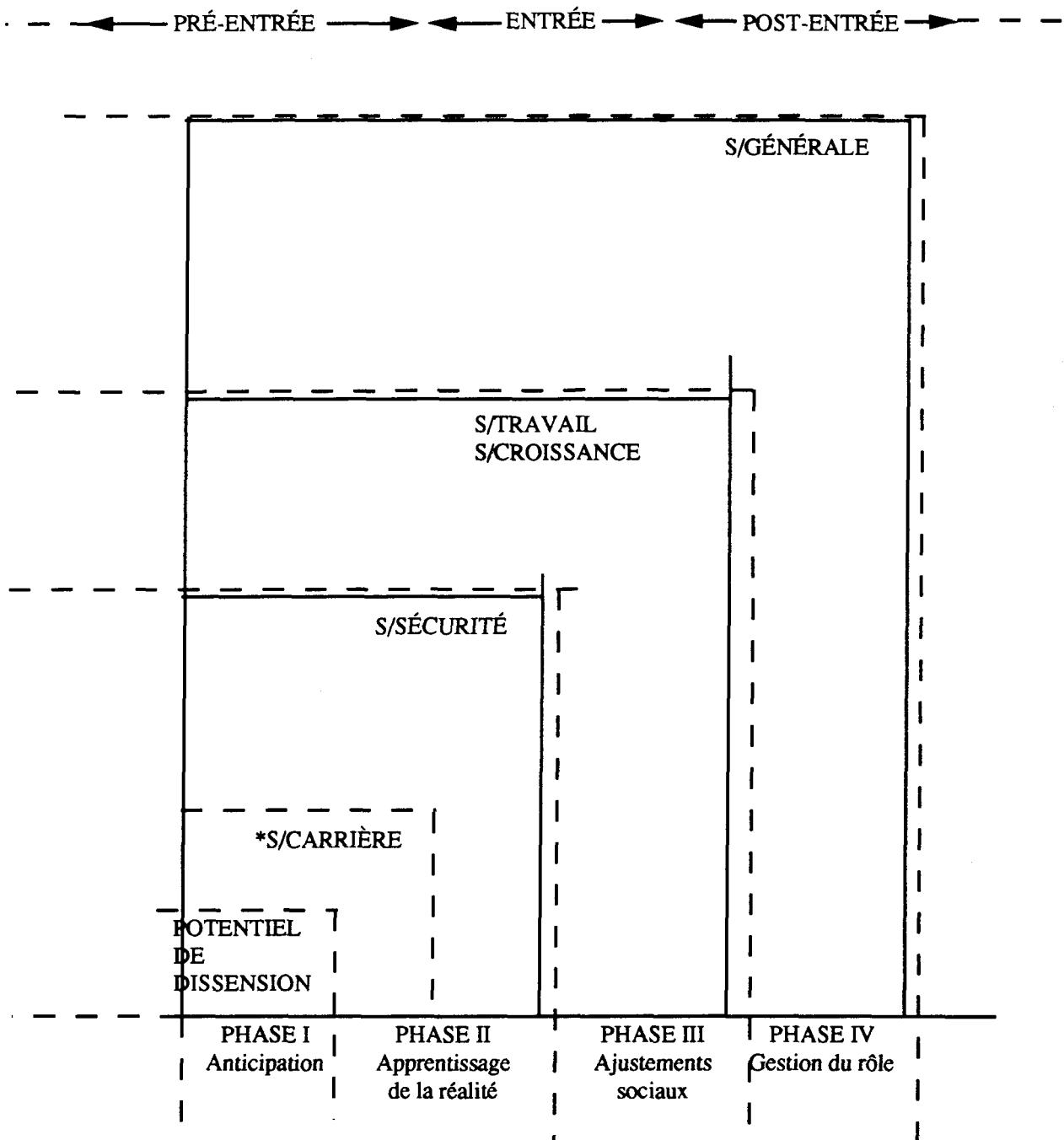
Compte tenu de la probabilité d'une relation qualifiée de stable, la variable engagement vis-à-vis l'organisation viendrait compléter le cycle d'apprentissage et renforcer la prédiction de longévité prêtée à la situation (voir diagramme 3, p. 195).

^{*2} Par formalisée, entendre que la position occupée par l'individu et sujette à une reconnaissance formelle du réseau (légitimation) répondrait aux mesures structurelles de centralité, criticalité et transactions alternatives (citées p. 51 par Brass).

"PROPOSITION DE VARIABLES CARACTÉRISTIQUES
DES PHASES DE L'APPRENTISSAGE (DESCRIPTIVES)"

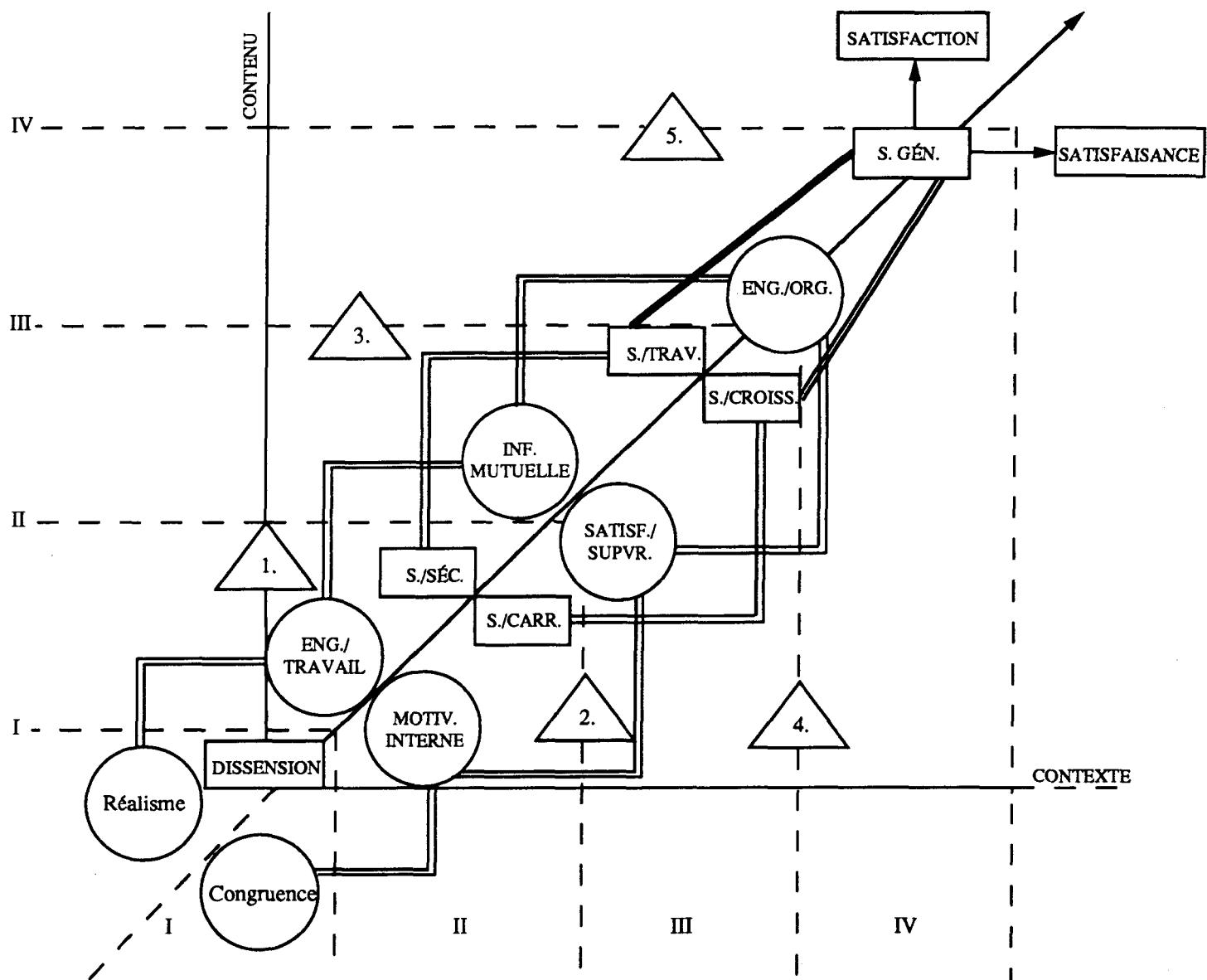


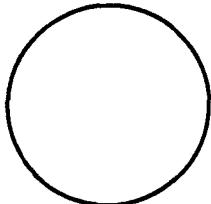
"PROPOSITION DE VARIABLES CARACTÉRISTIQUES DE LA PROGRESSION DE L'APPRENTISSAGE (PROCESSUS)"



* S pour satisfaction

DIAGRAMME 5
"PROPOSITION D'UN MODÈLE DE COMPRÉHENSION
DU PHÉNOMÈNE DE L'INTÉGRATION"

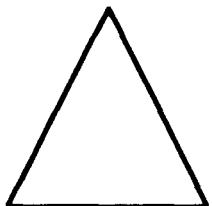


Explications du diagramme

Les cercles désignent un certain nombre d'attitudes à l'égard du travail et de l'environnement susceptibles de décrire les différentes phases du processus d'intégration (variables descriptives).

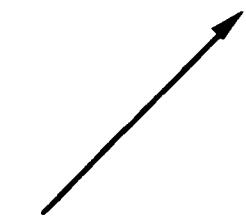


Les rectangles identifient les variables de progression, assumées comme des indices de passage d'une phase à l'autre.



Les triangles signalent l'importance des renforcements organisationnels dans l'expérimentation des phases et pour la progression de l'une à l'autre; ces renforcements sont associés aux activités inhérentes à chaque étape:

1. L'activité de définition de rôle liée à la tactique séquentielle.
2. L'activité de congruence de l'évaluation liée à la tactique fixe.
3. L'activité d'initiation aux tâches liée à la tactique serielle.
4. L'activité d'initiation aux groupes liée à la tactique d'investissement.
5. L'activité de gestion des conflits.



Le trait oblique plein du centre représente l'évolution du degré de correspondance conditionnelle à la satisfaction des besoins de l'individu par l'organisation (satisfaction) et à la satisfaction des demandes de l'organisation par l'individu (satisfaisance).



L'axe horizontal décrit l'apprentissage de la culture, soit le mouvement de l'individu à travers les propriétés filtrantes des frontières organisationnelles.



L'axe vertical souligne l'apprentissage des tâches, soit le mouvement de l'individu à travers les propriétés filtrantes du rôle.

Les liaisons suggérées par des traits doubles et sans flèche illustrent la notion d'évolution des variables descriptives et de progression, exempte de toute inférence à des relations causales ou corrélationnelles. Toutefois, la disposition des figures, de part et d'autre de l'axe oblique, sert à rendre compte de l'orientation **CONTENU** des facteurs réalité, engagement, sécurité, influence mutuelle et satisfaction du travail, et de la dominante de **CONTEXTE** des concepts de congruence, motivation, carrière, attitude à l'égard des supérieurs et croissance.

La localisation des variables de dissension, d'engagement organisationnel et de satisfaction générale sur l'axe principal exprime l'impact des écarts sur les apprentissages du **CONTENU** et du **CONTEXTE**, la satisfaction générale comme mesure du niveau de correspondance et la notion plus globale d'engagement comme mesure de la dimension stabilisation.

CONCLUSION

La dimension de mouvement transparaît à travers la littérature, quelque soit l'angle sous lequel l'on observe le phénomène de l'intégration, quelque soit le concept abordé ou le point de vue théorique.

Dans son sens propre, mouvement signifie "changement de position dans l'espace en fonction du temps, par rapport à un système de référence" (Petit Robert I, p. 1239); le mouvement comporte une direction et une intensité. Le concept de développement d'une correspondance, fonction de la structure et du style de personnalité de l'individu et de l'organisation (théorie de l'ajustement au travail, chapitre 10), ainsi que le concept de retrait, fonction des niveaux de tension et de cohésion (phénomène du retrait, chapitre 8) traduisent bien les diverses formes de direction et d'intensité du mouvement.

La notion de progression (direction vers l'avant) mise en relief par et dans une succession de phases permet de visualiser l'évolution du processus d'intégration dans un contexte de relatif équilibre des forces en présence (intensité pondérée). Ainsi, l'individu diplômé moyen est-il appelé à expérimenter des transitions modérées dans son rapport à une organisation moyenne: sont donc exclus les cas extrêmes mais non moins réels des «mariages parfaits» et des «partenaires incompatibles». D'autres attributs sont prêtés au concept de progression dans une situation d'apprentissage du rôle.

D'une part, l'axe vertical caractérisant l'apprentissage des tâches ou du contenu et l'axe horizontal reflétant l'apprentissage de la culture ou du contexte (environnement); ces deux trajectoires servent d'interprétants de la théorie de Schein sur les frontières organisationnelles, leurs propriétés filtrantes et celles du rôle.

D'autre part, les notions de formel et d'informel viennent qualifier la progression de la phase d'entrée à la phase post-entrée. L'idée maîtresse du modèle repose sur les dimensions psychologique et sociale, soit les phases II et III.

Dans la phase II, "ÊTRE DANS", la sécurité interne serait fonction de l'activité de ratification, laquelle correspondrait à une reconnaissance informelle de l'identité personnelle, obtenue au moyen d'un minimum de support et d'informations traités dans un contexte d'auto-évaluation.

Dans la phase III, "ÊTRE DE", la sécurité externe serait fonction de l'activité de légitimation, laquelle correspondrait à une reconnaissance formelle de l'identité sociale, obtenue au moyen d'un minimum de rapports évalués dans un contexte de consolidation de la position.

Le choix des variables de progression comme indicateurs de mesure de la dimension temporelle s'appuie sur la notion de développement d'une correspondance acceptable de part et d'autre.

Le choix des variables descriptives comme indicateurs de mesure de la dimension spatiale repose sur une appréciation personnelle de différents facteurs d'apprentissage du rôle suggérés dans la littérature.

Cette classification, quoique arbitraire, sert à démontrer l'interrelation des liens logiques issus de l'exercice de réflexion.

En conséquence, le modèle de compréhension de la problématique de l'intégration propose une vision intuitive du processus à travers les associations suivantes:

- la phase pré-entrée, représentée par l'activité de recrutement, suppose des niveaux convenables de congruence et de réalisme, lesquels se traduisent par un taux de dissension potentielle minimal;
- le succès de la phase d'entrée, représentée par les activités de définition de rôle et congruence de l'évaluation, se traduirait par la satisfaction qu'éprouve l'individu à l'égard de son choix de milieu (carrière) et de son identité au milieu (sécurité); la motivation interne et/ou l'engagement au travail correspondraient aux premières manifestations de l'apprentissage du rôle;
- la réussite de la phase post-entrée, représentée par les activités d'initiations aux tâches et aux groupes concluantes, se révéleraient dans la satisfaction qu'éprouve l'individu dans son travail et à l'égard de l'environnement (croissance); à ce stade, les démonstrations d'attitude favorable à l'égard des supérieurs et/ou de

contrôle satisfaisant sur le travail représenteraient les comportements les plus probables;

- la phase finale, représentée par l'activité de gestion des conflits internes et externes, suppose un niveau acceptable de satisfaction générale, laquelle se manifesterait principalement à travers le degré d'engagement de l'individu vis-à-vis l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- *1 44 Baker, Herbert George "The unwritten contract: Job Perceptions", Personnel Journal/July 1985, p. 37-41.
- 24 Battezzati de Vercors, Françoise "L'évaluation de l'efficacité pédagogique dans l'enseignement de gestion", Enseignement et Gestion, Nouvelle série no 11, automne 1979, p. 27-34.
- 4 Brass, Daniel J. "Structural relationship, job characteristics and Worker Satisfaction", Administrative Science Quarterly, 1981, Vol. 26, p. 331-348.
- 46 Brief, Arthur P. "Undoing the educational process of the newly-hired professional", Personnel Administrator/September 1982, p. 55-58.
- 40 Diamond, Michael A., Allcorn Seth "Psychological Dimensions of Role use in Bureaucratic Organizations", Organizational Dynamics, Summer 1985, p. 35-59.
- 54 Dunnette, Marvin, D., Arvey Richard D., Banas Paul A. "Why do they leave", Personnel, May-June 1973, p. 25-39.
- 69 Farrell, Dan "Exit, Voice, loyalty and Neglect as responses to Job Dissatisfaction: A multidimensional scaling Study". Academy of Management Journal, 1983, Vol. 26, No 4, p. 596-607.
- 64 Feldman, Daniel Charles "A contingency theory of Socialization", Administrative Science Quaterly, Sept. 1976, Vol. 21, p. 433-450.
- 2 Feldman, Daniel C., Brett Jeanne M. "Coping with New Jobs: A comparative study of new hires and job changers", Academy of Management Journal, 1983, Vol. 26, No 2, p. 258-272.
- 5 Gasse, Yvon, Germain Céline "Les diplômés universitaires en administration et la PME québécoise: état de la situation", Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, Document spécial, 1981-113.

*1 Chaque document consulté porte un numéro pour simplifier les références dans le texte.

- 67 Hatfield, John D., Huseman Richard C. "Perceptual Congruence about communication as related to satisfaction: moderating effects of individual characteristics", Academy of Management Journal, 1982, Vol. 25, No 2, p. 349-358.
- 60 House, Robert J., Rizzo John R. "Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior", Organizational behavior and Performance, 1972, Vol. 7, p. 467-505.
- 61 Johnson, Thomas W., Stinson John E. "Role ambiguity, role conflict, and satisfaction: Moderating effects of individual differences", Journal of Applied Psychology, 1975, Vol. 60, No 3, p. 329-333.
- 1 Jones, Gareth R. "Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations", Academy of Management Journal, 1986, Vol. 29, No 2, p. 262-279.
- 6 Kahn, R.L., Wolfe D.M., Quinn R.P., Snock J.D., Rosenthal R.A. "Organizational Stress studies in role conflict and ambiguity", HF 5548.8068. 1964C.2, ENAP.
- 72 Katz, Ralph "Job longevity as a situational factor in job satisfaction", Administrative Science Quarterly, June 1978, Vol. 23, p. 204-223.
- 25 Laurin, Pierre, Giasson Francine, Dostie André "Un mariage impossible: la PME et le diplômé universitaire", Revue Commerce/Février 1974, p. 34-43.
Laurin, Pierre "Facteurs humains de la croissance des PME", Éditeur officiel du Québec, 1975.
- 7 Lofquist, Lloyd H., Dawis René V. "A psychological theory of work adjustment: an individual differences model", BF481D38 1984.
- 74 Louis, Meryl Reis "Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", Administrative Science Quarterly-June, 1980, Vol. 25, p. 226-251.
- 58 Mansfield, Roger "The initiation of graduates in industry", Human Relations, 1975, Vol. 25, No 1, p. 77-86.
- 62 Miles, Robert. H., Petty M.M. "Relationships between role clarity, need for clarity, and job tension and satisfaction for supervisory and non supervisory roles", Academy of Management Journal, December 1975, Vol. 18, No 4, p. 877-883.
- 63 Miles, Robert H. "An empirical test of causal inference between role perceptions of conflict and ambiguity and various personal outcomes", Journal of Applied Psychology, 1975, Vol. 60, No 3, p. 334-339.

- 65 Miles, Robert H. "A comparison of the relative impacts of role perceptions of ambiguity and conflict by role", *Academy of Management Journal*, March 1976, Vol. 19, No 1, p. 25-35.
- 66 Mobley, William H. "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 1977, Vol. 62, No 2, p. 237-240.
- 73 Moch, Michael K. "Job involvement, internal motivation, and employees' integration into networks of work relationships", *Organizational behavior and human performance*, 1980, Vol. 25, p. 15-31.
- 8 Nicholson, Nigel "Theory of Work role transitions", *Administrative Science Quarterly*, 1984, Vol. 29, p. 172-191.
- 11 Pearson, Joan M. "The transition into a new job: tasks, problems and outcomes", *Personnel Journal*, April 1982, p. 282-290.
- 12 Salzman, Marian L. "In search of tomorrow's excellent managers", *Management Review*, April 1985, p. 41-47.
- 57 Schein, Edgar H. "The first job dilemma", *Psychology today*, March 1968, p. 26-37.
- 56 Schein, Edgar H. "The Individual, the Organization and the Career: A conceptual Scheme", *the Journal of Applied Behavioral Science*, 1971, Vol. 7, No 4, p. 401-426.
- 71 Seers, Anson, McGee Gail W., Serey Timothy T., Graen George B. "The interaction of Job Stress and Social Support: A strong inference Investigation", *Academy of Management Journal*, 1983, Vol. 26, No 2, p. 273-284.
- 70 Sheridan, John E., Abelson Michael A. "A Cusp catastrophe Model of Employee Turnover", *Academy of Management Journal*, 1983, Vol. 26, No 3, p. 418-436.
- 3 Sheridan, John E. "A catastrophe model of employee Withdrawal leading to low job performance, high absenteeism, and Job turnover during the first year of employment", *Academy of Management Journal*, 1985, Vol. 28, No 1, p. 88-109.
- 50 Spencer, Daniel G. "Employee voice and employee retention", *Academy of Management Journal*, 1986, Vol. 29, No 3, p. 488-502.
- 41 Tremblay, Henri "Comment l'entreprise peut-elle diminuer le taux de rotation de ses diplômés universitaires", *Revue internationale de Gestion* No spécial janvier 1986, p. 11-15.
- 9 Toffler, Barbara Ley "Occupational role development: the changing determinants of outcomes for the individual", *Administrative Science Quarterly*, September 1981, Vol. 26, p. 396-418.

- 10 Toulouse, Jean-Marie, Guertin Jean, Bellemare François, Villeneuve André "Intégration des diplômés universitaires dans la PME", Rapport de recherche No 83-04, Février 1983, Révisé juillet 1983, H.E.C., Montréal.
- 75 Vroom, Victor H., Deci Edward L. "The stability of post-decision dissonance: A follow-up study of the job attitudes of Business School Graduates", *Organizational Behavior and Human Performance* 1971, Vol. 6, p. 36-49.
- 48 Wanous, John P. "Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival", *Journal of Applied Psychology* 1973, Vol. 58, No 3, p. 327-332.
- 55 Wanous, John P. "Organizational Entry: Newcomers moving from Outside to Inside", *Psychological Bulletin*, July 1977, Vol. 84, No 4, p. 601-618.

INDEX NUMÉRIQUE DES RÉFÉRENCES*

- 1 Gareth R. Jones
- 2 Daniel C. Feldman et Jeanne M. Brett
- 3 John E. Sheridan
- 4 Daniel J. Brass
- 5 Yvon Gasse et Céline Germain
- 6 R.L. Kahn & Al.
- 7 Lloyd H. Lofquist & René V. Dawis
- 8 Nigel Nicholson
- 9 Barbara Ley Toffler
- 10 Jean-Marie Toulouse et Ass.
- 11 Joan M. Pearson
- 12 Marian L. Salzman
- 24 Françoise Battezzati de Vercors (citation de Piaget)
- 25 Pierre Laurin et Francine Giasson
- 40 Michael A. Diamond & Seth Allcorn
- 41 Henri Tremblay
- 44 Herbert George Baker
- 46 Arthur P. Brief
- 48 John P. Wanous
- 50 Daniel Spencer

* Ces numéros identifient les travaux auxquels le texte fait référence.

- 54 Marvin D. Dunnette & Al.
- 55 John P. Wanous
- 56 Edgar H. Schein
- 57 Edgar H. Schein
- 58 Roger Mansfield
- 60 Robert J. House & John R. Rizzo
- 61 Thomas W. Johnson & John E. Stinson
- 62 Robert H. Miles & M.M. Petty
- 63 Robert H. Miles
- 64 Daniel Charles Feldman
- 65 Robert H. Miles
- 66 William H. Mobley
- 67 John D. Hatfield & Richard C. Huseman
- 69 Dan Farreell
- 70 John E. Sheridan & Michael A. Abelson
- 71 Anson Seers & Al.
- 72 Ralph Katz
- 73 Michael K. Moch
- 74 Meryl Reis Louis
- 75 Victor H. Vroom & Edward L. Deci

LEXIQUE*

Orientation de rôle: manière avec laquelle l'individu se comportera dans son rôle et s'ajustera aux demandes. (G.R. Jones 1986 # 1:263)

Rôle: création issue des effets changeants de l'environnement, somme d'informations relatives aux tâches et à la culture. (B.L. Toffler 1981 # 9:414)

Tensions: indispositions issues de sentiments d'anxiété et/ou de frustration. (N. Nicholson 1984 # 8:183)

Anxiété: sentiment de ne pas avoir de répertoire de solutions adéquat pour répondre aux demandes.

Frustration: sentiment de ne pas avoir d'occasions adéquates pour utiliser son répertoire de connaissances.

Ambiguité de rôle: manque de clarté ou de consistance de l'information et incapacité de prédire les effets de nos comportements.

* Liste des définitions de concepts fréquemment employés dans le texte.

Conflit de rôle: degré d'incohérence ou d'incompatibilité des demandes communiquées.
(Katz & Kahn 1964 extrait du # 60:474)

Ajustement: processus dynamique et continu par lequel l'individu cherche à accomplir et maintenir une correspondance au travail.

Correspondance: établissement d'une relation réciproque harmonieuse entre l'individu et l'organisation. (Lofquist & Dawis 1984 # 7:54)

Transition: tout changement dans le statut et/ou le contenu de l'emploi. (N. Nicholson 1984 # 8:173)

Développement personnel: dans lequel le changement est absorbé à travers des modifications du cadre de référence, des valeurs ou autres attributs de l'identité personnelle.
(Strauss 1959 extrait du # 8:175)

Développement de rôle: dans lequel l'individu essaie de modifier les demandes de rôle selon ses propres besoins, habiletés ou identité. (N. Nicholson 1984 # 8:175)

Discretion/degré de contrôle: opportunités de modifier les composants et/ou les relations du rôle (associée au développement du rôle).

Nouveauté/degré de feedback: possibilités d'exercer connaissances, habiletés et habitudes de travail personnelles (associée au développement personnel). (N. Nicholson 1984 # 8:178)