

INNOVER DANS LA GESTION DE LA MOBILITÉ: LES ENJEUX DU SOUTIEN SOCIAL

*ROQUES OLIVIER**

Résumé : cette recherche approfondit les notions de réseau et de soutien social dans deux échantillons de salariés. L'analyse de littérature conduit à une définition du soutien social et montre son rôle pour le salarié. Une étude empirique fondée sur des entretiens permet de mieux comprendre les formes prises par le soutien social dans les deux organisations et conduit à la proposition de trois jeux d'hypothèses. Une étude par questionnaires révèle que, si dans les deux populations le soutien social limite le stress au travail (H1), il n'a pas la même structure dans les deux groupes (H2a). Il semble notamment plus fort pour une des deux populations (H2b). Enfin, l'hypothèse 3 accrédite l'idée que le salarié joue un rôle dans la constitution de son réseau social et que les individus les moins fatalistes sont le mieux armés pour le stimuler.

INTRODUCTION

Dans un souci de gestion de la mobilité et du changement, les organisations mettent en place des procédures pour intégrer leurs salariés, leur faire partager les projets de l'organisation, susciter une adhésion aux normes et valeurs de l'institution et s'intégrer dans la culture. Or parallèlement à ces démarches des Responsables des Ressources Humaines, les acteurs développent leurs propres tactiques pour trouver leur place dans les organisations. Des recherches récentes (Lacaze, 2001) rappellent le poids de l'initiative individuelle dans des processus de socialisation professionnelle alors même que des entreprises comme Auchan, ou Mac Donald's affinent aujourd'hui leurs procédures d'intégration. Ces comportements d'ajustement en quelque sorte «clandestins» échappent bien souvent à l'action des managers car ils se rapprochent de la sphère privée.

* Maître de Conférences, IAE, Université d'Aix-en-Provence.

Pourtant, il semble que le recours à l'aide d'acteurs sociaux qui environnent le salarié soit une ressource fructueuse lors de l'intégration dans un nouveau poste. Un enjeu d'innovation managériale serait donc d'être capable d'utiliser avec profit ces mécanismes informels d'assistance. Pour éclairer les entreprises sur les nouvelles pratiques qu'elles pourraient mettre en place, nous tentons, dans cette recherche, d'identifier le rôle du soutien social au moment où le salarié affronte des changements dans son travail.

C'est très largement à travers le regard des autres que les salariés puisent les informations nécessaires pour donner du sens à leurs rôles professionnels (Louis, 1980). Pour s'ajuster à de nouveaux rôles, les salariés collectent une « *information sociale* » (Edwards, 1992) qui leur fournit des ressources (Ashford, 1986, Hobfoll et Shirom, 1993). L'observation que la qualité de l'intégration dépend du rôle joué par l'entourage est largement diffusée dans la littérature (Schein, 1978; Nicholson, 1984; Trice et Moran, 1989; Goodman *et al.*, 1990, etc.). Van Maanen (1975) montre, par exemple, comment les nouveaux venus apprennent au contact des anciens. Feldman (1976 et 1981) et Reichers (1987) insistent sur le fait que la socialisation passe par de bons rapports avec les personnes de l'entourage. Freidman et al. (1998) montrent que le réseau social déjà existant permet d'augmenter ses propres interactions sociales et l'aide reçue des autres. Nous proposons donc, dans cette communication, d'étudier le rôle du soutien social dans des populations soumises à des situations de mobilité dans leur travail. La première partie explicite les notions de réseau et de soutien social et montre quel rôle elles jouent dans la vie professionnelle du salarié. La seconde partie, fondée sur deux études empiriques, vise à caractériser les formes du soutien social dans deux organisations. Une étude qualitative par entretiens conduit à la proposition d'un jeu d'hypothèses. Elles sont ensuite mises à l'épreuve des faits dans une étude quantitative qui fait ressortir des différences dans la structure du soutien social et dans les modalités d'action du réseau social.

I. – ANALYSE DE LITTÉRATURE

Du réseau social au soutien social

Le réseau social d'un individu « *comprend le conjoint et le groupe d'amis, parents, voisins, relations professionnelles, et autres* » (Amiel-Lebigre et Gognalons-Nicolet, 1993, p. 102). Le nombre de personnes composant ce réseau se situe entre 24 et 40. Les relations dites « de qualité » sont moins nombreuses: aux alentours de 9 ou 10. Le tableau suivant propose une typologie de ces dernières, et indique le nombre de personnes moyen pour chaque catégorie.

Tableau 1

LES CARACTÉRISTIQUES DU RÉSEAU SOCIAL
(d'après Amiel-Lebigre et Gognalons-Nicolet, 1993 pp. 102-103)

Composant du réseau	Nombre moyen de personnes
Relations professionnelles	2.57
Amis intimes	2.24
Autres amis	2.21
Conjoints (apportant un réel soutien ¹)	0.82
Relations familiales	0.65
Relations de voisinage	0.17

L'influence du réseau social touche à plusieurs domaines (Amiel-Lebigre et Gognalons-Nicolet, 1993, p. 110) : « *celui de l'affect (expression d'affection, d'admiration, de respect, d'amour), de l'affirmation (l'expression de son accord à l'autre, le fait de reconnaître l'adéquation ou la justesse d'une action est soutenue² pour celui auquel on s'adresse) et de l'aide (assistance de tous ordres: financier, information, avis, temps donné, plan juridique, etc.)* ».

Pour Schabracq et Cooper (1998, p. 642) le réseau social (*social network*) doit répondre à un certain nombre de conditions afin de fournir une aide optimale :

- Etre suffisamment étendu.
- Etre réparti dans différents niveaux hiérarchiques et départements de l'organisation.
- Etre constitué principalement d'individus en qui on peut avoir confiance.
- Comporter des contacts personnalisés.
- Etre utilisé et développé avec compétence.

Lorsqu'un individu se trouve dans une situation professionnelle ou privée difficile, il peut rechercher une aide extérieure à travers son réseau social. Ces personnes qui apportent leur contribution pour gérer des difficultés constituent le soutien³ social. Dans cette approche dite structurelle (Adams *et al.*, 1996) ; Lim, 1996), le soutien dépend en partie de la personne qui le fournit: « *l'un est le soutien social au travail qui vient des collègues et des supérieurs, et l'autre est le soutien social hors du travail, venant principalement de la famille* » (Burke et Richardsen 1993, p. 281).

-
1. Le conjoint qui aggrave une situation stressante ne figurera ainsi pas dans le soutien social.
 2. Ce néologisme, qui signifie « *qui apporte un soutien social* » est fréquent dans la littérature française sur le thème. Il découle de la traduction directe de l'anglais.
 3. On trouve aussi fréquemment l'expression «soutien social».

Définitions

Amiel-Lebigre et Gognalons-Nicolet (1993 p. 112) résument la notion de soutien social en considérant que « *le soutien social d'une personne consiste en tout ce qui lui permet de se sentir exister par rapport aux autres, d'être aimé, estimé et d'avoir un sentiment d'appartenance à un groupe, fût-il le couple conjugal ou le groupe professionnel* ».

George *et al.* (1993 p. 161) s'appuient sur les travaux de Sarason *et al.* (1983) pour définir le soutien social comme « *l'existence et la disponibilité d'autres personnes sur lesquelles l'individu peut compter et qui lui font savoir qu'elles se soucient de lui et qui lui signalent ce qu'elles apprécient chez lui* ».

Fenlason et Beehr, (1994, p. 158) définissent deux types de soutien social: le soutien émotionnel et le soutien instrumental. – « *Le soutien émotionnel se caractérise par le fait de prendre soin d'une autre personne ou de l'écouter avec empathie* ». – « *Le soutien instrumental se caractérise par le fait de procurer une aide tangible, sous la forme d'une assistance matérielle ou d'une aide telle qu'un conseil, ou un savoir qui est utile pour achever une tâche* ».

Lin et Ensel (1989, p. 383) définissent le soutien social comme « *le processus (i. e. perception ou réception) par lequel les ressources de la structure sociale se focalisent sur les besoins fonctionnels (i. e. instrumentaux ou émotionnels) dans des situations de routine et de crise* ».

Rahim et Psenicka (1996, p. 72) considèrent que « *le soutien social peut être défini dans ses grandes lignes comme la disponibilité d'une aide de la part des supérieurs hiérarchiques, des collègues, des membres de la famille et des amis au moment où le besoin se fait sentir* ».

Adams *et al.* (1996 p. 412) indiquent que « *bien qu'il n'y ait pas une définition unique du soutien social qui soit acceptée dans la littérature sur le stress au travail, il y a un consensus grandissant sur le fait que le soutien social peut provenir de sources professionnelles et non professionnelles et que ce soutien est essentiellement de nature émotionnelle (...) ou instrumentale (...)* ».

Ces définitions présentent des points de divergence, notamment dans l'objectif qu'elles servent: certaines se veulent intégratives (Rahim et Psenicka, 1996, p. 72 ou Adams *et al.*, 1996, p. 412) alors que d'autres insistent sur un aspect particulier du soutien. Cela peut être le caractère sociologique de la notion de soutien (comme chez Amiel-Lebigre et Gognalons-Nicolet, 1993, p. 112 ou George *et al.*, 1993, p. 161 qui définissent le soutien social essentiellement par un rapport à l'autre ou au groupe) ou encore la construction, le processus d'élaboration du soutien social (Lin et Ensel, 1989, p. 383).

Les divergences qui apparaissent dans ces définitions ne doivent pas masquer, à notre sens, les points communs à la notion de soutien qui se retrouvent chez les différents auteurs. Ces différentes analyses nous conduisent à *définir le soutien social comme l'aide qui est fournie à une personne par son réseau social*.

Les modalités d'action du soutien

Si nous avons défini le soutien social en nous fondant sur le réseau d'un individu, il demeure nécessaire d'explorer l'approche fonctionnelle et de s'intéresser aux modalités du soutien et à la fonction qu'il remplit. Ainsi, lorsque George *et al.* (1993) opposent le soutien *organisationnel* au soutien *social*, le critère de différenciation de ces deux groupes n'est pas le même que pour Adams *et al.* (1996) ou Lim (1996). Pour George *et al.* (1993), le soutien *organisationnel* est constitué des moyens d'information ou d'action que l'organisation met à la disposition du salarié pour apprendre à faire face aux situations difficiles qu'il peut rencontrer dans son travail. Le soutien *social*, en revanche, est lié aux relations affectives qui se créent entre les personnes, même dans le cadre du travail. Les différences fonctionnelles entre soutien organisationnel et soutien social sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 2

CARACTÉRISTIQUES DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL
ET DU SOUTIEN SOCIAL DANS UNE CONCEPTUALISATION FONCTIONNELLE
(d'après George *et al.*, 1993)

Le soutien organisationnel	Le soutien social
- il a une fonction d'information pour aider les individus à interpréter et comprendre un stresser potentiel et pour lui faire face.	- il permet d'avoir une estime de soi et de se sentir accepté par le groupe.
- il donne les moyens pour combattre le stress.	- il renforce le compagnonnage, le sentiment d'affiliation et détourne du stresser lui-même à travers les occupations sociales.
Exemple : la formation sur les modalités d'évolution du SIDA donnée à des infirmières chargées de malades en phase terminale.	Exemple : les encouragements des collègues

Cette distinction entre soutien *organisationnel* et soutien *social* laisse penser que le soutien *organisationnel* est plus propice à la résolution du problème, tandis que le soutien *social* favorise la régulation des émotions. Les encouragements que se donnent mutuellement les infirmières viennent modérer les sollicitations de la situation professionnelle en leur permettant de gérer leurs émotions. La mort d'un patient est habituellement perçue comme un échec par les infirmières qui ont le sentiment de ne pas avoir fait le maximum. Cette impression débouche sur un sentiment de culpabilité qui remet en cause l'identité professionnelle du salarié. Dans une maladie telle que le SIDA, il n'existe pas de solution concrète qui permettrait d'empêcher le décès de la personne soignée. En revanche, le soutien social émotionnel limite le sentiment de culpabilité de l'infirmière en faisant ressortir le caractère inévitable de la mort du patient, et en mettant hors de cause la responsabilité professionnelle de l'infirmière.

Le soutien social peut également être étudié en fonction des moyens qui sont utilisés: démonstrations d'amitié, d'intimité, d'attachement... qui constituent le *soutien social émotionnel* ou actions concrètes qui permettent de faire face à la situation stressante et qui composent le *soutien social instrumental* (Fenlason et Beehr, 1994, p. 158). Amiel-Lebigre et Gognalons-Nicolet (1993, p. 111) ou Lazarus et Folkman (1984, p. 250) proposent une distinction en trois points, suivant que le soutien social est émotionnel, informationnel ou tangible. Si la notion de soutien social émotionnel reste la même, le soutien social instrumental est scindé en deux notions. Le soutien social informationnel recouvre les informations, les avis et les conseils dispensés aux individus tandis que le soutien social tangible fait référence aux aides directes: prêt d'argent, service rendu, etc.

Si les recherches ont souvent opposé l'approche structurelle à l'approche fonctionnelle, des points de recoupement apparaissent entre les deux. Ainsi, Shah (1998) utilise une approche structurelle et montre que le type fonctionnel de soutien dépend de la personne ou du groupe de personnes qui fournit le soutien. Cette dernière approche semble très riche: Fenlason et Beehr (1994) ou Moyle (1995, p. 651), par exemple, défendent l'idée assez généralement diffusée que le supérieur hiérarchique fournit le meilleur soutien social au travail mais Kinicki et Vecchio (1994, p. 80) montrent que le supérieur hiérarchique ne joue un rôle de soutien qu'en raison de l'apparition d'une difficulté (et donc lorsque la situation implique une aide extérieure). A certaines situations professionnelles pourraient être liée l'activation de certains membres particuliers du réseau social.

Dans l'approche de Hobfoll et Shirom (1993, p. 45) « *le soutien social est considéré comme le médium majeur grâce auquel les ressources de l'individu s'élargissent au-delà du domaine limité de ressources liées à la personne elle-même* ». Parallèlement, « *les liens entre les individus et les autres font partie de leur identité* ». Cette affirmation montre la liaison forte entre la nature de l'individu et la nature de son soutien social. Cette dualité du soutien est essentielle pour les auteurs: bien que le soutien social soit une ressource extérieure à l'individu, elle dépend de l'individu, de ses choix affectifs, de sa façon d'animer son réseau social et de sa façon de le solliciter.

Si l'individu dispose d'une certaine marge pour choisir son soutien social, il n'en demeure pas moins que la nature de son réseau dépend de caractéristiques de l'individu ou de son environnement. L'étude sociologique de Moore (1990) montre ainsi que les femmes ont un réseau social dans lesquels la famille joue un rôle plus important que pour les hommes alors que ces derniers intègrent plus volontiers les amis (et notamment les collègues de travail) que les femmes. Moore note toutefois que ces différences sont nettement estompées si des variables reliées au travail, à la famille et à l'âge sont contrôlées. Umberson *et al.* (1996) complètent ces résultats en s'appuyant sur les données d'une étude réalisée en 1986 sur 3617 personnes représentatives de la population des Etats-Unis d'Amérique, puis sur une étude complémentaire, en 1989 au cours de laquelle 2867 des anciens répondants sont à nouveau interrogés. Les résultats de mon-

trent que les hommes et les femmes ont des relations sociales différentes: les femmes perçoivent plus de soutien social de la part des *amis* que les hommes et sont plus impliquées dans des relations intimes. Elles ont des scores d'intégration sociale formelle et informelle plus élevés que ceux des hommes. En revanche, le réseau des personnes qu'elles peuvent contacter pour solliciter un soutien social est moins étendu que pour les hommes. Ces derniers perçoivent plus de soutien de la part de leur femme qu'elles n'en perçoivent de leur mari, mais ils disent recevoir moins de soutien social de leurs enfants, devenus adultes que leur femme. Ils trouvent également leurs relations avec leur conjoint, leur père et leur mère plus stressantes que les femmes. L'effet du soutien donné par les enfants est plus sensible chez les femmes (pour lesquelles ce soutien est lié négativement avec la dépression) que pour les hommes.

Le *statut familial* entre également en ligne de compte: les hommes mariés considèrent qu'ils bénéficient de systèmes de régulation de leur santé plus élevés que les hommes non mariés, mais aussi que les femmes mariées. Néanmoins, les hommes divorcés bénéficient d'un soutien social plus faible que les femmes divorcées de la part de leurs enfants de plus de 16 ans.

Les femmes adoptent plus souvent que les hommes un rôle les conduisant à aider les autres: ce rôle peut entrer en conflit avec la vie professionnelle et la vie familiale. Ainsi, elles sont plus confrontées à des conflits de rôles que les hommes, et donc à plus de tensions. De plus, des relations stressantes avec un enfant de plus de 16 ans conduit les femmes à la dépression plus fréquemment que les hommes. En revanche, le fait d'avoir de bonnes relations avec leur mari joue sur la limitation de la consommation d'alcool des femmes alors que cela n'a pas d'effet modérateur chez les hommes. De même, la liaison entre le divorce et le fait d'être un gros consommateur d'alcool, est plus significative pour les femmes que pour les hommes. Umberson *et al.* (1996) suggèrent que les femmes pourraient davantage connaître le soutien social émotionnel que les hommes qui ont plutôt recours à un soutien social instrumental. Les femmes bénéficient d'un soutien social plus élevé que les hommes, mais si elles avaient le même soutien social que les hommes, elles présenteraient des taux de dépression encore plus élevés. Ayant, au départ, plus de dépressions que les hommes, elles ont besoin d'un soutien social élevé pour tempérer cet état.

II. – ETUDE EMPIRIQUE

Méthode

Il nous apparaît donc comme une source d'innovation managériale de mieux comprendre les influences qu'exercent différents réseaux sociaux sur les acteurs des organisations et l'étude des caractéristiques du réseau d'un salarié ouvre donc des perspectives intéressantes pour la gestion des entreprises. Toutefois, peu de recherches visent à identifier des différences ou des ressemblances dans la structure du soutien social ou dans

ses modalités de fonctionnement suivant l'organisation et l'environnement dans lequel il se développe. L'analyse de littérature ci-dessus nous donne, à ce titre, des idées sur la direction vers laquelle tourner nos recherches mais manque encore de précision pour déterminer des hypothèses. Nous avons donc choisi de rythmer notre étude en deux temps. Pour en savoir plus sur le réseau social de salariés travaillant dans deux organisations, nous avons effectué (1) une étude qualitative initiale qui nous permet d'enrichir l'analyse de littérature grâce aux déclarations des salariés qui recourent au soutien social. Cette étude qualitative fournira une base de réflexion sur les formes de recours au soutien social chez les salariés en vue de recherches futures. Pour l'heure, certains aspects de ces résultats seront agencés avec l'analyse de littérature pour conduire à un jeu d'hypothèses. Celles-ci seront mises à l'épreuve des faits au moyen d'une (2) étude quantitative diffusée par questionnaire.

Les populations

Pour mettre en évidence le rôle du réseau social, les populations sélectionnées doivent être confrontées à une situation professionnelle qui les incite à rechercher une aide extérieure génératrice de soutien. Nous avons retenu, pour cette étude, des enseignants et des militaires en butte à des changements dans leur travail s'accompagnant de modifications dans leurs tâches à accomplir et, bien souvent, d'une mobilité géographique. Les enseignants sont des Titulaires Académiques (TA) qui, par statut, ont l'assurance d'obtenir chaque année un poste dans l'académie, mais celui-ci peut se situer dans n'importe quelle ville de ce périmètre géographique et entraîner des déplacements de plus de 100 kilomètres. Cette catégorie bien particulière d'enseignant peut donc passer une seule année dans un établissement et aide l'Education Nationale à obtenir de la flexibilité.

Les militaires, pour leur part, sont issus d'un régiment d'artillerie Sol-Air (l'ancienne DCA) basé dans le sud de la France et qui vient d'apprendre sa dissolution. Seuls deux régiments au nord de la Loire peuvent accueillir des officiers et sous officiers de cette spécialité et la dissolution pose le problème du suivi de carrière et de l'agrément de la vie. De plus, ces militaires ont appris leur sort par des voies civiles ce qui traduit, pour certains d'entre eux, un manque dans la façon de gérer leur mobilité. Enfin, se fondant sur l'idée que cinq à sept ans les séparaient de leur prochaine mutation, plusieurs d'entre eux ont entamé la construction d'une maison qui n'aura pas le temps d'être achevée et occupée avant leur départ.

Ces deux populations sont, en outre, porteuses des emblèmes du bouleversement profond qui affecte les organisations publiques et les pactes qui les lient à leur employeur. Les restructurations de la fin des années 90, la fin du service militaire, les changements dans les formes de conflits armés peuvent ébranler les croyances de certains militaires et sont propres à les conduire à une recherche de soutien. Quant aux enseignants, ils ont notamment traduit leur inquiétude face à de nouvelles règles dans leur emploi au cours des grèves du printemps et de l'été 2003, ce qui peut les pousser à trouver de l'aide à l'extérieur d'une organisation jugée peu loyale.

Les entretiens

Nous avons reçu 12 militaires et 19 enseignants. Les entretiens, effectués dans le cadre d'une étude plus large, ont une durée comprise entre trois quarts d'heure et une heure et demie. Ils ont été enregistrés, retranscrits et codés par deux juges. Dans le cas des militaires, une salle spéciale a été affectée pour l'étude. Dans le cas des enseignants, les entretiens ont pu être conduits en salle des professeurs ou dans des salles attenantes vides en cas d'affluence ou bien encore dans les divers laboratoires. L'objectif d'être seul avec le répondant pour lui assurer la confidentialité de ses réponses a toujours été atteint.

Les questionnaires

Pour tester les hypothèses qui seront présentées ci-dessous, nous avons adressé 220 questionnaires à des militaires et 133 questionnaires ont été remis en mains propres à des enseignants. Le taux de retour pour les premiers est de 53 % (soit 116 questionnaires exploitables) et pour les seconds de 73 % (soit 97 questionnaires). Nous avons utilisé des méthodes permettant d'avoir le contact le plus direct possible avec nos répondants pour améliorer le taux de retour et ainsi d'éviter au maximum le biais d'auto-sélection des candidats. Pour les impliquer dans l'enquête, ils pouvaient recevoir des résultats commentés.

Mesure du soutien social

La définition que nous proposons du soutien social demande que l'échelle fasse référence de façon précise au réseau social. Suivant cette logique, elle prend en compte le type d'individu qui fournit le soutien. A la suite d'entretiens avec des militaires, nous avons sélectionné 4 types d'acteurs: le supérieur hiérarchique, d'autres personnes au travail, le conjoint (ou concubin) et les proches. Nos entretiens avec la DRH du rectorat nous ont conduit à faire éclater la notion de supérieur hiérarchique en «chef d'établissement» et «inspecteur pédagogique». Notre mesure s'inspire de celle qu'utilisent Scheck *et al.* (1995, pp. 1488-1489) et Seers *et al.* (1983 p. 277). Le domaine dans lequel s'exerce ce soutien (professionnel ou personnel) et les modalités de ce soutien (émotionnel – simple écoute et instrumental – efforts pour aider la personne) interviennent suivant une dichotomie classique (Fenlason et Beehr, 1994, p. 158). En raison de la structure du réseau social sélectionnée, l'échelle compte 16 énoncés pour les militaires et 20 pour les enseignants.

Mesure du lieu de contrôle

Nous mesurons le lieu de contrôle grâce à l'échelle de cinq items utilisée par Gurin *et al.* (1969) qui découle de l'échelle de Rotter (1966). Contrairement cette dernière (et à l'adaptation en français d'Alaphilippe et Chasseigne, 1993) l'instrument que nous utilisons ne se borne pas à demander un choix entre l'énoncé *a* et l'énoncé *b*. Entre ces extrêmes se trouvent deux attitudes intermédiaires.

Mesure des tensions et pressions au travail

Les tensions et les pressions au travail sont mesurées à l'aide d'une échelle de stress que nous avons déjà utilisée (Roger et Roques 1994). Nous nous sommes appuyés sur l'échelle de «job stress» de Steffy et Jones (1988), qui contient 21 items. Cette échelle obtient un alpha de 0,90 dans leur étude. Précédemment testée par Jones et Dubois (1985) elle avait obtenu un alpha de 0,91. Quatre questions qui semblaient redondantes (par exemple «j'ai trop de travail» qui recoupe «je me suis laissé entraîner à prendre trop d'activités dans mon travail») ont été supprimées. Quelques questions complémentaires ont été introduites, sur la base de l'analyse de la littérature. Ainsi, nous avons ajouté des *pressions liées à l'évolution du travail*⁴ (Nizard, 1991) et le *plafonnement de carrière* (Latack, 1984; Broda, 1988; Elsass et Ralston, 1989; Appelbaum et Finestone, 1994). Dans le questionnaire, cette échelle compte désormais 28 énoncés répartis en deux sous-échelles pour éviter la lassitude lors de la lecture. Les notions de pression (représentant des situations difficiles dans le travail et mesurées par des énoncés du type: «*Dans mon travail je dois répondre à des demandes contradictoires*») et les tensions (qui traduisent le trouble exprimé par l'individu et mesurées par des énoncés du type: «*Je me sens frustré dans mon travail*») sont très fortement corrélées entre elles (0,76 pour $p \leq 0,001$) mais peuvent être distinguées dans les analyses.

Résultats de l'étude qualitative

Soutien social chez les militaires

Les militaires accordent une grande importance au *soutien social* qui permet aux gens de s'épauler comme dans une «famille»: «*Comme on dit, l'armée, c'est une grande famille, et beaucoup de militaires y tiennent, notamment pour faire passer des dissolutions pour le gars qui le supporte moins bien. Des maladies, des changements de carrière... ça fait passer bien des choses*». Ou de la part d'un officier «*Le système Roland est une petite famille*». Ce soutien prend une forme *émotionnelle* «*Il y a toujours la tutelle, ou un guide. Pour moi, c'est très important. S'il n'a pas ça, le jeune, il sera un peu perdu. (...) S'il est par - rainé dès le début par un plus ancien, (...) il va s'adapter*». Le soutien peut également être *instrumental*, c'est-à-dire donner concrètement des moyens pour s'adapter durant la transition: «*L'institution militaire aide pas mal: il y a des bureaux de garnison qui vous aident beaucoup, qui vous récoltent des offres de location, des ventes de maisons.*»

Le soutien social ne se limite pas à faciliter l'adaptation du militaire, il prend également en charge l'adaptation du conjoint: «*Une épouse qui arrive dans un régiment, dès les premiers jours, il y a la journée des arrivants, donc on la présente déjà à tout le monde.*»

4. Par exemple «j'ai du mal à rester au courant de toutes les évolutions concernant mon travail» ou «chaque problème que je rencontre fait appel à des méthodes ou des schémas nouveaux».

Après, il y a la femme du chef de corps qui fait un thé pour inviter toutes les épouses pour qu'elles apprennent à se connaître, et après, il y a toujours des activités qui regroupent les gens pour éviter la solitude de l'une ou de l'autre. » Ainsi, les épouses mettent en place un système de réseau social parallèle qui leur permet de s'adapter au nouvel environnement: « *Ce qui l'aide beaucoup, c'est le contact avec les femmes des mes amis qui sont là-haut.* » Ce réseau se développe suivant un esprit de corps qui limite les différences sociales: « *La femme d'un colonel va s'inquiéter de la maladie de la femme d'un brigadier-chef engagé ou d'un sous-officier. On a ça dans le système, et ça fait beaucoup. C'est positif ça aussi.* » Ainsi, le soutien social existe pour les salariés de l'organisation, mais existe aussi entre les conjoints. Les militaires font également un peu référence à l'aide que leur apporte leur conjointe: « *Nos épouses, elles sont formidables* ».

Soutien social chez les enseignants

Chez les enseignants, les personnes du milieu familial offrent un **soutien social instrumental** en déchargeant l'individu de certaines tâches: « *Heureusement qu'il y a quelqu'un chez moi qui s'occupe des besoins élémentaires, des tâches ménagères et des enfants, parce que moi, je n'ai pas le temps* ». C'est d'ailleurs de soutien instrumental que les enseignants disent manquer dans le cadre de leurs transitions: « *Suivant la bonne tradition de l'Education Nationale, on n'est pas aidé, ou très peu. Il y a bien effectivement les formations de la MAFPEN, mais elles ne répondent pas toujours à des besoins qui sont précis. J'ai par exemple un besoin sur tel TP à préparer, la MAFPEN ne répond pas forcément à cette demande. Elle, c'est plutôt très générique: un stage sur tel logiciel. C'est très bien, mais ce n'est pas forcément ce dont j'aurai besoin pour demain* ». Le soutien instrumental des autres enseignants revêt un caractère indispensable pour l'enseignant en transition de carrière car il ne connaît pas l'établissement dans lequel il travaille: « *Quand on est tout seul dans la maison, enfin quand les collègues à qui on aurait pu poser la question ne sont pas en service ce jour là, eh bien, on est plutôt mal, d'où le stress* ». Dans ce dernier cas, le manque de soutien peut rendre la situation professionnelle difficile.

Les collègues de travail peuvent donner un **soutien social émotionnel**, par exemple au moyen de phrases gentilles: « *Quand il m'a vue, ce collègue, il m'a dit: « Oh là là, tu as rajeuni, tu es mieux que l'année dernière »* ». Pour certains, l'adaptation passe par une intégration à travers des échanges sociaux, comme des réunions ou des rencontres: « *On a besoin de s'intégrer à toutes sortes de réunions, c'est-à-dire des réunions peut-être à caractère pédagogiques, des réunions par matière, mais aussi des réunions sur des projets d'établissement, des réunions syndicales, ou mêmes des réunions informelles, des relations purement amicales, mais aussi des repas entre collègues. Je pense que l'intégration à l'établissement peut être améliorée pour chacun si on multiplie un petit peu toutes les façons de se réunir* ». Le soutien qui est offert par les équipes de travail est différent d'un établissement à un autre: « *Il y a des équipes plus ou moins sympathiques, qui accueillent plus ou moins bien* ». Mais souvent, les enseignants souffrent

de connaître peu de monde quand ils sont confrontés à une transition. Ils éprouvent alors un manque de reconnaissance : « *Bon, même les collègues de la matière ne vont pas faciliter votre tâche, parce qu'ils ne vont pas vous donner une armoire, ou les clés, ou le double, bon, donc déjà, vous n'avez pas l'impression d'être reconnue, ni par les collègues, ni par l'administration* ». Ce manque de reconnaissance a des conséquences psychologiques : « *le fait de ne pas exister, le fait de ne pas être considéré, de ne pas savoir d'une année sur l'autre où on est, c'est très invalidant, on est quelque part fragilisé* ». Ainsi, pour certains enseignants, le manque de soutien social conduit à une fragilisation psychologique. Une telle situation peut engendrer des difficultés pour l'individu. « *Ce qui est difficile, c'est de ne pas pouvoir s'appuyer sur un environnement qui vous connaît, qui vous reconnaît, qui vous encourage* ».

Discussion: vers une proposition d'hypothèses

Combinée à l'analyse de littérature, cette étude permet de cerner et d'affiner plusieurs thèmes importants qui nous conduisent à proposer un ensemble d'hypothèses. La première fonction du soutien social, aussi bien dans la littérature que dans les entretiens est de permettre aux salariés de surmonter des difficultés privées ou professionnelles. La première hypothèse cherchera donc à vérifier le lien négatif entre le soutien social et la perception de difficultés dans le travail. Ces tracasseries prennent la forme de pressions et de tensions perçues, en d'autres termes de stress au travail. Dans la lignée de Latack (1989), la première hypothèse visera à montrer que le soutien social est un « *mécanisme de prévention clé* » du stress.

– **Hypothèse 1** : plus le soutien social est fort, moins le stress au travail est élevé.

A la lecture des entretiens, il semble que le soutien social n'ait ni la même structure ni la même force dans les deux populations. Ainsi, les militaires insistent sur le fait que l'armée est une « grande famille » et, au delà des clichés, donne des exemples de relations étroites entre ses membres. En revanche, les enseignants distinguent plus nettement les aides fournies au travail de celles qu'ils reçoivent dans leur vie privée. Parallèlement, une aide structurée et spontanée semble émaner du réseau social des militaires alors que les enseignants semblent devoir accomplir plus d'efforts pour obtenir un soutien. Nous cherchons à montrer que le soutien est différent en fonction de l'organisation où travaille le salarié.

– **Hypothèse 2a** : la structure du soutien social est différente pour les militaires et pour les enseignants.

– **Hypothèse 2b** : le soutien social déclaré par les militaires est plus élevé que celui des enseignants.

Si les hypothèses précédentes traduisent un intérêt pour le rôle de l'organisation, l'analyse de littérature et les extraits de discours laissent également penser qu'une dimension individuelle et volontaire entre en compte dans le développement d'un réseau social capable d'assurer une aide lors d'une difficulté professionnelle. Ce trait de

caractère dépend de la capacité qu'à l'individu à penser pouvoir contrôler sa vie et son environnement. S'il considère que majoritairement les choses se passent en dehors de sa propre volonté, il est fataliste et possède un lieu (ou locus) de contrôle externe. En revanche, s'il pense majoritairement pouvoir influencer sur le cours des événements, son lieu de contrôle est dit interne.

– **Hypothèse 3** : plus les individus sont fatalistes, moins leur soutien social est élevé.

Résultats de l'étude quantitative

Le lien direct entre le soutien social et l'atténuation du stress au travail apparaît dans les deux échantillons. Conformément à l'**hypothèse 1**, le soutien social est corrélé à $-0,33$ ($p \leq 0,001$) avec l'indicateur de stress aussi bien chez les militaires que chez les enseignants. En affinant l'analyse, il apparaît que les **pressions** (c'est-à-dire les situations professionnelles difficiles) bénéficient plus largement de l'effet du soutien social que les **tensions** (c'est-à-dire le trouble exprimé par l'individu) ainsi que l'atteste le tableau 3.

Tableau 3

CORRÉLATIONS ENTRE LE SOUTIEN SOCIAL ET LES PRESSIONS ET TENSIONS AU TRAVAIL

	Chez les militaires		Chez les enseignants	
	Pressions	Tensions	Pressions	Tensions
Soutien social	-0,31 p ¹ 0,01	-0,27 p 0,01	-0,36 p 0,001	-0,19 p 0,05

Si l'hypothèse 1 montre que le rôle joué par le soutien social est semblable, dans ses grandes lignes, pour nos deux populations, l'**hypothèse 2** cherche à montrer des différences dans la forme de ce soutien. Pour mettre en évidence les grandes lignes, ou les axes qui structurent le soutien social, une Analyse en Composantes Principales (ACP) a été réalisée dans les deux populations.

Chez les militaires, le test de sphéricité de Bartlett ($p \leq 0,001$) autorise la factorisation des données. Le critère du coude invite à ne retenir que deux axes (voir tableau 8 en annexe) bien qu'ils n'expliquent que 45,7 % de la variance⁵.

5. Le critère de Kaiser conduit à retenir 6 axes qui expliquent 77 % de la variance. Ce résultat ne conduit pas à une bonne simplification des données.

Tableau 4
CORRÉLATIONS ENTRE LES AXES ET LES ÉNONCÉS POUR LES MILITAIRES

Énoncés	Axe 1	Axe 2
Soutien (S.) instrumental du <i>supérieur hiérarchique</i> en général	0,74	-0,35
S. émotionnel <i>du supérieur hiérarchique</i> en général	0,69	-0,29
S. émotionnel <i>des collègues</i> au travail	0,63	-0,22
S. instrumental <i>des collègues</i> en général	0,62	-0,28
S. émotionnel <i>du supérieur hiérarchique</i> au travail	0,60	-0,45
S. instrumental <i>du supérieur hiérarchique</i> au travail	0,58	-0,50
S. émotionnel <i>des proches</i> en général	0,55	0,37
S. émotionnel <i>des proches</i> au travail	0,54	0,47
S. émotionnel <i>du conjoint</i> au travail	0,54	0,44
S. émotionnel <i>des collègues</i> en général	0,51	-0,24
S. émotionnel <i>du conjoint</i> en général	0,49	0,23
S. instrumental <i>du conjoint</i> au travail	0,48	0,48
S. instrumental <i>des proches</i> en général	0,47	0,43
S. instrumental <i>du conjoint</i> en général	0,47	0,34
S. instrumental <i>des proches</i> au travail	0,44	0,49
S. instrumental <i>des collègues</i> au travail	0,35	-0,45

Si les données se répartissent sur deux axes, il demeure toutefois difficile de les nommer. En effet l'axe 1 qui recueille une part relativement importante de la variance est corrélé avec des énoncés mélangeant les différents niveaux (instrumental – émotionnel, les différentes personnes du réseau, soutien au travail ou en général). Quant à l'axe 2, ses corrélations avec les énoncés sont si faibles qu'il paraît également délicat de le nommer. En définitive, cette ACP dessine des contours assez flous à la notion de soutien chez les militaires.

Chez les enseignants, le test de sphéricité de Bartlett ($p \leq 0,001$) autorise également la factorisation des données. Le critère du coude invite à ne retenir que deux axes (voir tableau 9 en annexe) bien qu'ils n'expliquent que 45,7 % de la variance⁶.

6. Le critère de Kaiser conduit à retenir 7 axes qui expliquent 74 % de la variance. Ce résultat ne conduit pas à une bonne simplification des données.

Tableau 5
CORRÉLATIONS ENTRE LES AXES ET LES ÉNONCÉS POUR LES ENSEIGNANTS

Enoncés	Axe 1	Axe 2
Soutien (S.) émotionnel du <i>chef d'établissement</i> en général	0,68	-0,34
S. instrumental du <i>chef d'établissement</i> en général	0,65	-0,29
S. instrumental de l' <i>inspecteur</i> en général	0,63	-0,38
S. émotionnel de l' <i>inspecteur</i> en général	0,61	-0,34
S. instrumental du <i>chef d'établissement</i> au travail	0,61	-0,22
S. émotionnel des <i>collègues</i> en général	0,61	-0,14
S. instrumental des <i>collègues</i> en général	0,60	-0,15
S. émotionnel de l' <i>inspecteur</i> au travail	0,57	-0,22
S. instrumental de l' <i>inspecteur</i> au travail	0,54	-0,22
S. émotionnel du <i>chef d'établissement</i> au travail	0,54	-0,19
S. émotionnel des <i>collègues</i> au travail	0,48	0,11
S. instrumental des <i>collègues</i> au travail	0,43	0,07
S. instrumental du <i>conjoint</i> en général	0,37	0,64
S. instrumental du <i>conjoint</i> au travail	0,38	0,58
S. émotionnel du <i>conjoint</i> au travail	0,34	0,56
S. émotionnel du <i>conjoint</i> en général	0,24	0,55
S. instrumental des <i>proches</i> en général	0,38	0,55
S. émotionnel des <i>proches</i> au travail	0,29	0,49
S. émotionnel des <i>proches</i> en général	0,34	0,45
S. instrumental des <i>proches</i> au travail	0,38	0,44

Contrairement à l'ACP des militaires, celle des enseignants fait apparaître une structure tranchée. L'axe 1 qui recueille 25 % de la variance caractérise *le soutien dans la sphère professionnelle*. Ce dernier est composé des différentes formes de soutien du supérieur hiérarchique, de l'inspecteur pédagogique et des collègues. L'axe 2, avec 15 % de la variance est corrélé avec *le soutien dans la sphère privée* (conjoint et proches). Cette répartition des données en fonction du réseau social laisse penser que le soutien des enseignants joue de manière plus différenciée que celui des militaires et laisse supposer un cloisonnement plus fort entre les deux réseaux. Un retour vers les extraits d'entretiens éclaire d'ailleurs ce propos, puisque les militaires donnent plusieurs exemples du mélange entre les sphères professionnelles et privées du soutien («le système Rolland est une petite famille») alors que cela n'apparaît pas chez les enseignants.

Pour compléter ces résultats à l'invitation de l'*hypothèse 2b*, nous cherchons à vérifier que les militaires bénéficient d'un plus fort soutien social que les enseignants. Des différences de moyenne permettent de comparer les niveaux de soutien d'une manière globale et en fonction des différentes caractéristiques du réseau.

Tableau 6

DIFFÉRENCES DE MOYENNES ENTRE LE SOUTIEN SOCIAL DES MILITAIRES ET DES ENSEIGNANTS
(classés par seuil de signification. L'échelle varie de 0 – minimum à 100 – maximum)

Forme de soutien	Militaires	Enseignants	Seuilde signification
Mesure globale du soutien social	66	58	***
Soutien instrumental	65	54	***
Soutien en général (hors travail)	61	51	***
Soutien sphère professionnelle	54	46	***
<i>Soutien émotionnel</i>	67	62	**
<i>Soutien au travail</i>	71	66	**
<i>Soutien du supérieur</i>	51	42	**
Soutien sphère privée	79	80	
Soutien d'autres personnes au travail	58	57	
Soutien du conjoint ou concubin	87	85	
Soutien des proches	72	75	

***: p£0,001 – **: p£0,01 – *: p£0,05

Ces résultats confirment que les militaires (M) déclarent percevoir plus de soutien social que les enseignants (E) (66: M et 58: E). Il est ainsi particulièrement net que le soutien instrumental dont disent bénéficier les militaires est plus fort que celui des enseignants (65: M et 54: E). C'est également le cas du soutien en général (61: M et 51: E). Le réseau social des militaires est moins spécialisé que celui des enseignants (voir ci-dessus les ACP des tableaux 4 et 5) et un plus grand nombre de personnes peuvent accorder une aide concernant des problèmes de la vie en général. Conjointement, le soutien au travail reste très actif chez les militaires (71) alors que les valeurs chiffrées reflètent les plaintes des enseignants (66) qui, lors des entretiens, ne se sentent pas suffisamment aidés par les nouveaux collègues. Sur la dimension émotionnelle aussi, les militaires se déclarent mieux secondés par leur réseau que les enseignants (67: M et 62: E).

Une analyse plus fine des modalités d'action du réseau social montre que le soutien de la sphère professionnelle est principalement à l'origine de ces résultats. En effet, dans la sphère privée les deux échantillons obtiennent des scores semblables (79: M et 80: E). Plus précisément, le rôle positif de la hiérarchie est sensible chez les militaires (51) alors qu'il reste en demi teinte pour les enseignants (42). Concernant les autres membres du réseau social, les deux groupes obtiennent des résultats comparables.

Alors que le jeu d'hypothèse 2 cherche à décrire la structure et l'intensité du réseau social, comme s'il était indépendant de l'individu, l'**hypothèse 3** cherche à expliquer le rôle d'un trait de personnalité dans la constitution du réseau social. En d'autres termes, plus les individus sont fatalistes, moins leur soutien social est élevé. Nous allons chercher à vérifier cette assertion en mesurant l'association entre le lieu de contrôle et les différentes mesures du soutien social.

Tableau 7

CORRÉLATIONS ENTRE LE LIEU DE CONTRÔLE ET LE SOUTIEN SOCIAL
DES MILITAIRES ET DES ENSEIGNANTS
(Lieu de contrôle interne: 1, externe 5)

Forme de soutien	Militaires	Seuil de signification	Enseignants	Seuil de signification
Mesure globale du soutien social	-0,21	*	-0,23	**
Soutien émotionnel	-0,11		-0,21	*
Soutien instrumental	-0,21	*	-0,19	*
Soutien au travail	-0,19	*	-0,23	**
Soutien en général	-0,15		-0,19	*
Soutien sphère professionnelle	-0,17	*	-0,28	***
Soutien sphère privée	-0,04		-0,07	
Soutien du supérieur	-0,18	*	-0,22	*
Soutien d'autres personnes au travail	-0,11		-0,25	**
Soutien du conjoint ou concubin	-0,02		-0,00	
Soutien des proches	-0,03		-0,06	

***: p£0,001 – **: p£0,01 – *: p£0,05

Ces résultats confirment, à un niveau global, notre troisième hypothèse et contribuent à renforcer l'idée que des caractéristiques de personnalité conditionnent la capacité à mobiliser son réseau social et à s'en faire un allié plus efficace. Cette influence se fait particulièrement sentir dans la sphère professionnelle. Ainsi, aussi bien chez les militaires que chez les enseignants, le lien est plus significatif entre le lieu de contrôle externe et le soutien fourni par les membres de réseau professionnel (-0,17*: M et -0,28***: E) qu'entre le lieu de contrôle externe et le soutien des membres du réseau privé (-0,04 ns: M et -0,07 ns: E). Le soutien du conjoint ou du concubin et celui des proches ne semblent pas liés à un plus ou moins grand fatalisme. En revanche, le soutien du supérieur hiérarchique est d'autant plus fort que l'individu est lieu de contrôle interne (-0,18*: M et -0,22*: E). Cela est également vrai pour le soutien social instrumental (-0,21*: M et -0,19*: E). Dans notre cas, il vise à donner des moyens pour résoudre des problèmes professionnels et ce sont encore les moins fatalistes qui le mobilisent le mieux. L'interprétation est moins claire pour le rôle des «autres personnes au travail». Significative pour les enseignants (-0,25**), la relation ne l'est pas pour les militaires (-0,11) et le coefficient de corrélation est plus de deux fois inférieur. Peut-être peut-on y voir le reflet de la structure des deux réseaux sociaux? Chez les enseignants, les «autres personnes au travail» sont clairement rattachées à la sphère professionnelle, tandis que chez les militaires, elles peuvent facilement se rapprocher de la sphère privée. Or nous venons de voir que cette dernière est moins fortement liée au fatalisme du sujet. Enfin, le soutien émotionnel n'est corrélé de manière significative au lieu de contrôle que pour les enseignants (-0,21*).

En interprétant ces résultats à la lueur des entretiens, nous formulons l'idée que les enseignants doivent plus fortement être à l'origine d'une sollicitation de leur réseau social pour bénéficier d'un soutien émotionnel que les militaires chez qui ce type de soutien est accordé spontanément par l'environnement.

CONCLUSION

Cet article montre que la connaissance du réseau social d'un salarié et du soutien dont il peut bénéficier permet de mieux comprendre sa capacité à gérer des situations difficiles et à surmonter le stress professionnel. La forme du réseau et l'intensité du soutien semblent différentes selon les organisations et les situations professionnelles. Enfin, le soutien social ne doit pas seulement être vu comme une variable uniquement dépendante de l'environnement puisqu'elle est également associée au lieu de contrôle interne chez l'individu. Ces caractéristiques du soutien social permettent d'améliorer la connaissance des phénomènes de socialisation en dehors d'une volonté formalisée de l'organisation. Elles permettent également de mieux cerner des phénomènes d'assistance des salariés dont les organisations ne mesurent pas toujours l'importance et qui pourraient constituer une innovation pour des pratiques plus humaines de gestion des hommes.

Ces résultats ne visent toutefois pas à la validité externe. Plusieurs critiques peuvent leur être adressés: se limiter à deux organisations publiques, accorder une place restreinte aux représentations que l'on se fait de l'aide (qu'il peut être plus ou moins *désirable* d'accorder ou de recevoir) ou encore de ne pas distinguer les formes d'aides suivant des catégories socioprofessionnelles (par exemple en fonction des grades des militaires).

Des extensions à cette recherche peuvent contribuer à pallier ces manques ou se déployer dans d'autres directions. Par exemple, il serait intéressant de mesurer l'efficacité du système d'aide en ne se limitant pas aux simples déclarations des salariés mais en observant leur capacité de résolution des problèmes. Ou bien encore de voir si les individus attendent un certain secours de l'organisation dans des situations difficiles, s'il ne fait pas partie du «contrat psychologique» et qu'il n'en est pas un élément de dégradation si, avec le temps, l'institution se révélait défailante. En permettant de mieux comprendre les groupes, leurs systèmes de croyances et les dynamiques dont ils sont porteurs, l'exploration du soutien social ouvre des perspectives à la gestion des ressources humaines.

ANNEXES

Tableau 8

POURCENTAGE DE VARIANCE EXPLIQUÉE PAR LES PRINCIPAUX AXES
DU SOUTIEN SOCIAL CHEZ LES MILITAIRES

Axes	% de la variance	% cumulés
1	30,5	25,07
2	15,2	45,7
3	9,0	54,7

Tableau 9

POURCENTAGE DE VARIANCE EXPLIQUÉE PAR LES PRINCIPAUX AXES
DU SOUTIEN SOCIAL CHEZ LES ENSEIGNANTS

Axes	% de la variance	% cumulés
1	25,07	25,07
2	15,02	40,10
3	8,66	48,75

BIBLIOGRAPHIE

- Adams G.A., King L.A., King D.W. (1996), "Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 81, 4, pp. 411-420.
- Alaphilippe D., Chasseigne G. (1993), «Construction d'une échelle de représentation du contrôle chez les personnes âgées», *L'Année Psychologique*, 93, pp. 269-282.
- Amiel-Lebigre F., Gognalons-Nicolet M. (1993), *Entre santé et maladie*, Paris, PUF, «Les Champs de la santé».
- Appelbaum S.H., Finestone D. (1994), "Revisiting career plateauing, same old problem – avant-garde solutions", *Journal of Managerial Psychology*, 9, 5, pp. 12-21.
- Ashford S. J. (1986), "Feedback-seeking in individual adaptation: a resource perspective", *Academy of Management Journal*, 29, 3, pp. 465-487.
- Broda J. (1988), «Le syndrome des «3P»: pression horaire, pression hiérarchique, pas de perspective professionnelle», *Sociologie du Travail*, 88, 1, pp. 19-36.
- Burke R.J., Richardsen A.M. (1993), "Psychological burnout in organizations", in Golembiewski, *Handbook of Organizational Behavior*, Marcel Dekker inc., New York, Basel, Hong Kong, pp. 263-298.

- Edwards J.R. (1992), "A cybernetic theory of stress, appraisal and coping, and well-being in organizations", *Academy of Management Review*, 17, 2, pp. 238-274.
- Elsass P.M. et Ralston D.A. (1989), "Individual responses to the stress of career plateauing", *Journal of Management*, 15, 1, pp. 35-47.
- Feldman D.C. (1976), "A contingency theory of socialisation", *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 433-452.
- Feldman D.C. (1981), "The multiple socialization of organizational members", *Academy of Management Review*, 6, 2, pp. 309-318.
- Fenlason K.J. et Beehr T.A. (1994), "Social support and occupational stress: effects of talking to others", *Journal of Organisational Behavior*, 15, pp. 157-175.
- Freidman R., Kane M., Cornfield D.B. (1998), "Social support, and career optimism: examining the effectiveness of network groups among black managers", *Human Relations*, 51, 9, pp. 1155-1177.
- George J.M., Redd T.F., Ballard K.A., Colin J., Fielding J. (1993), "Contact with AIDS patients as source of work-related distress: effects of organisational and social support", *Academy of Management Journal*, 36, 1, pp. 157-171.
- Goodman P.S., Griffith T.L., Fenner D.B. (1990), "Understanding technology and the individual in an organizational context", in Goodman P.S., Sproull L.S., *Technology and organization*, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, Oxford, pp. 45-86.
- Gurin P., Gurin G., Lao R.C., Beattie M. (1969), "Internal-external control in the motivational dynamics of Negro youth", *Journal of Social Issues*, 12, 1, pp. 72-92.
- Hobfoll S.E., Shirom A. (1993), "Stress and burnout in the workplace – conservation of resources", in Golembiewski, *Handbook of Organizational Behavior*, Marcel Dekker inc., New York, Basel, Hong Kong, pp. 41-60.
- Jones J.W., Dubois D. (1985), *The human factors survey: background and interpretation guide*, St Paul: The St Paul Insurance companies, cité par Steffy et Jones (1988), "Workplace stress and indicators of coronary-disease risk", *Academy of Management Journal*, 31, 3, pp. 686-698.
- Kinicki A., Vecchio R. (1994), "Influence on the quality of supervisor-subordinate relations: the role of time pressure, organizational commitment and locus of control", *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 75-82.
- Lacaze D. (2001), «Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle: le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution», Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence.
- Latack J. C. (1984), Career transitions within organizations: an exploratory study of work, non work and coping strategies, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 296-322.
- Latack J.C. (1989), "Work, stress, and careers: a preventive approach to maintaining organizational health", in Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S., *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, pp. 252-274.

- Lazarus R. S. et Folkman S. (1984), *Stress, appraisal and coping*, Springer publishing company, New York.
- Lin N., Ensel W. (1989), "Life stress and health stressors and resources", *American Sociological Review*, 54, 3, pp. 382-399.
- Louis M.R. (1980), "Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, 25, 2, pp. 226-251.
- Moore G. (1990), "Structural determinants of men's and women's personal networks", *American Sociological Review*, 55, 5, pp. 726-735.
- Moyle P. (1995), "The role of negative affectivity in the stress process: tests of alternative models", *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 647-668.
- Nicholson N. (1984), "A theory of work role transitions", *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 172-191.
- Nizard G. (1991), *Les métamorphoses de l'entreprise, pour une écologie du management*, Paris, Economica.
- Rahim M.A., Psenicka C. (1996), "A structural equations model of stress, locus of control, social support, psychiatric symptoms, and propensity to leave a job", *The Journal of Social Psychology*, 136, 1, pp. 69-84.
- Rotter J.B. (1966), "Generalized expectancies for internal versus external control reinforcement", *Psychological Monographs* 80, 1, p. 609.
- Sarason I.G., Levine H.M., Basham R.B., Sarason B.R. (1983), "Assessing social support: the social support questionnaire", *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, pp. 127-139, (cité par George J.M., Redd T.F., Ballard K.A., Colin J., Fielding J., (1993), "Contact with AIDS patients as source of work-related distress: effects of organisational and social support", *Academy of Management Journal*, 36, 1, pp. 157-171).
- Schabracq M.J., Cooper C.L. (1998), "Toward a phenomenological framework for the study of work and organizational stress", *Human Relations*, 51, 5, pp. 625-648.
- Scheck C.L., Kinicki A.J., Davy J.A. (1995), "A longitudinal study of a multivariate model of the stress process using structural equations modelling", *Human Relations*, 48, 12, pp. 1481-1510.
- Schein E.H. (1978), *Carrer dynamics: matching individual and organisational needs* Addison-Wesley Publishing Company.
- Seers A., Mc Gee G.W., Serey T.T., Graen G.B. (1983), "The interaction of job stress and social support: a strong inference investigation", *Academy of Management Journal*, 26, 2, pp. 273-284.
- Shah P.P. (1998), "Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others", *Academy of Management Journal*, 41, 3, pp. 249-268.
- Steffy B.D., Jones J. W. (1988), "Workplace stress and indicators of coronary-disease risk", *Academy of Management Journal*, 31, 3, pp. 686-698.

- Trice H.M., Morand D. A. (1989), "Rites of passage in work career", in Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S., *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, pp. 397-416.
- Umberson D., Chen M.D., House J.S., Hopkins K., Slaten E. (1996), "The effect of social relationships on psychosocial well-being: are men and women really so different?", *American Sociological Review*, 61, pp. 837-857.
- Van Maanen J. (1975), "Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department", *Administrative Science Quarterly*, 20, 2, pp. 207-228.