

## STATUT D'EMPLOI ET COMPORTEMENTS AU TRAVAIL : L'EFFET DE LA VIOLATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Tania Saba<sup>1</sup>, Louise Lemire<sup>2</sup>

Au Canada, l'emploi à temps partiel a augmenté de 7,7% de décembre 2001 à décembre 2002, la plus forte croissance annuelle depuis 1981 (Statistique Canada, 2003). Au Québec, 21% de l'emploi salarié est constitué d'emplois à temps partiel. On estime qu'un peu moins de la moitié de ces emplois correspondent à du temps partiel involontaire ([www.stat.gouv.qc.ca](http://www.stat.gouv.qc.ca)). Les organisations ont donc de plus en plus recours à ce type de main-d'œuvre pour répondre à leurs contraintes de flexibilité et à leur besoin de concurrence, notamment en réduisant la masse salariale et les coûts des avantages sociaux. La main-d'œuvre à temps partiel est largement présente dans certains secteurs en particulier, tels que les entreprises de services et le commerce du détail. De plus, le travail à temps partiel a des incidences organisationnelles et sociales importantes puisqu'il est largement dominé par certains groupes de travailleurs notamment les femmes, les travailleurs plus âgés et les jeunes travailleurs de 15 à 24 ans (Statistique Canada, 2003).

Les études qui se sont attardées aux différences entre la gestion des employés à temps plein et à temps partiel sont nombreuses et portent sur des considérations variées. Plus récemment, elles se sont étendues à l'examen des différences qui peuvent exister entre les sous-groupes de travailleurs à temps partiel. À cet égard, certaines ont noté des caractéristiques démographiques et perceptuelles pour expliquer les différences de comportements et d'attitudes au travail en fonction du statut d'emploi. D'autres ont utilisé le construit du contrat psychologique pour justifier ces différences. Les conclusions convergent pour affirmer que les employés à temps partiel perçoivent différemment le contrat psychologique qui

---

<sup>1</sup> École de relations industrielles, Université de Montréal, Québec, Canada. Courriel : [tania.saba@umontreal.ca](mailto:tania.saba@umontreal.ca)

<sup>2</sup> École nationale d'administration publique (ENAP), Montréal, Québec, Canada.

les lie à leur employeur d'où les différences d'attitudes et de comportements manifestés dans l'organisation.

Notre recherche s'attarde à l'étude de la relation entre le statut d'emploi et les attitudes et comportements au travail, notamment l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, l'intention de quitter et la négligence au travail tout en examinant l'effet médiateur du degré de violation du contrat psychologique. L'objectif de l'étude est de vérifier si le statut d'emploi peut expliquer certains comportements et attitudes au travail ou si ces derniers sont plutôt tributaires de l'intensité de la violation des engagements qu'un employeur a pris envers ses employés.

## 1. CONTEXTE THÉORIQUE

### 1.1 Les différences notées dans les recherches quant aux attitudes des travailleurs expliquées par le statut d'emploi

Notre étude retient cinq attitudes et comportements au travail susceptibles de varier en fonction du statut d'emploi. Il s'agit des deux formes, affective et raisonnée, de l'engagement organisationnel, de la satisfaction au travail, de l'intention de quitter et de la négligence au travail.

L'engagement organisationnel, et plus particulièrement l'engagement affectif, demeure un des construits le plus souvent associé aux relations d'emploi. Il renvoie à un attachement émotif à l'égard de l'employeur évalué à partir de la congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation, du désir de demeurer au sein de l'organisation et de la volonté de fournir les efforts nécessaires afin de contribuer à son succès (Meyer et Allen, 1984, 1997; Mowday *et al.*, 1982). Traditionnellement, les théories de l'échange (Blau, 1964) ont servi à expliquer les niveaux d'engagement organisationnel et leur variation. Certaines études notent que les employés à temps plein sont généralement plus engagés que les employés à temps partiel (Lee et Johnson, 1991; Martin et Hafer, 1995), alors que d'autres ne décèlent aucune différence qui puisse être expliquée par le statut de l'emploi (McGinnis et Morrow, 1990; Shockey et Mueller, 1994). Sinclair *et al.* (1999) ont affirmé que certains sous-groupes d'employés à temps partiel étaient plus engagés que les employés à temps plein parce qu'ils détenaient des conditions de travail comparables aux travailleurs à temps plein sinon plus avantageuses.

Les liens entre la satisfaction de l'emploi et le statut d'emploi ont été étudiés dans plusieurs recherches. Dans la plupart des cas, les études n'ont pas réussi à établir

clairement une relation directe entre le statut d'emploi et les diverses facettes de l'emploi (Bennett *et al.*, 1994; Lee et Johnson, 1991; Levanoni et Sales, 1990).

Les études qui ont examiné les différences qui ont trait aux intentions et aux comportements de retrait entre les employés à temps plein et ceux à temps partiel ont utilisé des modèles explicatifs variés. Martin et Hafer (1995) ont rapporté que les employés à temps partiel manifestaient des niveaux d'intention de quitter légèrement plus élevés que les employés à temps plein. D'autres auteurs ont attribué au statut d'emploi un effet modérateur sur l'intention de quitter. Bennett *et al.* (1994) et Smulders (1993) quant à eux n'ont pas réussi à déceler une relation entre le statut de l'emploi et l'absentéisme après avoir contrôlé d'autres facteurs. Finalement, des études mentionnent que des variables, telles que la présence d'un conjoint et l'implication au travail, modèrent la relation entre le statut de l'emploi et les intentions de départ (Werbel, 1985).

L'adoption de comportements de bon citoyen corporatif ou de comportements déviants (sabotage, négligence au travail, etc.) sont des concepts couramment utilisés pour refléter les incidences de la qualité de la relation entre l'employé et son employeur. Il n'est pas surprenant de constater que les employés qui perçoivent des relations d'emploi insatisfaisantes sont ceux qui manifestent plus intensément des intentions de retrait (Mathieu et Zajac, 1990). Ils peuvent opter pour demeurer au travail et adopter des comportements déviants (Van Dyne *et al.*, 1994 ; Barling et Gallagher, 1996).

### **1.2 L'importance de distinguer les différentes modalités de travail à temps partiel**

Sinclair *et al.* (1999) se basent sur les travaux de McGinnis et Morrow (1990) pour suggérer que l'opérationnalisation du travail à temps plein comparé au travail à temps partiel calculée uniquement en heures est une mesure simpliste et équivoque qui ne permet pas de saisir les différences démographiques et perceptuelles réelles entre les travailleurs qui occupent divers statuts d'emploi. Les résultats de ces recherches indiquent que les travailleurs à temps partiel ont tendance à comparer leurs conditions d'emploi à celles des autres travailleurs à temps partiel et non à celles des travailleurs à temps plein, ce qui expliquerait les différences d'attitudes et de comportements au travail (Feldman et Doerpinghaus, 1992; Sinclair *et al.*, 1999).

Feldman (1990), par exemple, suggère de tenir compte des différences inhérentes au travail à temps partiel et établit cinq dimensions pour en cerner les diverses

modalités : statut temporaire versus permanent (1), recrutement interne versus recrutement par des agences (2), emploi saisonnier versus annuel (3), emploi primaire versus secondaire (4) et emploi volontaire versus involontaire (5). L'auteur affirme que cette catégorisation permet de déceler des perceptions différentes de la relation d'emploi qui affectent certaines attitudes et comportements organisationnels, notamment l'engagement. Dans une étude plus récente, Sinclair *et al.* (1999) ont utilisé des configurations qui tiennent compte des circonstances de vie pour distinguer cinq autres catégories de travailleurs : employés à temps plein (1), employés à temps plein détenant un deuxième emploi à temps partiel (2), étudiants de niveau collégial ou universitaire travaillant à temps partiel (3), surnuméraires ou suppléants définis comme étant des employés dont le conjoint travaille et qui contribuent grâce à leur emploi pour moins que la moitié du revenu familial (4) et primaires, soit les employés dont le salaire en provenance d'un seul emploi constitue leur principal et unique revenu (5).

### **1.3 L'intérêt de l'approche du contrat psychologique pour expliquer les différences entre les travailleurs à temps plein et les travailleurs à temps partiel**

La faiblesse, voire même l'absence dans certains écrits, des cadres théoriques susceptibles d'expliquer les différences d'attitudes et de comportements en fonction du statut d'emploi, a récemment été décriée par certains auteurs qui ont en même temps vanté les mérites de l'utilisation du construit du contrat psychologique (Sinclair *et al.*, 1999; Conway et Brinner, 2002; Feldman, 1990). En effet, nombreuses sont les raisons justifiant le fait que les employés à temps partiel peuvent percevoir différemment le contrat psychologique qui les lie à leur employeur; ce qui expliquerait les différences d'attitudes et de comportements qu'ils peuvent manifester dans l'organisation.

En effet, le contrat psychologique se fonde sur les théories de l'échange (Vroom, 1964; Blau, 1964), des attentes (Lewin, 1936) et de l'équité (Adams, 1965) pour expliquer, ce que Rousseau et Tijoriwala (1998) appellent, les croyances individuelles explicites et implicites sur les obligations mutuelles qui existent entre employeurs et employés et l'effet de leur transgression sur le comportement des employés. Dans cette perspective, le contrat psychologique explique la relation d'emploi dans laquelle l'employé échange sa contribution (effort, loyauté et compétences) pour des récompenses organisationnelles (bénéfices pécuniaires, promotion, sécurité d'emploi) (Robinson *et al.*, 1994). Le contrat psychologique a été considéré comme un élément central pour mieux comprendre les attitudes et les comportements des employés en réaction à l'échec de l'employeur de répondre

à l'engagement perçu. Ainsi, le respect du contrat psychologique a été positivement associé à la satisfaction des employés, à des comportements de bon citoyen corporatif, à une bonne performance tandis qu'il a été négativement associé à l'intention de quitter et à des comportements déviants (Robinson, 1996; Robinson et Morrison, 2000; Turnley et Feldman, 1999, 2000)

Conway et Brinner (2002) avancent plusieurs raisons qui expliquent que la perception de la violation de contrat psychologique peut différer en fonction du statut d'emploi. Ils les organisent en quatre dimensions : des raisons organisationnelles, individuelles, interpersonnelles et celles qui dépendent de la durée du travail.

Dans un premier temps, les travailleurs à temps partiel semblent être traités différemment des employés à temps plein du point de vue des conditions de travail. Pensons aux avantages sociaux, à la variété des tâches, au degré d'autonomie et aux possibilités d'avancement de carrière (Feldman, 1995; Levanoni et Sales, 1990). Les employés à temps partiel sont alors justifiés de percevoir leur contribution comme secondaire et de nourrir un sentiment d'iniquité par rapport aux employés à temps plein. Les raisons individuelles qui peuvent être invoquées ont trait généralement à l'orientation de carrière des employés à temps partiel qui diffère de celle des employés à temps plein. Au lieu d'obtenir des promotions, ils préfèrent travailler moins d'heures et mieux équilibrer leur temps de travail avec des activités hors travail (Feldman et Doeringhaus, 1992). Leurs attentes sont différentes et les motifs de violation risquent donc d'être distincts. La troisième raison est relative aux relations interpersonnelles. Les travailleurs à temps partiel peuvent être traités différemment notamment par les superviseurs et les collègues de travail. Selon Darden *et al.* (1993) un style de gestion plus directif et moins participatif risque d'être utilisé envers eux en raison du type d'emploi qu'ils occupent. Ce traitement différencié peut être perçu comme une forme d'injustice interactionnelle qui augmentera leur perception de violation du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997). Feldman (1995) et Conway et Brinner (2002) ajoutent que le fait de passer moins de temps sur les lieux de travail limite leurs interactions avec les supérieurs et les collègues et affecte l'établissement de relations professionnelles à plus long terme. Cet état de choses peut être perçu comme une volonté de les exclure des réseaux et comme des conditions de travail moins avantageuses.

En somme, plusieurs raisons suggèrent que les employés à temps partiel percevront différemment le degré de violation du contrat psychologique étant donné que les conditions de leur engagement avec l'employeur sont différentes. Ce n'est donc pas le statut qui explique directement les différences d'attitudes et

de comportements des employés, mais plutôt l'évaluation qu'ils font de leur relation avec leur employeur et de la capacité de ce dernier à respecter ses engagements. Nous pouvons donc supposer que le degré de violation du contrat psychologique aura un effet médiateur dans la relation entre le statut d'emploi et les attitudes et comportements des employés.

Conway et Brinner (2002) ont voulu nuancer cette hypothèse. En effet, l'argumentation qui suggère qu'une plus forte violation sera nécessairement perçue par les employés à temps partiel n'est pas concluante. En examinant de plus près les mêmes dimensions, il est possible d'en arriver à des affirmations contraires. Il est fort possible d'avancer que les attentes de départ des employés à temps partiel sur les quatre dimensions seront plus réduites que celles des employés à temps plein; ils percevront alors un degré de violation inférieur à leurs collègues à temps plein. En adoptant un tel raisonnement, il devient difficile de présumer que la perception des employés à temps partiel eu égard à l'intensité de la violation du contrat psychologique sera plus importante ou moins importante que pour les employés à temps plein. D'ailleurs, Werbel (1985) explique que les attitudes et les comportements des employés à temps partiel seront moins influencés par les perceptions de violation du contrat psychologique parce qu'ils sont largement influencés par des facteurs externes au travail. Cette inclusion organisationnelle partielle qu'ils vivent permet d'anticiper une relation entre la violation du contrat psychologique et les attitudes et comportements des employés plus faible que pour les employés à temps plein (Conway et Brinner, 2002).

## 2. LA RECHERCHE

Notre recherche se base sur les conclusions des études de Feldman (1990), de Sinclair *et al.* (1999) et de Conway et Brinner (2002) qui suggèrent que les travailleurs à temps partiel se différencient non seulement des travailleurs à temps plein, mais également des autres types de travailleurs à temps partiel par leur perception de la relation d'emploi et des comportements et attitudes qu'ils peuvent adopter au travail.

Étant donné la nature de l'échantillon, nous divisons les répondants en trois groupes ; les travailleurs à temps plein (1), les étudiants (2) et les travailleurs à temps partiel (3) qui ont choisi volontairement ce statut d'emploi. Dans l'échantillon, les travailleurs sont syndiqués, ils bénéficient donc d'une certaine sécurité d'emploi. Leur emploi à temps partiel est le seul emploi qu'ils occupent.

Les hypothèses 1 à 5 suggèrent que le statut d'emploi aura un impact sur les cinq comportements et attitudes au travail; notamment l'engagement organisationnel dans ses deux formes, affective (H1) et raisonnée (H2), la satisfaction au travail (H3), l'intention de quitter (H4) et la négligence au travail (H5). Les hypothèses 6 à 10 établissent que la violation du contrat psychologique agira comme variable médiatrice dans la relation entre le statut de l'emploi et les attitudes et comportements au travail, notamment l'engagement organisationnel dans ses deux formes, affective (H6) et raisonnée (H7), la satisfaction au travail (H8), l'intention de quitter (H9) et la négligence au travail (H10). Notons que la perception de la violation du contrat psychologique devrait être moins élevée pour les employés à temps partiel.

Au printemps 2003, un questionnaire prétesté a été distribué à 420 employés syndiqués œuvrant dans le secteur du commerce de détail. Deux cent soixante et onze questionnaires ont été retournés et ont été considérés utilisables (taux de réponse de 64,5%). Les répondants ont une moyenne d'âge de 32,5 ans. Les hommes sont légèrement plus nombreux que les femmes (57,2%). L'ancienneté moyenne dans l'organisation est de quatre ans, 52,8% des répondants occupent un emploi à temps partiel et 30,9% ont un statut d'étudiant (annexe 1).

La plupart des indicateurs du questionnaire étaient accompagnés d'échelles de type Likert de cinq points allant de très fortement en désaccord à très fortement en accord. La satisfaction au travail a été mesurée par un indicateur unique : «Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre emploi?» (Nagy, 2002; Griffeth et coll. 2000). Les deux dimensions de l'engagement organisationnel, l'engagement affectif, mesuré par six indicateurs, et l'engagement raisonné, mesuré par sept indicateurs, ont été empruntées à Meyer et Allan (1997). Ils affichent des alpha de 0,71 et de 0,70 respectivement. L'intention de quitter a été mesurée par trois items s'inspirant des dimensions identifiées par Mobley et coll. (1978). Un alpha de Cronbach de 0,81 atteste de la cohérence de cette échelle. La négligence au travail a été mesurée par cinq indicateurs adaptés des travaux de Rusbult *et al.* (1988) et affiche un alpha de Cronbach de 0,72.

La variable médiatrice, la violation du contrat psychologique, a été mesurée par cinq indicateurs élaborés par Robinson et Morrison (2000). Sa cohérence interne est très acceptable (alpha de cronbach = 0,81). Le statut de l'emploi a été mesuré par une variable dichotomique, les répondants devaient indiquer s'ils occupaient un emploi à temps partiel (codé 1) ou un emploi à temps plein (codé 2). Les répondants devaient également indiquer s'ils étaient aux études (codé 1) ou non (codé 0) et si leur disponibilité pour effectuer un plus grand nombre d'heures de travail était entière (codé 1) ou réduite (codé 2). L'ancienneté organisationnelle a

été calculée en nombre de mois. Les répondants devaient indiquer leur genre (femme=1 ou homme=2), leur niveau de scolarité (cours secondaire =1, cours collégial =2, premier cycle universitaire =3, maîtrise=2 et doctorat=3) et le nombre de personnes dont ils avaient la charge.

### 3. RÉSULTATS

#### 3.1 Les différences entre les groupes de travailleurs à temps plein et à temps partiel en ce qui trait aux comportements et attitudes au travail

Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons commencé par examiner les différences reliées au statut d'emploi quant aux différents comportements, à l'intensité de la perception de la violation du contrat psychologique et aux caractéristiques démographiques en examinant les moyennes, les différences de moyennes (test-t) et les différences de corrélations à travers les catégories de statut d'emploi (temps plein et les différents sous-groupes de temps partiel) (tableau 1 et annexe 1). La variable «disponibilité» étant très fortement corrélée avec la variable «étudiant» ( $R=0,783$ ), nous avons dû abandonner l'idée d'étudier un deuxième sous-groupe d'employés à temps partiel, soit ceux occupant un emploi à temps partiel mais disponibles pour un emploi à temps plein. Nous nous sommes donc limités à étudier un seul sous-groupe d'employés à temps partiel : les étudiants.

Commençons d'abord par noter que les employés à temps partiel affichent des niveaux d'engagement affectif et raisonné qui sont significativement inférieurs à ceux des employés à temps plein. Leur satisfaction en emploi est significativement plus élevée. Ils manifestent un plus grand désir de quitter l'organisation. Ils se perçoivent plus négligents au travail alors qu'ils estiment que leur contrat psychologique a été violé dans une moindre intensité que les employés à temps plein.

Tableau 1 :

Différences de moyennes entre groupes de travailleurs à temps plein et à temps partiel en ce qui a trait aux comportements et attitudes au travail

	Tous les répondants		Tous les répondants		Étudiants exclus		
	Temps plein N=102	Temps partiel N=142	Étudiants N=84	Non étudiants N=154	Temps plein N=92	Temps partiel N=62	
	Moyenne	t	Moyenne	t	Moyenne	t	
Engagement affectif	3,16	-3,20†	2,63	3,16	3,20	3,10	-,78
Engagement raisonné	3,06	-2,07†	2,68	3,05	3,12	2,95	-1,49
Satisfaction au travail	3,28	2,05*	3,48	3,39	3,30	3,52	1,36
Intention de quitter	2,71	1,70*	3,13	2,70	2,64	2,79	-,78
Négligence	1,99	1,86*	2,36	1,95	1,96	1,94	-,17
Violation du contrat psy.	2,79	-2,32*	2,47	2,75	2,78	2,71	-,48

†  $p < ,01$  \*  $p < ,1$

Quant aux étudiants qui occupent dans une grande proportion des emplois à temps partiel (55,2%), ils se disent significativement moins engagés autant affectivement que de façon raisonnée. Ils ont davantage l'intention de quitter, sont plus négligents au travail mais perçoivent une moindre intensité de violation de leur contrat psychologique. Par ailleurs, aucune différence n'est à noter en ce qui a trait à la satisfaction au travail entre les employés qui ont le statut étudiant et ceux qui ne l'ont pas.

Les résultats changent dramatiquement lorsque les étudiants sont exclus des analyses qui font la comparaison entre les attitudes et comportements des employés à temps partiel et à temps plein. En effet, aucune différence sur les cinq variables dépendantes n'est significative. De plus, il n'y a aucune différence ayant trait au degré de violation du contrat psychologique entre les deux groupes d'employés.

### **3.2 Les liens entre le statut d'emploi et les attitudes et comportements au travail**

Pour vérifier les relations directes du statut d'emploi et des comportements et attitudes des employés, des régressions hiérarchiques à plusieurs blocs de variables ont été effectuées sur chacune des variables dépendantes, nommément les deux formes d'engagement affective et raisonnée, la satisfaction au travail, l'intention de quitter et la négligence au travail. Dans une première étape, l'ensemble des variables de contrôle ont été entrées dans la régression. À l'étape 2, le statut d'emploi a été ajouté. Cette première étape nous a permis de vérifier les hypothèses 1 à 5. Les résultats sont rapportés dans les tableaux 2 et 3.

Les résultats du tableau 2 permettent de constater qu'après contrôle des variables individuelles, le statut d'emploi demeure significatif pour expliquer les attitudes et comportements des employés. Ainsi, les employés à temps plein manifestent plus d'engagement affectif et raisonné et ont moins l'intention de quitter leur emploi. Les employés à temps partiel sont plus satisfaits au travail. Par contre, ils sont plus négligents dans le cadre de leur emploi. Notons cependant que le pourcentage de variance expliquée n'augmente que très légèrement (entre 1% et 4%) lorsque le statut d'emploi est introduit dans l'équation. Il explique la plus grande variance dans le cas de l'engagement affectif.

**Tableau 2 :**

Régressions hiérarchiques examinant l'effet du statut d'emploi sur les attitudes et comportement des employés après contrôle des variables individuelles

	Engagement affectif	Engagement raisonné	Satisfaction au travail	Intention de quitter	Négligence
<b>Étape 1</b>					
Genre	,067	-,007	-,084	-,023	-,028
Niveau de scolarité	-,075	-,034	-,166*	,230‡	-,073
Ancienneté org.	-,046	,153*	-,111*	,071	,016
Personnes à charge	,149*	,143*	,022	-,133*	-,072
<b>Étape 2</b>					
Statut d'emploi	,212‡	,123*	-,120*	-,109*	-,133*
F	1,51*	2,87*	2,56*	3,76‡	,57
R <sup>2</sup> ajusté	,01	,03	,03	,05	,00
Δ R <sup>2</sup> ajusté	,04	,04	,01	,01	,01

‡ p < ,01 \* p < ,1

Le tableau 3 contient les résultats des régressions qui examinent l'effet du statut étudiant sur les comportements et attitudes des employés après contrôle par des caractéristiques individuelles. Les coefficients en général sont plus élevés que pour le statut d'emploi examiné précédemment. Les deux types d'engagement affectif et raisonné sont expliqués négativement par le statut étudiant. L'intention de quitter et la négligence au travail sont associées positivement au statut étudiant. La seule différence qui mérite d'être notée est l'invariabilité de la satisfaction au travail selon le statut d'étudiant. Les pourcentages d'explication des attitudes et comportements sont plus élevés que dans le cas du statut d'emploi et varient de 12% dans le cas de l'engagement affectif, à 7% dans le cas de la négligence au travail, à 4% pour l'engagement affectif et l'intention de quitter.

### **3.3 L'effet médiateur de la violation du contrat psychologique pour expliquer les attitudes et comportements au travail**

Les hypothèses 6 à 10 établissaient que le degré de violation du contrat psychologique aurait un effet de médiation entre le statut d'emploi et les attitudes et comportements au travail. Ces hypothèses ont été testées en suivant les procédures établies par Baron et Kenny (1986). Ces auteurs suggèrent que trois conditions doivent être rencontrées afin de démontrer l'effet de médiation. Dans un premier temps, la variable indépendante (statut d'emploi) et la variable médiatrice (degré de violation du contrat psychologique) doivent être significativement corrélées avec chacune des variables dépendantes, nommément les deux formes d'engagement, la satisfaction au travail, l'intention de quitter et la négligence. En consultant l'annexe 1, ces conditions sont remplies. Dans un deuxième temps, la variable indépendante (statut d'emploi) doit être significativement liée à la variable médiatrice (degré de violation du contrat psychologique).

Tableau 3 : Régressions hiérarchiques examinant l'effet du statut d'étudiant sur les attitudes et comportement des employés après contrôle des variables individuelles

	Engagement affectif	Engagement raisonné	Satisfaction au travail	Intention de quitter	Négligence
<i>Étape 1</i>					
Genre	,067	-,007	-,084	-,023	-,028
Niveau de scolarité	-,075	-,034	-,166*	-,230‡	-,073
Ancienneté org.	-,046	,153*	-,111*	,071	,016
Personnes à charge	,149*	,143*	,022	-,133*	-,072
<i>Étape 2</i>					
Statut d'étudiant	-,359‡	-,210‡	,037	,204‡	,289‡
F	1,51	2,87*	2,54*	3,77‡	4,82‡
R <sup>2</sup> ajusté	,01	,03	,03	,05	,09
Δ R <sup>2</sup> ajusté	,12	,04	,00	,04	,07

‡ p < ,01 \* p < ,1

Cette condition est bien satisfaite. Comme troisième condition, Baron et Kenny (1986) ajoutent que la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante doit s'affaiblir ou devenir non significative lorsque la variable médiatrice est incluse dans la régression. Une série de régressions a donc été effectuée afin de tester l'effet de médiation (tableaux 4 et 5). Dans un premier temps, les variables de contrôle et le statut d'emploi ont été entrés dans la régression (étape 1). Dans un deuxième temps, le degré de violation du contrat psychologique a été ajouté (étape 2A). Les mêmes opérations ont été reprises en ajoutant une nouvelle variable de contrôle, le statut d'étudiant (étapes 2B et 2C), afin de comparer l'effet de l'introduction de ce deuxième type d'employés à temps partiel sur les attitudes et comportements au travail.

En ce qui a trait à l'engagement affectif, l'intensité de la violation est négativement reliée à celui-ci, cependant elle n'a pas d'effet de médiation puisque le coefficient du statut d'emploi augmente tout en demeurant significatif. Ce sont les employés à temps plein et ceux qui perçoivent une plus faible intensité de violation du contrat psychologique qui manifestent plus d'engagement. L'intensité de la violation a permis toutefois d'ajouter 10% d'explication de la variance de l'engagement affectif. L'introduction du statut d'étudiant à l'étape 2B a annulé l'effet du statut d'emploi et a ajouté 7% d'explication de la variance. À l'étape 2C, on peut constater que ce sont le statut d'étudiant et l'intensité de la violation qui ajoutent 18% d'explication de la variance de l'engagement affectif.

Les coefficients qui expliquent la variance de l'engagement raisonné sont nettement moins élevés que dans le cas de l'engagement affectif. Lorsque les caractéristiques individuelles et le statut de l'emploi sont contrôlés, l'intensité de la violation n'a aucun effet sur l'explication de l'engagement raisonné. Par contre, le statut d'étudiant ajoute 3% d'explication et demeure la variable la plus fortement en mesure d'expliquer la variance de l'engagement raisonné.

Quant à la satisfaction au travail, les coefficients montrent bien que la violation a un effet de médiation totale dans sa relation avec le statut d'emploi. Seule la perception d'une intense violation permet d'expliquer une plus faible satisfaction au travail. L'introduction de la violation du contrat psychologique a ajouté 20% d'explication de la variance de la satisfaction au travail. À l'étape 2B, l'introduction du statut d'étudiant n'est pas significative, et la violation du contrat psychologique même après l'introduction du statut d'étudiant demeure la seule variable en mesure d'expliquer une diminution de la satisfaction en emploi.

**Tableau 4 :**

Régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel et raisonné entre employés à temps plein et à temps partiel

	Engagement affectif			Engagement raisonné		
<b>Étape 1</b>						
Genre	,059	,076	,117*	,142*	-0,011	,022
Niveau de scolarité	-,062	-,006	-,092	-,035	-,026	-,045
Ancienneté org.	-,105	-,056	-,121*	-,070	,120*	,109
Personnes à charge	,137*	,144*	,101	,105*	,136*	,114*
Statut d'emploi	,212‡	,247‡	,036	,056	,124*	,019
<b>Étape 2A</b>						
Violation		-,314‡			-,009	
<b>Étape 2B</b>						
Statut d'étudiant			-,340‡			-,201‡
<b>Étape 2C</b>						
Violation				-,343‡		-,024
Statut d'étudiant				-,376‡		-,203‡
F	3,03*	6,40‡	5,74‡	9,68‡	2,90*	3,45*
R <sup>2</sup> ajusté	,05	,15	,12	,23	,04	,07
Δ R <sup>2</sup> ajusté		,10	,07	,18	,00	,03

‡ p < ,01 \* p < ,1

L'intensité de la violation du contrat psychologique n'a pas d'effet de médiation dans la relation entre le statut d'emploi et l'intention de quitter. Au contraire, l'introduction de la variable médiatrice a pour effet de donner plus de poids au statut d'emploi. Le statut de temps partiel continue d'expliquer un plus grand désir de quitter l'organisation. Ajoutons cependant que l'introduction du statut d'étudiant dans l'équation vient évincer le statut d'emploi, ce sont les étudiants et non les travailleurs à temps partiel qui désirent davantage quitter l'organisation. L'intensité de la violation vient renforcer le coefficient et augmente à 17 le pourcentage d'explication de la variance de l'intention de quitter.

Finalement, le degré de violation du contrat psychologique ne semble pas exercer un effet médiateur dans la relation entre le statut d'emploi et la négligence au travail. Encore une fois, le coefficient du statut est plus élevé lorsque la variable médiatrice entre dans l'équation. Il faut noter que les pourcentages d'explication de la variance de la négligence sont très faibles; le statut d'emploi et les variables de contrôle n'étant susceptibles d'expliquer aucune variance. Quant au degré de violation, il ajoute 2% d'explication de la variance de la négligence au travail. Qu'en est-il du statut d'étudiant? Les résultats du tableau 6 montrent que le statut d'étudiant explique 6% de la variance. Ce sont les étudiants qui sont plus susceptibles d'être négligents au travail. L'étape 2C indique qu'une combinaison du statut étudiant et du degré de violation du contrat psychologique expliquent l'adoption de comportements déviants au travail et porte l'explication de la variance à 9%.

Tableau 5 :

Régressions hiérarchiques examinant l'effet médiateur de la violation du contrat psychologique sur la satisfaction au travail et sur l'intention de quitter entre employés à temps plein et à temps partiel

	Satisfaction au travail		Intention de quitter	
<b>Étape 1</b>				
Genre	-,079	-,074	-,018	-,053
Niveau de scolarité	-,173*	-,176‡	,223‡	,241‡
Ancienneté org.	-,078	-,079	,102	,111
Personnes à charge	,029	,025	-,127*	-,105
Statut d'emploi	-,120*	-,138*	-,109*	-,069
<b>Étape 2A</b>				
Violation		-,470‡		,381‡
<b>Étape 2B</b>				
Statut d'étudiant		-,034		,201‡
<b>Étape 2C</b>				
Violation				-,400‡
Statut d'étudiant				,243‡
F	2,62*	12,04‡	3,51*	9,99‡
R <sup>2</sup> ajusté	,04	,24	,06	,08
Δ R <sup>2</sup> ajusté		,20	,13	,02

‡ p < ,01 \* p < ,1

de poids au jugement qu'ils peuvent porter sur le fait que leur employeur ait tenu ses engagements ou non.

L'introduction du statut d'étudiant dans les équations qui ont tenu compte de l'effet de médiation du degré de violation du contrat psychologique confirme encore une fois l'importance de distinguer les sous-groupes d'employés à temps partiel. Dans toutes les équations, excepté celle de la satisfaction au travail, le statut d'étudiant a été davantage en mesure d'expliquer les attitudes et comportements au travail. Ainsi, ce sont les employés à temps partiel qui ont le statut d'étudiant et non l'ensemble des travailleurs à temps partiel qui ont le plus l'intention de quitter, qui sont plus négligents et qui sont moins engagés affectivement et de façon raisonnée. Pour ce sous-groupe de travailleurs, des mesures et des pratiques de gestion différentes doivent être mises en place afin de mieux les intégrer dans les milieux de travail. Étant donné le fait que les employés à temps partiel ayant un statut d'étudiant constituent une main-d'œuvre suppléante importante et que leurs attitudes sont plutôt négatives particulièrement en ce qui a trait à la négligence au travail, ils exigent une attention accrue et des pratiques qui tiennent davantage compte de leur situation particulière. L'inclusion des étudiants dans les milieux organisationnels n'est que partielle contrairement aux autres employés à temps partiel, qui dans le cas de cette étude, semblent être adéquatement intégrés au sein de l'organisation.

Doit-on mettre en doute le rôle de l'intensité de la violation du contrat psychologique dans la relation entre le statut d'emploi et les comportements et attitudes des employés ? Même si nos résultats semblent écarter les hypothèses voulant qu'elle a un effet médiateur à part dans le cas de la satisfaction au travail, il n'en demeure pas moins que dans toutes les équations à part celle de la satisfaction au travail, l'intensité de la violation du contrat psychologique avait relativement un important pouvoir explicatif des divers comportements et attitudes. De plus, l'introduction de l'intensité de la violation a eu pour effet d'augmenter les coefficients attribués au statut étudiant et au statut d'emploi. L'intensité de la violation étant reliée à un désengagement organisationnel, à une plus forte intention de quitter et à de la négligence au travail, une combinaison de travail contingent et d'intensité de violation du contrat psychologique contribue à fournir une meilleure explication des comportements et attitudes au travail, d'où l'utilité du construit.

Comme toute étude, celle-ci a des limites. La taille de l'échantillon, le secteur et les particularités des employés étudiés permettent une généralisation limitée des résultats. Même si ces caractéristiques facilitent le contrôle de certains éléments qui autrement auraient pu largement influencer les résultats, nous estimons qu'il

serait souhaitable de faire des études subséquentes sur des populations œuvrant dans des milieux et des conditions différentes. Il serait également souhaitable d'examiner plus en détail les motifs de violation qu'auraient pu invoquer les deux groupes d'employés à temps partiel (étudiants et non étudiants), de les comparer avec ceux des employés à temps plein et de vérifier leurs incidences sur les attitudes et comportements au travail. D'autres considérations, comme le support organisationnel et le support de superviseur utilisés dans plusieurs études sur le contrat psychologique seraient également d'utilité pour mieux orienter les stratégies organisationnelles.

## RÉFÉRENCES

**Adams, J.S.** 1965. «Inequity in social exchange», dans *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (dir.), vol. 2, p. 267-300.

**Barling, J. et D. Gallagher.** 1996. «Part-time employment», *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 11, p. 243-277.

**Bennett, N. et al.** 1994. «A comparison of "traditional" and "atypical" workers: Demographic, behavioral, and attitudinal differences», *Journal of Business and Psychology*, vol. 8, p. 467-474.

**Blau, P. M.** 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

**Conway, N. et R.B. Brinner.** 2002. « Full-time vs Part-time employees; Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, p. 279-301.

**Feldman, D.C.** 1990. «Reconceptualizing the nature and consequences of part-time work», *Academy of Management Review*, vol. 15, p. 103-112.

**Feldman, D.C.** 1995. «Managing part-time and temporary employment relationships: Individual needs, and organizational demands», dans *Employees, careers, and job creation*, M. London (dir.), San Francisco: Jossey-Bass, p.121-141.

**Feldman, D.C. et H.I. Doeringhaus.** 1992. «Patterns of part-time employment», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 41, p. 282-294.

**Griffeth, R.W., P.W. Hom et S. Gaertner.** 2000. «A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium», *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, p. 463-488.

**Lee, T.W. et D.R. Johnson.** 1991. «The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part-time employees», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 38, p. 208-224.

**Levanoni, E. et C.A. Sales.** 1990. Differences in job attitudes between full-time and part-time Canadian employees, *The Journal of Social Psychology*, 130, 231-237.

**Lewin, K.** 1936. *Principles of topological psychology*, New York: McGraw Hill.

- Martin, T.N.** et **J.C. Hafer.** 1995. «The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full- and part-time employees», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 46, p. 310-331.
- Mathieu, J.E.** et **D.M. Zajac.** 1990. «A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment», *Psychological Bulletin*, vol. 108, 171-194.
- McGinnis, S.K.** et **P.C. Morrow.** 1990. «Job attitudes among full and part-time employees», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36, p. 82-96.
- Meyer, J.P.** et **N.J. Allen.** 1984. «Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations», *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, p. 372-378.
- Meyer, J.P.** et **N.J. Allen.** 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: Sage.
- Mobley, W.H., S.O. Horner** et **A.T. Hollingsworth.** 1978. «An evaluation of precursors of hospital employee turnover», *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, no. 4, p. 408-414.
- Morrisson, E.W** et **S.L. Robinson.** 1997. «When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops», *Academy of Management Review*, vol. 22, p. 226-256.
- Mowday, R.T., L.W. Porter** et **R.M. Steers.** 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Robinson, S.L.** et **E.W. Morrison.** 2000. «The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no. 5, p. 525-546.
- Robinson S.L.** 1996. «Trust and breach of the psychological contract», *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 574-599.
- Robinson, S.L.** et **E.W. Morrison.** 2000. «The development of psychological contract breach and violation : a longitudinal study», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no.5, p. 525-546.
- Robinson, S.L., M.S. Kraatz** et **D.M. Rousseau.** 1994. «Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study», *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 1, p. 137-152.
- Rousseau, D.M.** et **S.A. Tijoriwala.** 1998. «Assessing psychological contracts : issues, alternatives and measures», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, p. 679-695.
- Rousseau, D.M.** 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M.** et **K.A. Wade-Benzoni.** 1995. «Changing individual- organizational attachments: A two-way street», dans *The changing nature of work*. A. Howard (dir.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Rusbult C.E.** et al. 1988. «Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect : an integrative model of responses to declining job satisfaction», *Academy of Management Journal*, vol. 31, no.3, p. 599-627.

**Shockey, M. L., et C.W. Mueller.** 1994. «At-entry differences in part-time and full-time employees», *Journal of Business and Psychology*, vol. 8, p. 355-364.

**Sinclair, R.R., J.E. Martin et R.P. Michel.** 1999. «Full-time and Part-time subgroup differences in job attitudes and demographic characteristics», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 55, p. 337-357.

**Smulders, P.G.W.** 1993. «Absenteeism of part-time and full-time employees», *Applied Psychology: An International Review*, vol. 43, p. 239-252.

**Statistique Canada.** 2003. *L'emploi et le revenu en perspective*, février, catalogue no 75-001-XIF.

**Turnley, W.H. et D.C. Feldman.** 1999. «The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty and neglect», *Human Relations*, vol. 52, no. 7, p. 895-922.

**Turnley, W.H. et D.C. Feldman.** 2000. «Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no. 1, p. 25-42.

**Van Dyne, L., J.W. Graham et R.M. Dienesch.** 1994. «Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation», *Academy of Management Journal*, vol. 37, 765-802.

**Vroom, V.H.** 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.

**Werbel, J.D.** 1985. «The impact of primary life involvements on turnover: A comparison of part-time and full-time employees», *Journal of Occupational Behavior*, vol. 6, p. 251-258.

**Annexe 1 :**  
**Matrice de corrélation des variables du modèle**

	X	ÉT	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sexe	ND	ND													
2. Niveau de scolarité	1,67	,69	,086												
3. Ancienneté org. (mois)	41,3	82,1	,020	-,037											
4. Personnes à charge	,61	,99	-,076	,001	,202										
5. Statut d'emploi	ND	ND	,035	-,067	,291	,111									
6. Aux études	ND	ND	,153*	-,037	-,212	-,187	-,530								
7. Disponibilité réduite	ND	ND	,269	-,032	,027	-,049	-,222	,783							
8. Violation du CP	2,66	,81	,83	,076	,168	,186	,063	,149†	-,164	-,064					
9. Satisfaction au travail	3,40	,92		-,102	-,169	-,102	,005	-,130†	,046	-,002	-,498				
10. Engagement affectif	2,99	,78	,71	,048	-,067	-,012	,135	,203†	-,331	-,218	-,274	,438			
11. Engagement raisonné	2,90	,71	,70	-,018	-,041	,183†	,174†	,174†	-,250	-,191	,035	,082	,140		
12. Intention de quitter	2,85	1,10	,81	,009	,225†	,036	-,117	-,110	,183	,154*	,381	-,529	-,490	-,096	
13. Négligence	2,10	,72	,69	-,029	-,076	,004	-,067	-,120	,271	,306	,118	-,226	-,437	,027	,414

†  $p < ,01$  \*  $p < ,1$

# CONTRIBUTION À LA MESURE DE LA CONFIANCE ET DE LA RECONNAISSANCE COMME FACTEURS DE SUCCÈS ORGANISATIONNEL : UNE APPLICATION AU SECTEUR HOSPITALIER

Jean-Yves Saulquin<sup>1</sup>, Anne-Marie Fray<sup>2</sup>

La problématique de la mesure de l'efficacité en GRH s'inscrit plus largement dans celle de la performance organisationnelle. Il est difficile, pour le chercheur en gestion, de séparer des dimensions dont la prise en compte systémique est garante de leur compréhension. À cela s'ajoute la question du choix d'indicateurs pertinents : faut-il adopter une approche classique qui consiste à normer des indicateurs pour toutes organisations semblables (taille, secteur) ?...

À notre avis, la GRH ne peut se satisfaire de cette approche. La construction d'indicateurs est le résultat d'un croisement entre des champs multiples, propres à l'organisation concernée, en cohérence avec son environnement. Un indicateur de mesure ne nous paraît viable que lorsqu'il peut être considéré comme une variable clé de la gestion des ressources humaines, participant ainsi à la performance organisationnelle.

Des travaux précédents nous ont montré que la performance organisationnelle est largement dépendante des aptitudes et des motivations des salariés, aussi faut-il développer des pratiques susceptibles de favoriser ces qualités. Leur motivation tient beaucoup à la relation de confiance et au sentiment de reconnaissance au travail, mais ces facteurs sont souvent difficiles à appréhender.

C'est dans cette perspective que nous avons inscrit nos recherches : en nous posant la question du lien entre la confiance et la reconnaissance et les pratiques de GRH, en cherchant le degré de confiance établi dans les liens professionnels, ainsi que les motifs de non-confiance et de non-reconnaissance.

---

<sup>1</sup> Professeur, GROUPE ESCEM, Tours, France. Courriel: jysaulquin@escem.fr

<sup>2</sup> Professeur, GROUPE ESCEM. Courriel : amfray@escem.fr

Notre objectif est tout d'abord d'essayer de mieux comprendre les pratiques qui forgent ce sentiment et cette perception, puis de contribuer à enrichir un questionnement sur la mesure de l'efficacité de la GRH, qui ne peut s'appréhender qu'à travers ses indicateurs. Nous nous inscrivons dans une démarche exploratoire visant moins à mesurer des éléments qu'à générer des pistes qui nous permettront de cerner les items de mesure les plus présents dans les organisations. En nous appuyant sur des recherches antérieures qui analysent les pratiques sociales efficaces (en ce sens qu'elles améliorent l'implication et la participation des salariés), nous avons voulu poursuivre la réflexion en l'appliquant à un secteur d'activité fortement marqué par les relations d'équipe, à savoir le secteur hospitalier.

Dans une première partie, nous rappellerons les fondements théoriques relatifs aux notions de confiance et de reconnaissance. Nous présenterons ensuite, dans une deuxième partie, la méthodologie et les principaux résultats de notre étude sur le vécu et les attentes de cadres infirmiers par rapport à ces deux facteurs essentiels dans le contexte du travail. Enfin, nous concluons notre contribution en soulignant la difficulté de la mesure en GRH.

## 1. CONFIANCE ET RECONNAISSANCE : QUE RECOUVRENT CES NOTIONS ?

Envisager la contribution des salariés à la performance organisationnelle entraîne rapidement la question du comment. Comment expliquer les liens complexes qui unissent le management social et le succès d'une entreprise ? Comment garantir une performance durable ? Sur quels vecteurs s'appuyer pour obtenir les résultats escomptés ? Les différentes théories de la motivation nous donnent une grille de lecture des attentes des salariés, dans lesquelles le besoin de reconnaissance, l'intérêt dans le travail sont récurrents. Si le besoin de reconnaissance nous est apparu comme un facteur méritant une étude de terrain, il nous est apparu aussi comme étroitement lié à la notion de confiance dans le lien managérial qui unit (de près ou de loin), le salarié et le supérieur hiérarchique. Des travaux précédents (Fray et Saulquin, 2003) nous ont confortés dans cette approche et nous ont poussés à chercher à mieux comprendre cette relation explicative<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> La Tribune, 8/10/ 2002. L'indice de capital humain développé par Watson Wyatt's permet de mesurer la valeur ajoutée produite par le management du capital humain sur une échelle de 1 à 100. En %, si l'environnement du travail compte pour 11%, les relations de confiance entre les managers et les collaborateurs atteignent 5,4%.

## 1.1. Un essai de définition de la relation de confiance

Dans le domaine du management, la piste de la confiance semble être une déclinaison évidente et banale, au premier abord, de la relation managériale. Or la confiance repose sur des constructions à la fois issues des modèles classiques, conventionnalistes, et de la relation d'un individu à un autre, base de toute relation managériale<sup>4</sup>.

Si chacun d'entre nous ressent intimement ce que signifie faire confiance, il n'est pas aisé de définir formellement ce concept au-delà de sa signification étymologique : « foi partagée ».

Dans le champ de la gestion, la confiance intervient quand il faut prendre une décision, engager une action dans une situation présentant un certain degré d'incertitude avec prise de risque (Gambetta, 1988 ; Lorenz, 1988). La confiance, en ce sens, est « fille d'incertitude » (Coriat et Guennif, 1995), et cette incertitude est le plus souvent liée à l'imprévisibilité du comportement d'autrui.

De l'ensemble des travaux sur la confiance, nous avons retenu trois dimensions principales: la confiance « calculée » (fondée sur le lien entre calcul et autonomie), la confiance « dérivée des institutions », et la confiance reposant sur la relation personnelle. Ce choix s'appuie sur différents courants de recherche : foi en l'humanité, aspect institutionnel, calcul-contrôle, aspects cognitifs et historique des interactions entre individus (Mc Knight, Cummings et Chervany, 1998).

### 1.1.1. La confiance sous le regard classique

Les théories classiques donnent de la confiance un aperçu basé principalement sur le calcul et le contrôle, « bordant » ainsi le champ relationnel, et ce avec des approches différentes (théorie de l'agence de Jensen et Meckling, 1976 ; théorie des coûts de transactions de Williamson, 1993).

Dans le cadre des relations interpersonnelles à l'intérieur de l'organisation, Taylor (1911) réduit l'incertitude, source de conflits et de comportements opportunistes, par la rationalité du travail. Cette définition des tâches et le souci du contrôle se retrouvent dans les principes managériaux français du début du siècle (Fayol, 1918).

---

<sup>4</sup> Cette partie de texte sur la confiance est issue d'un travail en collaboration avec A.F.Bender et Z.Yanat, 1999.

Simon (1947) ouvre la voie d'une plus grande autonomie avec l'étude des processus de décision à travers la reconnaissance de la rationalité limitée, mettant ainsi l'accent sur les possibilités cognitives restreintes des individus face à la complexité croissante des problèmes organisationnels. La rationalité limitée justifie alors les formes de contrôle de l'organisation sous un aspect d'autonomie contrôlée, renforcée par le rôle croissant des cadres qui doivent prendre des décisions et résoudre les difficultés (March et Simon, 1958).

Mais ces approches de la confiance en tant que gestion du calcul et de l'intérêt sont limitées pour deux raisons. Tout d'abord les contrats présentent un caractère incomplet puisque tout ne peut être notifié à l'avance, aux côtés du marché (contractualisation) et de la hiérarchie (supervision), on doit donc adjoindre la confiance comme troisième mode de coordination des actions dans l'entreprise (Bidault et Jarillo, 1995). Ensuite l'homme est un être social, et la confiance représente alors les attentes qui se constituent à l'intérieur d'une communauté régie par des normes de comportement partagées avec les autres membres de cette communauté (Fukuyama, 1995).

### **1.1.2. La confiance sous le regard des conventions**

Les approches conventionnalistes apportent un éclairage sur cette notion de collectif partagé : la confiance n'est plus seulement le fruit d'un calcul ou de la nécessité bien comprise par des acteurs rationnels de coopérer, mais elle tient à l'existence de normes collectives qui permettent le maintien des échanges.

Parmi les auteurs de la théorie des conventions, Salais et Storper (1991) s'inscrivent dans un « néo-institutionnalisme » qui accorde moins de fixité aux institutions que les recherches précédentes dans cette voie (Commons, 1950). Ils s'appuient toutefois sur une idée proche : un savoir partagé réduit l'incertitude sur les comportements et permet d'accorder une confiance *a priori* nécessaire aux échanges compte tenu de la rationalité limitée et du caractère incomplet des contrats (Baudry, 1994). En cela, ces auteurs sont proches de la pensée sociologique.

Dans les organisations, les sources de confiance peuvent se traduire concrètement par :

- une cohérence dans les valeurs partagées (Gomez, 1995), dans un projet commun, entretenue au moyen de pratiques de socialisation (Schein, 1983) ;
- des règles de gestion du personnel qui favorisent l'instauration de la confiance par la perception d'une justice procédurale ;

- des mécanismes formels (indicateurs de qualité du travail, points périodiques de performance).

Il nous semble cependant que la confiance, telle qu'elle est vécue dans la relation managériale, tient à ce que Giddens appelle une « connaissance inductive faible » (*weak inductive knowledge*), comparable à ce que les anglo-saxons appellent *confidence*. La confiance au sens où nous l'avons définie au départ (acceptation d'être vulnérable, de dépendre de quelqu'un) est avant tout de nature subjective, relative, sous forme de « relation pure » (Giddens, 1991).

### **1.1.3. La confiance sous le regard de la relation individuelle**

Il s'agit, avec cette approche, d'une forme de relation qui n'a qu'elle-même pour norme. Cette relation pure dépendra de la confiance mutuelle que se font les deux partenaires de la relation. Leur moi est ainsi interpellé. Il est, selon Giddens (1998), plus soucieux de maîtriser les relations sociales et les contextes sociaux. Dès lors, le problème majeur de l'identité personnelle sera une construction réflexivement organisée en fonction des risques, des circonstances et des options qui s'offrent. Dans cette relation, les partenaires ne sont pas des acteurs ordinaires, croulant sous la contrainte sociale, mais des acteurs éthiques qui mettent du sens, de l'humain, là où il y a du non-sens et de l'inhumain. Cela signifie que l'entreprise, lieu de vie de ces acteurs, doit être un lieu, non plus de mépris des différences individuelles, mais un lieu de gestion mobilisatrice et de communion (Yanat, 1997). C'est à cette condition que le sentiment intime de reconnaissance chez le salarié sera réel en tant que partie des sommes de sa rétribution.

Cet aspect de relation individuelle n'est pas éloignée d'une approche de la confiance déterminée par les valeurs, les attitudes, les émotions des individus concernés par une interaction et donnant lieu à une confiance sous condition (avec retenue, réserve) ou inconditionnelle (sans *a priori*) (Jones et George, 1998). Elle n'exclut pas non plus le questionnement sur la valeur des échanges et des gains obtenus ou non dans une relation managériale (Kramer *et al.*, 1996).

À la lecture des écrits sur la confiance, nous noterons la difficulté de donner une définition claire à un concept tirant ses origines de plusieurs champs disciplinaires. La représentation de la confiance comme une anticipation établie sur la base de l'analyse du comportement d'autrui nous paraît un trait commun à ces écrits (Bhattacharya, 1998) : il s'agit alors d'attentes ou anticipations positives sur la conduite d'autrui (Lewicki *et al.*, 1998).

## 1.2. Pour mieux comprendre le sentiment de reconnaissance

Dans les premières expériences sur la recherche de ce qui pouvait être important pour les salariés sur leur lieu de travail, la plus importante (car point de départ d'une réflexion globale) fut celle menée à l'usine Hawthorne. À cette occasion, Mayo (1933) avait déjà, en opposition avec la doctrine taylorienne dominante de l'époque, tiré les conclusions suivantes : loin d'être déterminée par de simples incitations financières, l'action des individus est prise dans un réseau multidimensionnel de logiques (des sentiments, du coût, de l'efficacité, de l'idéologie) qui ne se réduit pas à la seule rationalité économique. La motivation économique du salarié n'explique pas tout. Il y a d'autres facteurs de satisfaction au travail : le style de supervision, la participation à la prise de décision, le travail en équipe...

L'ensemble des conclusions d'études postérieures à Mayo et à l'école des relations humaines sur les attentes par rapport au travail (menées en 1981 puis en 1990) montrent que les aspects liés à l'initiative et à la responsabilité sont en forte progression en France et en Europe, même si la rémunération reste le premier élément d'importance.

Pour Bourcier et Palobart (1997), ces évolutions traduisent des besoins primaires moindres (besoins physiologiques et de sécurité) et des besoins d'appartenance, d'estime et d'épanouissement supérieurs : « La satisfaction au travail dépend plus de facteurs motivateurs, appelés intrinsèques au travail (autonomie, responsabilités, etc.) que de facteurs extrinsèques (rémunérations, conditions de travail, etc.). »

La reconnaissance s'appuie sur la considération de la personne, sur le travail de l'encadrant qui en est le premier responsable, et la revitalisation de la relation (par opposition à la règle).

Dans le contexte du management de la performance, le processus de reconnaissance met l'accent sur les efforts et les succès des salariés, tant dans leurs comportements que dans leurs réalisations. Est-il besoin de rappeler, comme le fait Sander (1997), que la reconnaissance peut être une motivation plus puissante que l'argent, les sondages révélant que le plus inquiétant pour les employés est le manque de reconnaissance ou de participation dans la prise de décision. Juste inquiétude puisque du côté des organisations, et dans le domaine des pratiques

sociales, les efforts et les mérites seraient de moins en moins reconnus et de moins en moins récompensés selon les salariés<sup>5</sup>.

Le problème de la reconnaissance reste un sujet d'actualité. La plupart des salariés s'investissent personnellement dans leur travail avec beaucoup d'énergie et de passion. Si ces efforts ne sont pas reconnus, il en résulte une souffrance dangereuse pour la santé mentale. Pour Dejourn (1998), la reconnaissance n'est pas une revendication marginale, elle est au contraire décisive dans la motivation au travail. La reconnaissance permet de donner du sens aux efforts, aux joies, mais aussi aux découragements. L'auteur explique qu'elle donne une dimension dramatique du travail, le sujet peut la rapatrier ensuite dans le registre de la construction de son identité. « L'identité constitue l'armature de la santé mentale (...). Faute des bénéfices de la reconnaissance de son travail et de pouvoir accéder au sens de son rapport vécu au travail, le salarié est renvoyé à sa souffrance et à elle seule. »

Comment les dirigeants peuvent-ils mobiliser ? Dès lors que les salariés manifestent leur intérêt pour participer à la décision, beaucoup de décisions peuvent être traitées dans un processus interactif qui réunit les managers et les salariés. C'est le modèle collégial, dont Mintzberg (1999) souligne qu'il est particulièrement adapté aux organisations d'experts professionnels. Si nous prenons l'exemple des hôpitaux, nous avons souligné dans des travaux précédents l'utilité de comités permanents, de groupes de travail ou de projet, pour élaborer la décision (Saulquin, 1997). Dans ce cas, il y a copilotage, codéfinition des décisions entre les agents mobilisateurs et les acteurs dirigés.

Ces deux essais de définitions, certes non exhaustives, étant posés, nous nous sommes appuyés sur la légitimité des variables pour construire notre questionnaire. Une enquête terrain nous est apparue incontournable dans la recherche d'un éventuel modèle managérial à qualifier. Cette démarche n'est aucunement antinomique avec le respect de la construction par les acteurs concernés de la relation de confiance et de la perception du sentiment de reconnaissance vécu de façon factuel.

---

<sup>5</sup> Une enquête de la Sofres auprès d'un échantillon de 4207 personnes, représentatif de la population salariée des secteurs privés et nationalisés a permis des comparaisons avec des études antérieures de l'Observatoire du climat social et montre qu'entre 1986 et 1995 :

- le niveau des efforts et mérites, reconnus et récompensés, est passé de 25% à 20% environ,
- le niveau des efforts et mérites, ni reconnus ni récompensés, de 25% à 45%,
- et le niveau des efforts et mérites, reconnus mais pas souvent récompensés, de 50% à 35% environ.

## 2. LE MANAGEMENT SOCIAL ET LA RECONNAISSANCE : LE VÉCU DES INFIRMIERS

Notre objectif est d'illustrer la compréhension des phénomènes de confiance et de reconnaissance par un regard sur les pratiques sociales, et des enjeux de la confiance et de la reconnaissance dans les hôpitaux, en nous appuyant sur les résultats d'une étude exploratoire menée auprès d'un échantillon de 74 cadres infirmiers. Pour cela, nous rappellerons la principale particularité de ce métier (comme un décor posé) avant de présenter la méthodologie de notre recherche.

### 2.1. Un métier qui repose sur la cohésion

Dans un établissement de soins, l'accent est mis sur les savoirs et les hommes. Il est admis que l'actif principal de l'entreprise est autant, sinon plus, dans les hommes entraînés à coopérer que dans les équipements matériels.

La cohésion interne naît de la force relative des différents sentiments d'appartenance ressentis par les participants à l'organisation. Le monde médical connaît, d'une part, le sentiment d'appartenir à une équipe de travail restreinte (le service) et, d'autre part, le sentiment d'appartenir à un groupe professionnel reconnu hors des limites de l'organisation. L'investissement personnel dans une profession ne signifie pas forcément l'implication organisationnelle. Plus les contraintes gestionnaires sont vécues comme un obstacle, plus l'engagement personnel est fort et « anti-organisationnel » (Thevenet, 1992). Chaque groupe professionnel vit un corporatisme fort, et ce corporatisme l'emporte sur l'intégration entre le monde médical et le monde administratif (Cremadez, 1992).

Osons dire que l'efficacité est « un sport d'équipe ». Cependant, lorsque l'organisation concentre l'effort sur le professionnalisme de chaque fonction, cela peut affaiblir la coopération entre les fonctions. Meggle (1993) note que les organisations très « professionnelles », très « rigoureuses », ne brillent pas en général par leur capacité de communication entre les différents services.

Ces particularités ne sont sans doute pas propres au métier des infirmiers, mais elles jouent un rôle contextuel dont la prise en compte ne peut être négligée.

Dans ce cadre, quelles procédures développer pour assurer la cohésion ? Seront-elles un gage d'efficacité pour l'organisation ?

De précédents travaux montrent que les pratiques individuelles ont un impact limité sur la performance organisationnelle, et que pour obtenir des effets significatifs, les pratiques doivent être intégrées, cohérentes et complémentaires

(Schuler, 1998 ; Becker et Huselid, 1998). D'après les théories configurationnelles, une combinaison de pratiques adaptées est celle qui atteint le plus haut niveau de cohérence interne, en ayant le pouvoir d'influencer positivement la performance organisationnelle (Wright et McMahan 1992).

Une synthèse des travaux existants (Delery, Doty, 1996) montre que sept pratiques de GRH (prises isolément ou combinées entre elles) ont des effets positifs sur la performance organisationnelle : l'existence de plans de carrière intéressants, la politique de formation mise en place dans l'organisation, la prise en compte des performances individuelles, la sécurité de l'emploi, le souci de faciliter la participation des salariés (initiatives, décisions), la gestion des emplois et des qualifications, la participation financière aux résultats.

Nous avons testé, dans des travaux sur les systèmes sociaux performants, l'application de ces pratiques auprès de différentes populations (Saulquin, 2001) et pu valider notamment l'existence d'une relation positive entre GRH et performance dans une enquête réalisée auprès de directeurs d'établissements socio-sanitaires (Saulquin, 2000).

Nous avons interrogé les salariés de notre échantillon sur l'application de ces pratiques dans leurs organisations, aux fins d'analyser leur intensité, et de tester le lien entre GRH et confiance, puis entre GRH et reconnaissance, en posant l'hypothèse que ces facteurs étaient gage de performance.

## **2.2. La méthodologie de l'étude**

Réitérant une précédente démarche, et en nous appuyant sur un questionnaire et une méthodologie éprouvée auprès de plusieurs populations (Saulquin, 2000), notre étude a pour objectif de démontrer l'existence d'une relation positive entre l'intensité de certaines pratiques sociales et le niveau de confiance et de reconnaissance perçus.

De plus, nous avons délimité le sujet à l'analyse des relations que les infirmiers entretiennent avec leurs pairs, mais aussi et surtout avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Nous posons, implicitement, les hypothèses de recherche suivantes :

- Il existe, dans le contexte des établissements hospitaliers, des pratiques sociales critiques en ce sens qu'elle font l'objet de perceptions divergentes (hypothèse 1).
- Il existe une relation positive entre certaines pratiques sociales critiques et le niveau de confiance perçus dans les relations avec les supérieurs hiérarchiques (hypothèse 2).

- Il existe une relation positive entre certaines pratiques sociales critiques et le niveau de reconnaissance par les supérieurs hiérarchiques (hypothèse 3).  
 La collecte des informations a été effectuée à partir d'un questionnaire administré en face à face à une population de 74 cadres infirmiers, à la faveur de sessions de formation faites au cours du second semestre 2003. Quarante-huit pour cent des salariés interrogés exercent en hôpital public, les autres dans des structures privées.

Le questionnaire est composé de quatre parties agencées de la façon suivante :

- les caractéristiques d'identité et d'activité (3 questions) ;
- les rôles de l'encadrement, du DRH et les attentes en matière de GRH (3 questions) ;
- les pratiques sociales (7 questions) ;
- la perception du contexte de travail (11 questions).

Les questions ont été formulées de façon fermées, à l'exception de huit d'entre elles qui permettent au salarié de s'exprimer sur le rôle du manager, les missions d'un DRH, les critères qui justifient la confiance (ou non) au travail, les motifs de la reconnaissance (ou non), ce qui manque pour le bien-être au travail, et les principales difficultés rencontrées dans l'exercice du métier. La quasi-totalité des questions ont été saisies sur des échelles de Likert à cinq points. Le traitement a été réalisé avec le logiciel d'analyse de données Sphynx.

### 2.3. Les résultats de notre enquête plaident pour un management collégial

#### 2.3.1. Le degré de mise en œuvre des pratiques sociales sur l'échantillon

**Tableau 1 :**  
**Pratiques de GRH (en % sur 74 réponses)**

	Pas du tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
Plans de carrière	7	20	34	30	9
Politique de	0	11	28	43	18
Prise en compte des	12	27	35	22	4
Emploi garanti	5	4	7	37	47
Participation aux	15	29	35	16	4
Gestion des emplois	5	26	39	30	0
Intéressement	58	15	10	12	5

L'analyse des résultats permet de constater que la politique de formation est plutôt développée (ce qui résulte d'une obligation de mise à jour des connaissances dans le contexte de la santé), qu'il n'y a pas de participation aux résultats (ce qui correspond au statut de la fonction publique) et que les salariés ont la sécurité de l'emploi (ce qui est également une réalité pour tous les établissements publics). En revanche, les opinions sont plus contrastées et divergent sur :

- les plans de carrières et la gestion des emplois et qualification (la distribution en forme de courbe de Gauss des réponses est assez comparable pour ces deux pratiques) ;
- la prise en compte des performances individuelles et la participation aux décisions (qui paraissent plutôt faibles).

Nous veillerons à étudier de façon plus approfondie les relations entre ces quatre dernières variables que nous jugeons critiques et la perception de la confiance et de la reconnaissance.

### **2.3.2. Les attentes et les difficultés des salariés**

Afin d'enrichir notre approche sur les aspirations des infirmiers, nous avons posé plusieurs questions centrées sur leur perception de la GRH qui nous apportent un éclairage complémentaire fort utile (tableau 2). Nous leur avons demandé notamment de s'expliquer librement sur le rôle d'un manager, de définir les missions du DRH, et de donner leur perception de la GRH. Nous avons encore souhaité connaître leurs opinions sur les obstacles et difficultés vécus au quotidien dans l'exercice de leur profession (tableau 3).

Les réponses fournies montrent des attentes fortes à l'égard du management. Ce qui importe pour les cadres de santé, c'est que les managers gèrent et animent les salariés, avec une GRH vue comme un enjeu stratégique fort où le DRH doit se concentrer prioritairement sur la gestion des carrières, dans un contexte où les obstacles semblent dus à une absence de communication, à des difficultés d'organisation du travail et à un manque de reconnaissance (l'attente en gestion des carrières étant accentuée par le poids statutaire de la fonction publique hospitalière).

En définitive, les salariés aspirent à un management mobilisateur où les directeurs responsables impulsent une dynamique. Cela peut apparaître comme une évidence, mais ce n'est pas une réalité vécue par les personnes que nous avons interrogées.

**Tableau 2 :  
Attentes des salariés en matière de GRH (en nombre et %)**

Rôles des managers (réponses multiples)	Missions du DRH (réponses multiples)		Perception de la GRH (réponses multiples)
Stratégique	3 2,6 %	Distribuer - réguler le travail - évaluer besoins 15 19,2 %	
Administration - gestion - organisation	57 50 %	Impulser une dynamique - motiver - écouter 6 7,7 %	Un nouveau style de gestion 27 20,9 %
Management des hommes - animation	48 42,1 %	GPEC - recrutement - gestion carrières 46 59 %	Un enjeu stratégique 54 41,9 %
Spécialiste	0 0 %	Favoriser, gérer la formation 5 6,4 %	Une exigence sociale 31 24 %
Relations publiques - communication	6 5,3 %	Mise en œuvre d'une politique sociale 6 7,7 %	Un changement d'appellation 17 13,2 %
Total des réponses	114 100 %	Total des réponses 91 100 %	Total des réponses 129 100 %

**Tableau 3 :**  
**Les obstacles et difficultés dans le travail (en nombre et %)**

Obstacles au bien être au travail	Nbre	%	Les difficultés au travail	Nbre	%
1 - Reconnaissance - management social motivant (projets / implication /écoute/du sens / dialogue)	22	30	1 - Reconnaissance - management social motivant (projets / implication /écoute/du sens/ dialogue)	17	20
2 - Communication- coordination-concentration - collaboration entre services	24	32	2 - Communication- coordination-concentration - collaboration entre services	16	18
3 - Organisation du travail (temps, 35h, effectifs, absentéisme)- Pression	17	23	3 - Organisation du travail (temps, 35h, effectifs, absentéisme)- Pression	31	36
4 - Conditions travail (fatigue, stress violence, locaux, matériels, ..)	11	15	4 - Conditions travail (fatigue, stress violence, locaux, matériels, ...)	14	16
5 - Culture (vocation soin & relationnel/ administratif) - Difficultés à changer	0	0	5 - Culture (vocation soin & relationnel/ administratif) - Difficultés à changer	6	7
6 - Gestion des conflits	0	0	6 - Gestion des conflits	3	3

**Tableau 4 :**

**La reconnaissance au travail**

Reconnaissance par les supérieurs			Reconnaissance par les collègues		
Pas du tout	2	2,7	Pas du tout	1	1,3
Plutôt non	9	12,1	Plutôt non	0	0
Cela dépend	12	16,2	Cela dépend	7	9,5
Plutôt oui	38	51,4	Plutôt oui	37	50
Tout à fait	13	17,6	Tout à fait	29	39,2
Total réponses	74	100 %	Total réponses	74	100%

La reconnaissance semble une réalité entre collègues de travail. Elle l'est aussi, mais de façon moins prononcée, dans les relations avec les supérieurs hiérarchiques. La cohésion du métier, la proximité et la taille réduite des équipes y jouent certainement un rôle prégnant.

**Tableau 5 :**

**La confiance au travail**

Relations de confiance avec les supérieurs			Relations de confiance avec les collègues		
Pas du tout	1	1,3	Pas du tout	1	1,3
Plutôt non	9	12,2	Plutôt non	3	4,0
Cela dépend	18	24,3	Cela dépend	15	20,3
Plutôt oui	33	44,6	Plutôt oui	42	56,8
Tout à fait	13	17,6	Tout à fait	13	17,6
Total réponses	74	100 %	Total réponses	74	100%

Nous retrouvons, avec une intensité moindre, une distribution à peu près identique pour la confiance qui apparaît toujours plus forte avec les collègues de travail.

Nous avons souhaité savoir ce qui expliquait soit cette confiance, soit le manque de confiance. Partant des réponses obtenues sur des questions ouvertes, nous avons regroupé les réponses en cinq familles de motifs dont les fréquences d'occurrence figurent dans le tableau 6.

Pour effectuer ce travail de synthèse, nous nous sommes inspirés d'un travail ancien proposé par Fournier *et al.* (1994) sur l'étude des dysfonctionnements au sein des hôpitaux. Cette analyse mettait en évidence quatre thèmes principaux de dysfonctionnements.

- La communication/coordination/concertation : « Les réunions ont fait prendre conscience d'un manque de dialogue entre les différents services et d'une méconnaissance des méthodes de travail de chacun et de son organisation. » La situation est rendue plus complexe encore par le grand nombre d'intervenants (médecins, rotation des infirmières, etc.).

- L'organisation du travail : « En l'absence d'étude de charge de travail, l'ajustement des effectifs dans les services de médecine n'est pas réalisé de façon optimum. »

- Les conditions de travail : « Le mot fatigue revient très souvent dans les entretiens : fatigue à l'urgence liée à l'insatisfaction des parents au moment d'affluence, à l'exiguité des locaux, à l'irrégularité de l'activité. »

- La formation : « La formation initiale des infirmières les oriente vers une conception de soins globaux à donner aux malades qui nécessite écoute des patients, disponibilité et relation d'aide. (...) Il est possible de parler d'inadéquation formation - emploi (...). »

Nos résultats montrent sans ambiguïté que les difficultés sont toujours vécues avec la même acuité une dizaine d'années plus tard.

La confiance avec les supérieurs est manifestement le résultat de la délégation de responsabilités et de l'autonomie dans le travail. Elle passe encore par le dialogue et l'écoute et le recueil des avis des salariés. Quand cette confiance avec la hiérarchie n'existe pas (17 réponses données), elle est sapée principalement par le manque de reconnaissance et l'absence d'écoute (critères les plus cités).

Dans les relations avec les collègues, la confiance vient très clairement du dialogue et des échanges, elle renvoie encore à l'esprit d'équipe et à la qualité de la collaboration. Cette confiance semble très forte avec les pairs puisque l'absence de confiance entre collègues n'a été soulignée que quatre fois.

**Tableau 6 :**  
**Les motifs qui conditionnent la confiance au travail (en nombre et %)**

Confiance avec les supérieurs Plutôt oui avec ces motifs (plusieurs réponses possibles)	Nbre	%	Confiance avec les collègues Plutôt oui avec ces motifs (plusieurs réponses possibles)	Nbre	%
Responsabilité/ initiatives/délegat ion / autonomie	39	37,9	Responsabilité/initiatives/délegat ion / autonomie	5	5,1
Concertation/écoute/dialogue/re spect/confiance/prise avis/échanges	25	24,3	Concertation/écoute/dialogue/re spect/confiance/prise avis/échanges	49	50
Participa° décision/ groupes de travail & projets/ transparence infos/réunions	15	14,5	Participa° décision/ groupes de travail & projets/ transparence infos/réunions	6	6,1
Reconnaissance/ motivation	15	14,5	Reconnaissance/ motivation	5	5,1
Travail en équipe collaboration / entraide/ bonne relation/ soutien	9	8,8	Travail en équipe collaboration / entraide/ bonne relation/ soutien	33	33,7
Total	103	100	Total	98	100

### **2.3.3. La relation positive GRH - confiance**

Nous avons souhaité savoir s'il y avait un lien entre certaines pratiques sociales et la confiance dans les relations avec les supérieurs hiérarchiques. Nous avons retenu les pratiques qui nous semblaient critiques dans le contexte étudié, à savoir : la prise en compte des performances individuelles, la participation aux décisions, les plans de carrières, la gestion des emplois et des qualifications.

Nous avons utilisé le logiciel Shynx pour effectuer une AFC. Dans cette perspective, nous avons regroupé les items sur trois positions (plutôt oui, cela dépend et plutôt non) pour une meilleure lisibilité des résultats. La carte factorielle des correspondance (*voir* schéma 1 en annexe) permet de visualiser la forte corrélation entre la confiance, la gestion des emplois et des qualifications, les plans de carrières, la participation aux décisions et la prise en compte des performances individuelles). L'axe 1 explique 76,4 % de la variance. L'analyse montre un lien étroit entre l'intensité des pratiques sociales sélectionnées et le niveau de confiance, confirmant l'hypothèse 2. La dépendance est très significative,  $\chi^2 = 53,76$ , ddl = 22, 1-p = 99,98%.

### **2.3.4. La relation positive GRH - reconnaissance**

Nous avons réitéré la même analyse s'agissant de la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques envers les cadres infirmiers. La relation entre la reconnaissance et les quatre variables retenues est encore plus forte (*voir* le schéma 2 - carte factorielle des correspondance en annexe), et valide l'hypothèse 3. L'axe 1 explique 84,2 % de la variance. Nous notons un lien très étroit entre la reconnaissance et l'intensité des pratiques sociales sélectionnées. La dépendance est très significative,  $\chi^2 = 47,30$ , ddl = 22, 1-p = 99,87.

CONCLUSION : confiance et reconnaissance, un véritable enjeu managérial

Les cadres infirmiers que nous avons rencontrés souhaitent, selon nous, une reconnaissance individuelle sur deux plans :

- celui de l'implication dans la décision (initiatives, prises de décisions) ;
- et celui de la reconnaissance de l'implication dans l'action (prise en compte des performances individuelles, gestion des carrières).

Cette relation positive entre confiance/reconnaissance et pratiques sociales désirées confortent notre problématique. Certes, il y a certainement d'autres

facteurs à prendre en compte, mais le lien de causalité avec ces variables est démontré sur notre terrain.

Comme pour March (2000), nous retiendrons que l'efficacité d'une organisation tient davantage à des procédures efficaces, plus qu'à des dirigeants exceptionnels ; elle repose sur des éléments très classiques du management : sur la compétence, l'initiative, l'identification, et une coordination discrète. Le trait commun de ces composantes est de n'être ni sophistiqués, ni grandioses. Elles sont certes banales, mais fondamentales. Nous sommes bien loin des discours qui attribuent le succès des entreprises à des leaders charismatiques au discernement et à la force d'entraînement exceptionnels. De notre point de vue, les organisations sont efficaces quand les problèmes sont traités localement, rapidement, et de manière autonome. Et elles fonctionnent d'autant mieux que les actions autonomes des individus sont coordonnées par des procédures routinières et des modes opératoires standardisés. Mais nous voulons souligner que cette efficacité est dépendante de la capacité des managers à instaurer au quotidien une relation de confiance dont ils sont les initiateurs (Whitener *et al.*, 1998).

De nos travaux, nous retiendrons également que l'identification des champs porteurs de progrès est plus importante que la mesure quantitative elle-même. En effet, si nous nous plaçons dans une logique de résultats, l'efficacité de la mesure devient primordiale. Mais si nous reconnaissons aux organisations le droit d'être en mouvement, nous nous plaçons dans une logique d'effort qui minimise le critère de mesure obtenu (résultat) au profit de l'indicateur choisi et de sa progression comme outil de management et de gestion des ressources humaines efficaces.

C'est en ce sens que la construction d'indicateurs pertinents devient le point critique de la mesure de cette efficacité. Or cette pertinence est elle-même construite à travers les caractéristiques de l'organisation, de son secteur, de son environnement, et repose également sur des représentations sociales, selon les intérêts, les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des individus concernés. Nous mettrons donc un bémol à l'analyse de ces résultats : mesurer l'efficacité organisationnelle à l'aune de variables, certes validées, est souvent insuffisant. C'est dans la relation de causalité que l'exercice atteint sa limite puisque des variables supplémentaires affectent positivement ou négativement cette performance.

L'intérêt de ces indicateurs est donc bien de mettre en évidence des pratiques génératrices de performance et d'identifier leurs liens. Ils représentent alors une sorte de fil rouge, autour desquels se greffent des spécificités organisationnelles,

sectorielles, individuelles et collectives. Leur efficacité dépend également de l'utilisation qui en est faite dans une politique générale d'entreprise, donc une utilisation des résultats à des fins de correction.

Il y a là un véritable enjeu pour les praticiens et pour les chercheurs, car de notre point de vue, la gestion des ressources humaines et les pratiques managériales sont indissociables de la performance des organisations tout en participant à l'évolution de leur complexité.

#### RÉFÉRENCES

- Barette, J. et J. Carriere.** 2003. « La performance organisationnelle et la complémentarité dans la gestion des pratiques », *Relations Industrielles*, Québec, Vol 58, n°3.
- Bhattacharya, R., T.M. Devinney et M.M. Pillutla.** 1998. « A formal Model of Trust based on outcomes », *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor : July, vol.23, n°3.
- Baudry, B.** 1994. « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du travail*, n°1, p. 43-61.
- Becker, B.E., M.A. Huselid, P.S. Pickus et M.F. Spratt.** 1997. « HR as a Source of Shareholder Value », *Human Resource Management Journal*, vol. 31.
- Bidault, F. et J.C. Jarillo.** 1995. « La confiance dans des transactions économiques », dans *Confiance, entreprise et société*, F. Bidault, et al., Paris, Eska
- Bourcier, C. et Y. Palobart.** 1997. *La reconnaissance - un outil de motivation pour vos salariés*, Les Editions d'Organisation.
- Commons, J.R.** 1970. *The economics of collective action*, The University of Wisconsin Press, 1ère édition 1950.
- Coriat, B. et S. Guennif.** 1995. « Intérêt, confiance et institutions. Une revue de la littérature », *Cahier de recherche*, Paris, 13/CREI.
- Cremadez, M.** 1992. *Le management stratégique hospitalier*, Inter Editions.
- Dejours, C.** 1998. *Souffrance en France*, Editions du Seuil, Paris.
- Delery, J.E. et D. Doty.** 1996. « Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions », *Academy of Management Journal*, vol 39, n°4.
- Dortier, J.F et M. Zuber.** 1998. « Rencontre avec Anthony Giddens », *Revue Sciences Humaines*, n°84.
- Fayol, H.** 1979. *Administration industrielle et générale*, Paris : Dunod, 1ère édition, 1918.
- Fournier et al.** (1994). « Mise en œuvre des outils de management socio-économiques dans le secteur hospitalier », dans *L'audit social au service du management des ressources humaines*, Economica.
- Fray, A.M. et J.Y. Saulquin.** 2003. « Peut-on réconcilier responsabilité sociale et logique économique ? La piste de la confiance managériale », 5ème Université de Printemps de l'IAS, Corte, mai.

- Fukuyama, F.** 1995. *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York : The Free Press.
- Gambetta, D.G.** 1988. *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, New York : Basil Blackwell.
- Giddens, A.** 1991. *Modernity and Self-Identity*, Cambridge : Polity Press.
- Gomez, P.Y.** 1995. « Le statut de la confiance dans la théorie économique », dans *Confiance, entreprise et société*, F. Bidault, et al., Paris, Eska.
- Jones, G., R. et J.M. George.** 1998. «The experience and evolution of trust : Implications for cooperation and teamwork », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°3.
- Kramer, R.M., M.B. Brewer et B. Hanna.** 1996. «Collective trust and collective action : The decision to trust as a social decision », dans *Trust in organizations : Frontiers of theory and research*, R.M. Kramer et T.R. Tyler, 357389, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Lewicki, R. J., D.J. McAllister et R.J. Bies.** 1998. « Trust and distrust : new relationships and realities », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°3.
- Lorenz, E.H.** 1988. « Neither Friends nor Strangers : Informal Networks of Subcontracting in French Industry » , dans *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, D.G. Gambetta, (dir.), New York : Basil Blackwell, p.194-210.
- March, J. et H. Simon.** 1958. *Organizations*, New York : John Wiley and Sons.
- March, J.G.** 2000. « Organisations prosaïques et leaders héroïques », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, juin.
- Mc Knight, D.H., L.L. Cummings et N.L. Chervany.** 1998. « Initial Trust Formation in new Organizational Relationships », *Academy Management Review*, Briarcliff Manor : July, vol.23, n°3.
- Meggle, V.** 1993. « L'architecture de l'usine efficace », *Revue Française de Gestion*, n°94.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand et J. Lampel.** 1999. *Safari en pays stratégie*, Village Mondial.
- Sander, B.** 1997. « La reconnaissance : facteur d'innovation dans l'entreprise », *Actes du Colloque "Les voies de la reconnaissance dans l'entreprise"*, ESC Rouen, Octobre.
- Salais, R. et M. Storper.** 1993. *Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France*, EHESS, 472p.
- Saulquin, J.Y.** 1997. « Management intégrateur et recherche d'efficacité », *Revue Actualités et Perfectionnement Gestion 2000*, mars-avril.
- Saulquin, J.Y.** 2000. « Gestion des ressources humaines et performance des services : le cas des établissements socio-sanitaires », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n°36, juin.
- Saulquin, J.Y.** 2000. « Pratiques de GRH et relations à la performance - Perceptions salariales et perceptions managériales », *Actes du congrès ASAC-IFSAM*, Montréal, Canada.
- Saulquin, JY.** 2001. « Les discours sur les relations performance organisationnelle - GRH », *Rapport présenté pour l'Habilitation à Diriger des Recherches en sciences de gestion*, IAE de l'Université de Tours, mars.
- Schein, E.H.** 1983. *Organizational culture and leadership*, San Fransisco : Jossey-Bass.

**Schuler, R.S.** et **J.E. Jackson.** 1998. « Organizational Strategy and Organizational Levels as Determinants of Human Resource Management Practices », *Human Resource Planning*, vol. 10, n°3.

**Simon, H.** 1947. *Administrative Behavior*, New York, The Mc Millan Company, 2ème édition, 1958.

**Taylor, F.** 1911. *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 2ème édition 1957.

**Thevenet, M.** 1992. « Les professionnels peuvent-ils s'impliquer ?, Le cas des infirmières », *Annales du management*, Tome 2 : contributions, Nancy.

**Whitener, E.M.** et al. 1998. «Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour », *Academy of Mangement Review*, Briarcliff Manor : July, vol.23, n°3.

**Wright, P.M.** et **G.C. McMahan.** 1992. «Theoretical perspectives for strategic human resource management», *Journal of Management*, vol. 18.

**Yanat, Z.** 1997. « Audit de l'organisation du travail », Actes du XVIème congrès de l'université d'été de l'Institut d'Audit Social, IAE d'Aix en Provence.

Annexes

Schéma 1 - Carte factorielle des correspondances GRH – Confiance

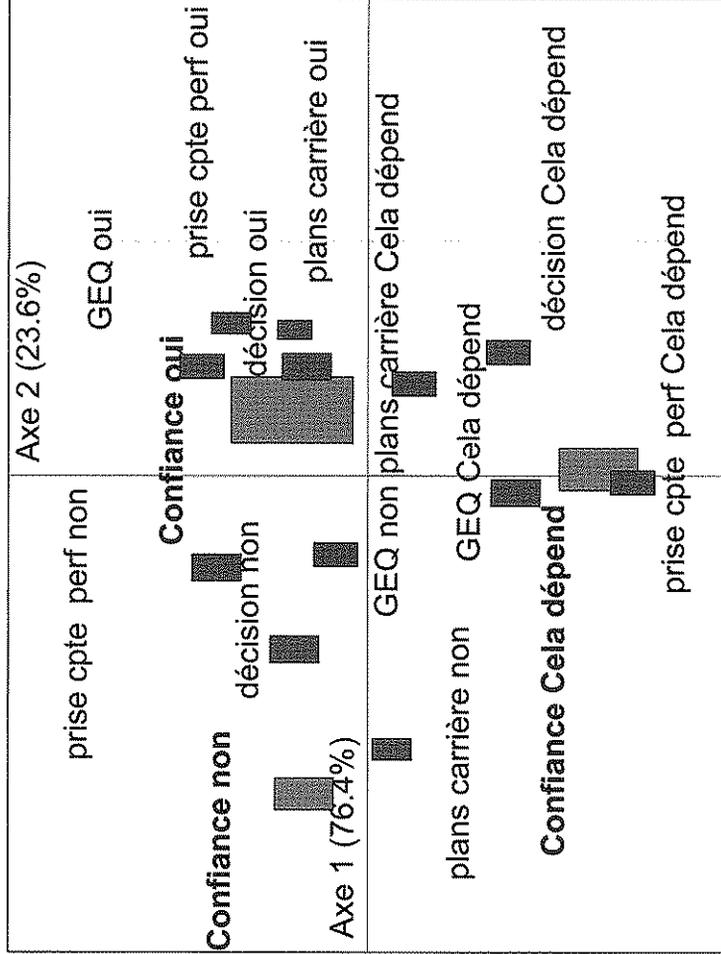


Schéma 2 - Carte factorielle des correspondances GRH - Reconnaissance

