

LA FORMATION DU SCHÉMA PRÉ-EMPLOI LORS DE L'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL : UNE ANALYSE QUALITATIVE

Marie-Claude Chauvette et Sylvie Guerrero : UQAM

Contact et adresse :

Sylvie Guerrero, ESG-UQAM, département ORH, Case postale 8888, Succursale centre ville, Montréal (QC) H2C 4R2

guerrero.sylvie@uqam.ca, Tél. : 001-514-987 3000 poste 8294, Fax : 001-514-987-0407

Résumé :

Cet article étudie les éléments qui participent à la formation du schéma pré-emploi de 22 jeunes adultes qui s'apprêtent à entrer sur le marché du travail. Le schéma pré-emploi est défini comme 'un modèle mental de la future relation d'emploi, structuré à partir des présupposés associés à cet emploi, d'expériences de travail antérieures et d'autres influences personnelles ou sociétales'. S'intéresser au schéma pré-emploi est important pour prédire la capacité d'ajustement dans un futur emploi, et mieux arrimer les attentes de l'individu et celles de l'organisation. Le schéma pré-emploi est un cas particulier de schéma cognitif. A ce titre, il vise à donner du sens à une situation d'emploi, en développant une 'petite théorie personnelle' sur les attentes d'un employeur et sur ses propres attentes de soi en tant que salarié. L'article s'intéresse aux représentations possibles de soi au travail et aux idéologies en emploi qui participent à la formation du schéma pré-emploi.

Au total, 22 entrevues ont été réalisées auprès d'étudiants de gestion, commerce et administration vivant dans une grande ville située à l'Est du Canada. Le choix de l'échantillon se justifie par l'existence de pénuries d'emploi actuelles et futures dans plusieurs métiers de la gestion. Les étudiants interrogés représentent une cible d'employés recherchés par les entreprises canadiennes. Les résultats montrent l'importance de la représentation de soi au travail pour élaborer un schéma pré-emploi. En l'absence de projection identitaire constructive, l'individu n'est pas en mesure de présenter un schéma pré-emploi clair et structuré. Les représentations de soi négatives (ce que l'on ne veut pas devenir) ou actuelles (ce que l'on est) ne suffisent pas à construire un schéma pré-emploi clair, car elles ne peuvent pas agir comme motivateur pour atteindre l'image rêvée de soi. Les idéologies sur l'emploi participent à la formation du schéma pré-emploi en construisant des croyances sur la manière dont se comportent les employeurs. Elles agissent pour produire du sens sur le type d'attentes que l'on peut émettre sur son emploi. Couplées aux représentations identitaires de soi, elles permettent d'interpréter ce que l'on observe en entreprise et d'y donner du sens. La discussion de l'article insiste sur l'importance de la confiance dans la relation d'emploi. Certains répondants développent des idéologies sur l'emploi centrées sur la protection de ses propres intérêts en sur l'absence de confiance. D'autres seraient plus ouverts à faire confiance à une organisation, mais il revient à cette dernière de construire cette confiance et de la démontrer.

Mots-clés :

Schéma pré-emploi ; méthode qualitative ; relation d'emploi

Introduction

Cet article tente d'identifier les éléments qui participent à la formation du schéma pré-emploi des adultes qui débutent leur carrière. Le schéma pré-emploi est défini comme 'un modèle mental de la future relation d'emploi, structuré à partir des présupposés associés à cet emploi, d'expériences de travail antérieures et d'autres influences personnelles ou sociétales' (Rousseau, 2001). Ce schéma se construit tôt dans la vie, lorsque les individus développent des valeurs sur la réciprocité et l'ardeur au travail. Avant même d'entrer dans son premier emploi, un individu a développé des hypothèses à propos de ce qu'il devrait donner et recevoir dans le cadre d'une relation d'emploi, et c'est ce schéma qui influence la manière dont il interprète les indices et signaux venant des organisations (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2004). Les expériences de travail, le modèle parental, le type d'éducation, les interactions avec les autres, sont des exemples d'éléments qui participent à la formation du schéma pré-emploi des adultes en début de carrière.

Identifier les éléments qui construisent le schéma pré-emploi peut enrichir les connaissances scientifiques sur la relation d'emploi et sur la socialisation des nouvelles recrues. Les chercheurs qui s'intéressent à la relation d'emploi reconnaissent l'existence d'un schéma pré-emploi chez tout individu, et son importance chez les jeunes adultes pour avoir une vision réaliste du marché du travail et éviter le choc de la réalité lors de l'entrée organisationnelle (Louis, 1980). En repérant les éléments centraux à la formation du schéma pré-emploi, il est possible de comprendre comment se forment les attentes des individus qui s'appêtent à entrer sur le marché du travail. On peut par exemple préciser le rôle que jouent les expériences de vie et la construction identitaire dans la constitution du schéma pré-emploi, selon leur nature, leur intensité et leur durée.

Les travaux sur la socialisation des nouvelles recrues montrent que plus les individus ont des attentes en emploi précises, plus ils sont aptes à repérer leur capacité d'ajustement à l'emploi et à l'organisation (Carr et al., 2006 ; Dulac, 2004 ; Louis, 1980). Notre travail peut être utile pour étudier les antécédents à la compatibilité (*fit*) entre l'individu et, d'une part son emploi, d'autre part son organisation. Selon la perspective du *fit*, une compatibilité entre l'individu et son entreprise ou son emploi, amène la satisfaction, la performance, l'engagement, l'adoption de comportements citoyens et l'intention de rester (Kristof-Brown et al., 2005 ; Resick et al., 2007). Être en mesure de préciser comment se construit le schéma pré-emploi des jeunes adultes est important car on peut alors mieux anticiper l'arrimage entre leurs attentes et celles de l'organisation, et prévoir les échecs de recrutement provenant d'attentes irréalistes. Comme le souligne Rousseau (2001, p. 512) : 'avant leur premier emploi, les employés possèdent des croyances sur leur travail, leur métier, et les entreprise en général, qui mettent en marche certaines réponses sur leur désir d'intégrer une organisation'.

Notre objectif étant d'identifier les éléments au cœur de la formation du schéma pré-emploi, nous avons choisi de réaliser une étude qualitative auprès de 22 personnes qui s'appêtent à entrer sur le marché du travail. Une approche inductive a été adoptée dans la recherche (Eisenhardt, 1989a ; Strauss et Corbin, 1990). Pour nous aider dans le codage et l'analyse des données, nous avons utilisé quelques idées théoriques centrales, qui seront présentées dans la revue de littérature. Toutefois, au gré des codages et des analyses, des thèmes précis ont émergé des données et nous sommes retournées à la littérature pour mieux les comprendre. Ces éléments théoriques nouveaux seront présentés dans la discussion.

Le schéma pré-emploi

Perspectives théoriques sur le schéma pré-emploi

Le schéma pré-emploi se présente comme un type particulier de schéma cognitif. Selon Stein (1992, p. 47) un schéma cognitif est « une organisation d'éléments conceptuellement reliés, représentant le prototype d'un concept complexe. Un schéma se développe à partir d'expériences antérieures; il guide l'organisation de l'information nouvelle ». Les éléments qui forment le schéma cognitif varient d'un individu à l'autre, ou d'une étape de vie à l'autre pour un même individu. Chaque individu possède un schéma cognitif sur un sujet donné. Ce schéma cognitif lui est propre et a été construit à partir de ses propres expériences (Fiske et Taylor, 1984). Lorsqu'ils sont complexes, les schémas cognitifs incluent de nombreux éléments d'abstraction reliés entre eux. Lorsqu'ils sont embryonnaires, les schémas cognitifs incluent peu d'éléments qui sont peu structurés entre eux (Fiske et Linville, 1980).

S'appuyant sur la définition de Stein, Rousseau (2001, 2003) propose que le schéma pré-emploi soit structuré à partir des croyances associées à l'emploi, des idéologies associées à une profession, des expériences de travail antérieures, et des influences personnelles et sociétales. Le schéma pré-emploi embryonnaire incorpore quelques attentes simples et concrètes, sans lien direct entre elles. Par exemple, 'j'aimerais avoir un emploi où je suis bien traité', ou encore 'pour moi, avoir un salaire élevé, c'est important'. Plus les attentes sont nombreuses et se précisent, plus elles permettent à l'individu de construire des éléments plus abstraits dans le schéma pré-emploi. Les éléments abstraits sont larges, englobant, et s'appliquent à plusieurs situations professionnelles. Par exemple, il peut s'agir de croyances telles que 'l'emploi est nécessaire pour son construire son identité', ou bien 'de nos jours, il faut se préparer à être licencié au moins une fois dans sa vie'. Les éléments abstraits servent de fondement pour construire un schéma qui devient de plus en plus précis au cours du temps. Le processus de sédimentation fait que les informations nouvelles sont interprétées à la lumière du schéma existant, et consolident les éléments déjà en place dans le schéma pré-emploi.

Schéma pré-emploi, production de sens et choc de la réalité

Tout schéma cognitif 'guide le tri, la mémorisation et les interprétations d'un événement, simplifiant la production de sens à partir d'une situation' (Fiske et Taylor, 1984). Le schéma pré-emploi aide l'individu à définir ce qu'implique une relation d'emploi particulière; il guide l'interprétation et le souvenir des relations d'emploi vécues et plus généralement, de tout événement vécu qui permet de se projeter dans une relation d'emploi. Il fournit des indices sur le rôle de l'individu au sein d'une organisation et sur ses relations avec l'entreprise, pour lui permettre de deviner ce que l'on attend de lui en tant qu'employé (Rousseau, 2001). Par exemple, la manière dont un individu interprète l'offre d'une rémunération variable dépend de la place qu'occupe la rémunération variable dans son schéma pré-emploi. S'il a vu un de ses parents s'angoisser à cause de revenus instables, il est probable que la rémunération variable sera un élément de l'emploi à éviter et que les formes de rémunération plus stables seront valorisées dans son schéma pré-emploi.

Les individus utilisent les schémas cognitifs pour créer un sens, leur permettant d'interpréter leurs expériences passées et de guider leurs expériences à venir. La production de sens conduit à attribuer une explication à une situation. Le processus de fabrication de sens est saillant lors d'une expérience nouvelle ou inattendue (Louis, 1980). Les individus qui font face à une expérience nouvelle s'appuient sur ce qu'ils ont vécu dans des situations similaires pour produire du sens ; ils sont également guidés par leurs caractéristiques personnelles générales, incluant les prédispositions à attribuer une causalité aux autres, à soi, au hasard,

etc. (Louis, 1980). L'arrivée sur le marché du travail constitue une situation nouvelle pour un jeune adulte. Sans véritable expérience de travail pour donner du sens à la situation nouvelle qu'il rencontre, il court le risque de faire appel à une interprétation moins adéquate, et peut commettre des erreurs d'attribution. C'est ce qui explique selon Louis (1980) le choc de la réalité qui a été observé dans les premiers mois qui suivent l'entrée sur le marché du travail. En l'absence d'informations ou de référents pertinents, la production de sens est inadéquate et lorsque l'individu doit s'adapter à son environnement de travail, il peut interpréter les signaux qu'il reçoit de manière erronée.

Pour les jeunes qui s'appêtent à entrer sur le marché du travail, le schéma pré-emploi facilite la compréhension d'une situation organisationnelle. Il aide les individus à remplir les blancs créés par le manque d'informations, l'incertitude, ou l'indisponibilité des données face à une situation d'emploi nouvelle. En aidant l'individu à produire du sens, le schéma pré-emploi facilite la construction d'un discours rationnel et cohérent sur les attentes en emploi.

Schéma pré-emploi, représentations possibles de soi et construction identitaire

Arrivés en âge d'obtenir leur premier emploi, les jeunes adultes disposent d'un schéma pré-emploi embryonnaire, qui s'édifie et se fortifie avec les expériences de travail. Le degré d'imprécision du schéma peut expliquer la formation des attentes irréalistes à l'égard de l'employeur que l'on observe chez certains individus lors de la phase de socialisation anticipatoire (Louis, 1980, Wanous, 1977). Même s'il est incomplet et parfois vague, le schéma pré-emploi est fondamental pour la construction identitaire de l'individu. Comme le soulignent Morrison et Robinson (1997), le schéma pré-emploi est subjectif et lié à des biais cognitifs et perceptuels ; il n'est pas rationnel, puisqu'il participe à la construction de son identité en tant que futur salarié.

Markus et Nurius (1986) évoquent l'existence de plusieurs « sois possibles » (*possible selves*) qui émergent chez l'individu comme représentations de soi dans des situations futures. Les représentations possibles de soi incluent ce qu'une personne pourrait devenir, aimerait devenir, ne voudrait pas devenir, et aurait peur de devenir. Dans un contexte de travail, ces représentations sont des images futures qui forment des espoirs et des attentes sur soi au travail. Les images d'espoir incluent des souhaits, des rêves, et décrivent le soi idéal (Higgins, 1987). Les images d'attentes sont plus réalistes et plus proches de ce que l'on pense devenir. La constellation des sois possibles inclut différents domaines d'emploi et permet de voir diverses possibilités pour utiliser ses talents, sa formation, ses connaissances, selon la vision que l'on a de soi (Roberts et al., 2005). Les représentations possibles de soi incluent non seulement le soi (sa propre identité) mais aussi l'image professionnelle désirée, c'est-à-dire l'image du groupe social à qui l'on aimerait être associé dans le regard d'autrui (Roberts, 2006).

Le schéma pré-emploi touche à l'identité de l'individu en tant que membre d'une profession, en tant que salarié, en tant que collègue, en tant qu'acteur organisationnel. Ces identités se forment à partir des représentations que construit l'individu sur ses compétences, ses expériences, son statut social (Markus et Nurius, 1986). Ibarra (1999) montre comment les représentations possibles de soi orientent l'adaptation des individus à une nouvelle situation organisationnelle. Les sois possibles servent de filtre pour effectuer un changement identitaire : ils motivent à changer de sorte que le soi possible devienne réalité. Notamment, les images de soi espérées orientent les aptitudes des individus pour se projeter une image professionnelle viable et décisive pour le succès d'une éventuelle carrière. Le schéma pré-emploi en début de carrière est propice pour faire émerger de multiples représentations possibles de soi, puisque les expériences de vie sont encore faibles et laissent place aux rêves

et à l'imaginaire. Le processus identitaire est en cours de construction et le premier emploi représente une période de changement importante qui peut questionner l'identité de soi. Un jeune adulte qui se projette dans son premier emploi et dans sa vie professionnelle est particulièrement ouvert aux images d'espoir. Son parcours n'est pas encore ancré dans des orientations professionnelles claires, et la part faite aux idéaux reste large (par exemple, 'je me vois bien habillée en tailleur et partir en rendez-vous d'affaire', ou 'je voudrais être un expert reconnu dans mon domaine').

Étude empirique

Nous avons choisi d'étudier les éléments qui forment le schéma pré-emploi de jeunes adultes qui s'appêtent à entrer sur le marché du travail, c'est-à-dire qui commencent la recherche de leur premier emploi. Pour traiter notre problématique, nous avons interrogé 22 individus qui finissent des études en gestion, commerce ou administration.

Le contexte

Au Canada, la filière de la gestion, du commerce et de l'administration regroupe le plus grand nombre de travailleurs, loin devant la filière de la vente et du service à la clientèle. Sur les 15.576.565 de travailleurs âgés de 15 ans et plus, 4.389.275 sont en gestion/administration, soit plus de 28% de la population active canadienne (seulement 505.940 personnes sont en vente et service à la clientèle). Au Québec, qui est la province où s'est déroulée la présente étude, le pourcentage de travailleurs qui sont employés dans le domaine de la gestion est similaire à celui du Canada: sur les 3.644.380 travailleurs, 1.009.512 évoluent dans ce secteur (Statistique Canada, 2009).

La part des emplois attachés à la filière de la gestion, du commerce et de l'administration devrait rester similaire dans les années à venir. Pourtant, les universités forment peu d'étudiants en gestion comparativement aux besoins du marché du travail. Sur les 907.524 étudiants en 1^{er} et 2^{ème} cycles universitaires du Canada, seulement 161.442 étudient en gestion, commerce et administration, soit 18% des étudiants (Statistique Canada, 2009). Des pénuries de main d'œuvre sont apparues et devraient s'aggraver dans les 10 prochaines années pour plusieurs emplois de gestion, pour lesquels les taux de chômage sont plus bas que les autres professions. Les professions de cadres supérieurs, de directeurs des ressources humaines, de professionnels en gestion des ressources humaines et de professionnels en services aux entreprises sont particulièrement touchées par ce phénomène, en raison d'un niveau élevé de départs à la retraite des travailleurs plus âgés (rapport du RHDSC du 29 janvier 2007 disponible sur le site de Statistique Canada).

Les étudiants finissant leurs parcours universitaire en gestion présentent l'intérêt de viser des postes de cadres ou de professionnels recherchés dans les entreprises. Ils sont une cible centrale des programmes d'attraction et de rétention des nouveaux employés des entreprises canadiennes.

Échantillon

Nous avons interrogé 22 finissants de trois universités localisées au Québec. Les finissants ont été approchés grâce aux contacts personnels des chercheurs, en s'appuyant notamment sur un réseau d'associations étudiantes. Nous avons exclu les étudiants en formation continue et en cours du soir car ils ont pour la plupart une véritable expérience professionnelle et ils sortent du cadre de notre recherche, qui se centre sur les personnes qui vont démarrer leur carrière. Notre choix s'est porté sur des finissants qui ont suivi une formation universitaire en gestion, commerce ou administration, de manière à avoir un échantillon homogène et à s'adresser à un groupe de candidats très recherché par les entreprises. Nous avons sélectionné des individus qui sont en recherche d'emploi ou qui viennent de finir leur recherche d'emploi. La liste des

personnes interrogées est présentée dans le tableau 1. Sur les 22 personnes interrogées, 15 sont des femmes (soit 68%) et 7 sont des hommes. Leur âge moyen est égal à 25 ans.

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon d'étude

| Spécialisation | Niveau d'étude universitaire | Codification | Sexe | Age |
|------------------------------|------------------------------|--------------|------|--------|
| Gestion de la mode | 1 ^{er} cycle | P1 | F | 27 ans |
| Ressources Humaines | 2 ^{ème} cycle | P2 | F | 27 ans |
| Stratégie | 2 ^{ème} cycle | P3 | F | 23 ans |
| Marketing | 2 ^{ème} cycle | P4 | M | 26 ans |
| Santé et sécurité au travail | 1 ^{er} cycle | P5 | F | 27 ans |
| Logistique-approvisionnement | 2 ^{ème} cycle | P6 | M | 31 ans |
| Finance | 1 ^{er} cycle | P7 | F | 25 ans |
| Ressources Humaines | 2 ^{ème} cycle | P8 | M | 28 ans |
| Management | 1 ^{er} cycle | P9 | M | 21 ans |
| Relations de travail | 2 ^{ème} cycle | P10 | F | 29 ans |
| Gestion des NTIC | 2 ^{ème} cycle | P11 | F | 24 ans |
| Logistique | 2 ^{ème} cycle | P12 | F | 23 ans |
| Ressources Humaines | 1 ^{er} cycle | P13 | F | 21 ans |
| Ressources Humaines | 1 ^{er} cycle | P14 | F | 27 ans |
| Système d'information - NTIC | 1 ^{er} cycle | P15 | M | 23 ans |
| Marketing | 1 ^{er} cycle | P16 | F | 22 ans |
| Éthique- stratégie | 1 ^{er} cycle | P17 | M | 22 ans |
| Finance-comptabilité | 1 ^{er} cycle | P18 | F | n.d. |
| Marketing | 1 ^{er} cycle | P19 | F | 23 ans |
| Entrepreneuriat | 1 ^{er} cycle | P20 | M | 22 ans |
| Ressources Humaines | 2 ^{ème} cycle | P21 | F | 29 ans |
| Management | 2 ^{ème} cycle | P22 | F | 24 ans |

Collecte des données et procédure de codification

Les entretiens ont duré environ 70 minutes, allant d'un minimum de 50 minutes à un maximum de 90 minutes. Les entretiens étaient semi-directifs et suivaient le guide présenté en annexe. Les questions 1 et 2 servaient d'introduction à l'entretien. Elles étaient complétées par des questions sur les attentes en emploi (questions 3 et 4), qui permettaient d'aborder les éléments simples et facilement identifiables du schéma pré-emploi. A partir de la question 5, les entretiens abordaient des éléments plus abstraits du schéma pré-emploi, et sollicitaient davantage les représentations possibles qu'ont les individus de leur identité en tant qu'acteur organisationnel. Cependant, toutes les questions étaient susceptibles de faire ressortir spontanément des éléments liés à la production de sens et à la construction identitaire qui accompagnent la formation du schéma pré-emploi. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Le contenu du discours retranscrit a servi de source pour effectuer l'analyse de contenu et extraire des exemples de citations.

La codification des données a suivi un processus en trois étapes. Dans un premier temps, une analyse verticale de chaque entretien a été effectuée par deux chercheurs. Cette analyse a conduit à identifier des codes au fur et à mesure de la lecture des entretiens, sans liste de code pré-établie. Chaque code était soit un mot (par exemple, 'flexibilité des horaires'), soit une idée (par exemple, 'je ne veux pas que le travail prenne toute la place dans ma vie'). Lorsqu'un code était appuyé par un discours fort ou par des termes souvent répétés lors de l'entretien, il était complété par une citation illustrative, mentionnée entre guillemets après le code. Les codes ont été listés par ordre d'arrivée dans le discours, et par fréquence d'occurrence.

La deuxième étape a consisté à établir un parallèle entre la liste des codes obtenus pour un entretien donné, et les théories liées au schéma pré-emploi. Cette étape était particulièrement

importante pour décrire et comprendre les éléments sur lesquels les personnes interrogées s'appuient pour produire du sens, construire leur identité au travail et préciser leur schéma pré-emploi. Notre objectif au cours de cette étape était de donner du sens à chaque entretien. C'est au cours de cette étape de l'analyse que nous avons organisé l'information dans des rubriques plus précises. Pour chaque entretien, nous avons classé les codes et les citations liés aux expériences de travail en catégories : par exemple, les attentes au travail, les idéologies et les croyances sur la relation d'emploi, les représentations de soi au travail, etc.

La troisième étape a permis la compilation des informations recueillies auprès des 22 participants. Nous avons tenté de repérer des processus de construction similaires du schéma pré-emploi. Par exemple, nous avons regardé si les répondants qui adoptent les mêmes processus de construction identitaires présentent un schéma pré-emploi au contenu similaire. L'objectif de cette ultime étape était d'identifier des processus communs de formation du schéma pré-emploi.

Résultats

L'analyse des entretiens conduit à identifier des schémas pré-emploi très variés, tant dans leur contenu que dans leur précision. Les éléments qui conduisent à produire du sens et à façonner le schéma pré-emploi sont de différents ordres. Tout d'abord, les représentations de soi au travail jouent un rôle clé dans la formation du schéma pré-emploi car elles orientent les attentes en emploi des individus, de manière à se rapprocher de l'idéal de soi espéré (Higgins, 1987). Ensuite, de multiples idéologies en emploi surgissent à la lecture des entretiens. Un même individu peut avoir plusieurs idéologies, et les idéologies sur l'emploi varient fortement d'un individu à l'autre selon les expériences de vie. On note des influences fortes de la part des parents, des expériences d'emploi, des études et de la socialisation universitaire autour du domaine d'emploi. Enfin, un point clé qui a émergé des entretiens est la prégnance de l'identité étudiante dans les discours des répondants, et le difficile passage à la 'vie adulte' pour certains d'entre eux.

Représentations de soi au travail et modèles identitaires

Les représentations de soi au travail sont rattachées à un idéal de soi au travail espéré, c'est-à-dire à une projection idéalisée et lointaine de soi dans sa vie professionnelle et même personnelle. Ces représentations sont essentielles pour se construire une identité en tant que futur employé, et orienter ses préférences et ses attentes en emploi. Toutefois, leur ancrage avec une réalité professionnelle à court terme est faible, ce qui peut créer des déceptions chez les personnes interrogées lorsqu'elles commenceront leur premier emploi.

Multiplicité ou unicité des représentations de soi

Plusieurs répondants identifient diverses représentations de soi, construites à partir d'ancrages identitaires complémentaires (P3, P9, P11, P14). Dans ce cas, l'ouverture faite aux différents sois possibles ne permet pas de préciser les attentes en emploi et le schéma pré-emploi reste général. Les attentes peuvent être nombreuses et riches, et être associées à des croyances sur l'emploi abstraites. Ce qui nuit à la *précision* du schéma pré-emploi, est le manque de structuration de ses composants. L'existence de multiples représentations de soi créent des attentes trop variées ou incohérentes pour identifier un schéma pré-emploi clair chez les individus. A l'inverse, les répondants qui construisent leur identité autour d'une seule représentation de soi possible ont un schéma pré-emploi beaucoup plus précis et structuré (P1, P6, P8, P15, P18, P20). Par exemple, la représentation de soi en tant que gestionnaire d'une équipe de vendeurs conduit P20 à privilégier des attentes en emploi qui seraient satisfaites dans le cadre d'un emploi de direction en PME.

P20 « Mon emploi idéal, c'est un emploi où je vais pouvoir faire de la vente mais surtout de la gestion- marketing dans son ensemble. Autant au niveau des produits, des prix, des différentes formes de distribution du produit, de la gestion de l'équipe de vente, de la mise en marché. J'aime ça travailler avec les gens, j'aime être leur leader ».

Centralité de l'emploi et représentations de soi

La construction identitaire est propice à une réflexion sur la place que prend le travail dans la vie. Ainsi, alors que certains répondants centrent leur discours uniquement sur leur travail (par exemple, P6, P16, P18, P20), d'autres le présentent dans un contexte de vie plus large (par exemple, P1, P8, P9). La centralité de l'emploi oriente *la nature* des attentes en emploi et en conséquence, du schéma pré-emploi en cours de construction. Lorsque l'emploi est au cœur de la représentation de soi, les attentes portent sur la carrière et les critères traditionnels de succès professionnel : progression verticale, accession à des postes de direction, gestion d'équipe ou reconnaissance à titre d'expert. Plus l'emploi est périphérique à son bonheur, plus les attentes en emploi privilégient l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans deux cas (P8 et P10), l'emploi est perçu comme ayant un rôle secondaire dans la représentation que les répondants se font d'eux de leur 'vie adulte'. Leur relation d'emploi recherchée est économique et centrée sur des attentes monétaires.

P19 « je me vois comme au top, plus au niveau de la direction, donc idéalement ce serait d'avoir des employés qui sont heureux de travailler avec moi ».

P9 « Je veux un emploi qui me permette de bien vivre, de vivre confortablement. Que je puisse être capable aussi de faire vivre ma famille, de leur permettre de leur donner une certaine aisance » P9

P10 « Moi ils engageront pas une super woman, Si y a des dossiers que je suis pas capable de faire, ça va être à moi à dire, je suis pas en mesure de faire ça »

Sources d'influence des représentations de soi

La production de sens autour de la construction de son identité en tant qu'employé peut s'élaborer en suivant le modèle parental. Les parents servent de modèle pour identifier les représentations possible de soi, puisqu'ils constituent le point de référence le plus connu sur la 'vie adulte'. Le modèle parental est prégnant chez plusieurs répondants, qui pour la plupart tentent de reproduire ou d'améliorer ce qu'ils rencontrent dans leur milieu familial (P5, P9, P13, P14, P15, P16). La personnalité et la satisfaction des valeurs personnelles sont également au cœur des justifications des représentations de soi. Le besoin d'accomplissement est très présent lorsque le schéma pré-emploi accorde une large place au succès professionnel, mais il n'est pas le seul besoin évoqué dans les discours. Le besoin de se sentir utile et d'aider la collectivité conduit plusieurs répondants à construire leur représentation de soi autour d'une action ou d'une mission sociale, et à privilégier les emplois dans des entreprises qui reflètent leurs valeurs personnelles (P3, P9, P11).

P14 « Moi j'ai vu la vie que mes parents ils se sont construits, ils voyagent, ils reçoivent des gens, ils ont une belle maison..... mes parents nous ont tous envoyé à l'Université. Puis, j'ai envie que ce soit la même chose pour moi. J'ai envie que mes enfants aient les privilèges que moi j'ai eus »

P11. « Pour l'instant, c'est clair que j'ai envie d'un métier, enfin quelque chose qui me fasse bouger, Et puis j'ai aussi ce truc de.... Ça me fait bizarre de dire ça, mais pas sauver le monde, mais y a vraiment quelque chose , quelque chose à faire, j'ai envie plus au départ de travailler limite pour les autres »

Idéologies sur l'emploi et attribution des responsabilités à l'employeur

Les idéologies et les croyances sur l'emploi aident les répondants à donner du sens aux décisions qu'ils ont vécues ou observées dans les organisations. L'attribution des décisions à des intentions bienveillantes ou au contraire malveillantes est au cœur de la formation des idéologies sur l'emploi (Morrison et Robinson, 1997). Par exemple, le stress occasionné par la surcharge de travail est attribué à des demandes abusives de l'employeur par les uns, à un moindre mal pour survivre dans une économie mondialisée par les autres. C'est en se positionnant par rapport aux idéologies qu'ils avancent, que les répondants orientent leur schéma pré-emploi. Pour reprendre l'exemple du stress, le fait de considérer que le stress est omniprésent peut inciter certains individus à privilégier des organisations qui offrent des conditions de travail confortables et durables, d'autres individus à exiger une reconnaissance de leur implication.

Imputation à l'employeur et équité de la relation d'emploi

De nombreux répondants considèrent qu'il existe des dérives managériales et des abus dans les organisations. La dérive la plus souvent mentionnée est la surcharge de travail, qui est reliée au stress, à l'épuisement professionnel, aux objectifs irréalistes (P2, P3, P10, P12, P14, P15, P18). Les entrevues font aussi état de croyances sur les licenciements injustifiés, la mauvaise gestion des employés par les supérieurs hiérarchiques, et les jeux politiques qui réduisent les chances d'avancement (P7, P8, P11, P13, P18). Dans ce contexte, le schéma pré-emploi inclut des éléments liés à l'équité dans la relation d'emploi, et à la justice organisationnelle (Cropanzano et al., 2001).

P2 'Mon employeur, je m'attends à ce qu'il m'en demande plus que ce que je suis capable de donner... je m'attends à ce qu'il ait des objectifs fixés là, qui soient irréalistes'

P5 'Une bonne relation avec l'entreprise ? Que l'entreprise t'offre ce qu'elle t'avait promis. Qu'elle soit présente aussi pour ses employés, parce que souvent tu le vois aujourd'hui, comme Pétro Canada sont en lock out, ben des fois ils font des promesses puis ils les respectent pas''

P10 'Une chance que c'était syndiqué, c'était une façon pour les employés d'avoir ce qu'ils veulent.... J'ai appris à revendiquer quand ça ne me convient pas, qui aller voir, comment dire les choses'.

Deux types de réactions sont rencontrés face aux perceptions des iniquités. Certains répondants présentent une attitude vigilante qui les rend très sensibles aux iniquités et aux injustices. Leur loyauté est contingente au respect des promesses de l'employeur, et à l'application de pratiques justes entre les employés (P5, P13, P14). L'autre réaction consiste à rechercher des entreprises qui offrent une alternative et sont réputées pour leur côté humain et pour leurs conditions de travail confortables et durables (P2, P3, P7, P10, P15).

P7. 'Moi j'aime la stabilité, je veux pas changer d'emploi tous les 6 mois ; c'est plus pratique pour apprendre, connaître bien les gens et son travail, et puis aussi ça diminue le stress'.

P13 'Pour moi, personnellement, une bonne relation avec l'entreprise, ça dépendrait de la justice... si personnellement je suis bien traitée mais je sais qu'il y a des injustices, j'aurai pas vraiment la fierté d'être reconnue..... parce que ça va être du favoritisme'.

Rôle des expériences négatives en emploi sur les perceptions d'équité

Backhaus (2002) souligne que les individus tendent à interpréter de manière exagérée des signaux négatifs et à surestimer la saillance d'un incident insatisfaisant, comparativement aux incidents qui sont source de satisfaction. Dans trois cas (P8, P12, P18), les expériences au travail des répondants ont été déplaisantes et inattendues.

P8 'Des fois, je veux dire, j'avais honte... je me sentais vraiment mal d'appuyer la candidate, ou de mentir sur les raisons pour lesquelles elle a été refusée.... Tout ce cynisme, ça fait en sorte que je vais pas être la personne la plus loyale envers l'organisation.... ça va être plus donnant donnant'.

P18 'Mon expérience sur le marché du travail, des fois je suis arrivé dans l'entreprise, par exemple XX, c'était très politique, même les personnes incompetentes étaient nommées supérieur'.

Dans ces trois cas, les répondants tendent à généraliser leurs expériences à l'ensemble des employeurs, ce qui les conduit à développer des idéologies très cyniques. On note alors un processus de réajustement de l'individu qui se désengage vis-à-vis de l'organisation et se centre sur une gestion individuelle de la carrière. Le schéma pré-emploi se construit sur une logique *nomade*, sans loyauté organisationnelle.

Acceptation des changements sociétaux et économiques

Les répondants attribuent aussi le rythme rapide de travail, les risques de licenciement, les exigences de performance, etc., à une évolution de l'économie qui n'est pas imputable à la manière dont on gère les entreprises. Plutôt, l'évolution de l'économie oblige les entreprises et les individus qui la composent à s'ajuster et à s'adapter pour trouver les ressources adéquates qui permettent de survivre.

P6 'Moi j'ai pas peur de changer. J'ai déjà perdu un emploi, j'ai déjà quitté un emploi, j'ai pas peur de le faire. Je vais trouver quelque chose d'autre, quelque chose d'aussi intéressant si c'est pas plus. J'ai une famille, mais on est capable de bien vivre, de se débrouiller'.

P3 'Une entreprise, faut qu'elle survive. Elle peut pas garder un employé qui n'est pas performant.'

Chez certains, les discours sur les changements sociétaux contribuent à justifier la formation d'un schéma pré-emploi qui valorise les expériences personnelles de travail, les performances et la compétition pour le succès, et non la loyauté organisationnelle.

P14 'Je crois plus vraiment au fameux contrat de loyauté où tu travaillais toute ta vie dans une entreprise. Je pense que tant que les deux parties sont satisfaites dans l'échange, tant mieux, on va rester. Mais si je suis plus satisfaite, puis il remplit pas sa part du contrat selon moi, ben bye je vais aller ailleurs'.

A l'inverse, d'autres répondants prônent les bienfaits de la stabilité et de la loyauté pour l'individu et l'organisation. Ils se déclarent effrayés ou en désaccord avec les changements qu'ils observent.

P10. 'lorsque l'entreprise encourage les emplois précaire pour dans le fond, se graisser la patte..... Les gens qui sont en dessous du salaire minimum, c'est pas vrai qu'ils ont les moyens de développer leur plein potentiel'.

P19. 'L'idée que quand on est engagé, c'est pas seulement pour 2 ans, mais je suis là pour un bon bout de ma vie si ce n'est pour ma carrière au complet. Au niveau de l'emploi, je crois que c'est important parce que c'est ça qui permet de devenir plus

performant. Plus tu connais ton entreprise, plus tu te sens à l'aise pour travailler à l'intérieur'.

Production de sens autour du changement identitaire

L'entrée dans le monde du travail est une période de changement identitaire qui suppose l'abandon d'un ancrage identitaire – celui d'étudiant – vers l'adoption progressive d'une nouvelle identité. Comme l'avance Louis (1980), le changement identitaire est un processus qui passe par la construction positive de sens autour de son nouveau rôle. Dans ce cas, la construction identitaire ne porte pas sur des représentations possibles de soi au travail qui sont idéalisées ou lointaines. Elle est centrée sur le passage à la vie professionnelle et sur l'abandon de l'identité d'étudiant.

Difficultés d'anticipation du changement identitaire

Chez certains répondants, le processus de changement identitaire n'est pas encore en place (P4, P16, P17). Les discours sont fortement imprégnés des valeurs d'un étudiant (par exemple, les amis, ou les horaires flexibles que l'on a obtenus pour concilier les études et le travail). On constate que l'absence de projection identitaire fait obstacle à la formation du schéma pré-emploi.

P4 « Je sais pas, j'essaye de me situer. J'ai pas beaucoup d'expérience. En ce moment, je cherche un travail mais j'ai pas grande idée sur comment pense un employeur. C'est sûr que ça va être au niveau des tâches que je dois accomplir, mais rien de spécifique »

P 17 « Moi j'aime l'école, j'y ai fait plein de projets, alors je ne sais pas encore exactement dans quel milieu je vais évoluer. Je ne sais pas si je vais aller dans une agence ou dans une grande entreprise puis là..... ou je vais rester dans la banque puis je changerai à un moment donné »

P 16 « J'ai de la difficulté à m'imaginer plus tard. C'est bientôt, c'est ça le pire. Mais j'ai de la difficulté à... voir exactement ça va ressembler à quoi mon emploi »

Peur de l'échec et du choc de la réalité

Le changement identitaire ne se fait pas sans inquiétudes et sans peurs. Démontrer et faire reconnaître son potentiel, ne pas être déçu, trouver un emploi qui corresponde à ses attentes, à ses valeurs, sont des questionnements que l'on retrouve dans les entrevues. La peur d'abandonner un style de vie insouciant et avec un rythme de vie tranquille est également présente chez plusieurs répondants, ce qui les fait douter sur la possibilité de conserver un bon équilibre de vie.

P9 'Avec ma vraie 1^{ère} expérience de travail, je vais être confronté à la réalité. C'est sûr que ma vision va changer'

P5 'C'est ça qui est difficile je pense, c'est la recherche et le temps que tu y mets puis, souvent tu envoie une tonne de demandes d'emploi puis t'as pas de réponse, juste le fait d'avoir un non ou n'importe quoi'.

Pour contrer les peurs associées au changement identitaire, les répondants manifestent la volonté de s'adapter et de contribuer efficacement à la vie organisationnelle. Le discours est davantage centré sur des attentes liées à l'apprentissage et au besoin d'encadrement et de coaching pour réussir.

P7 «C'est sûr que là, je vais travailler avec des clients, fait que je veux leur offrir vraiment le meilleur de ce que je suis capable. Mais je m'attends à ce qu'on me le montre, à ce qu'on me dise comment, qu'on me donne des trucs »

P13 « 'Quelqu'un qui va me donner des responsabilités à la mesure de ce que je suis capable de faire.... Qui va croire en mes capacités, qui va être capable de me donner du feedback, genre mes forces et mes faiblesses, être clair dans ce qu'il dit'

Maintient de l'identité étudiante et rejet de l'identité professionnelle

Dans deux cas (P12 et P14), les peurs associées au changement identitaire conduisent à produire un discours autour d'une opposition entre la vie étudiante et la vie professionnelle. Les organisations sont alors présentées comme peu ouvertes au changement, peu compréhensives par rapport aux jeunes ou aux personnalités différentes. L'identité est construite en opposition avec celle du 'parfait employé', qui travaille de nombreuses heures et est caricaturée par le célèbre 'métro, boulot, dodo'.

P12 'Malgré ma faible expérience et mon jeune âge, que mon patron voit que j'apporte un point de vue différent de ce que les autres peuvent apporter. Je vais apporter des connaissances techniques puis un regard extérieur, Donc j'aimerais ça que mon patron comprenne..... je m'attends à avoir quand même une certaine résistance quand je vais entrer sur le marché du travail'.

Discussion

Notre recherche avait pour objectif d'étudier les processus sous-jacents à la formation du schéma pré-emploi. Ce faisant, nous voulions apporter deux contributions à la recherche sur la relation d'emploi et la socialisation organisationnelle : (1) explorer le degré de réalisme et de précision du schéma pré-emploi des jeunes adultes en âge d'intégrer le marché du travail; (2) étudier comment le schéma pré-emploi est associé à des attentes qui permettent d'anticiper la compatibilité avec un emploi, ou une organisation. Nous nous sommes appuyés sur un échantillon de 22 étudiants finissant leurs études en gestion pour répondre à notre question de recherche.

Implications théoriques

Nos résultats montrent tout d'abord que les représentations de soi au travail sont nécessaires à la formation du schéma pré-emploi. En l'absence de représentation de soi au travail, les personnes interrogées sont incapables de présenter un schéma pré-emploi structuré (P4, P16, P17). Seules quelques attentes simples sont formulées (par exemple, un bon salaire, ou un travail intéressant), mais sans être structurées autour d'une 'petite théorie individuelle sur l'emploi'. Ce résultat met en avant la force de la projection identitaire dans la préparation à l'entrée sur le marché du travail. Elle oriente les choix des individus de telle sorte qu'ils réagissent clairement à une situation organisationnelle, en sachant si elle leur permet de se rapprocher de leur idéal identitaire ou non (Markus et Nurius, 1986). Étant idéalisée, la représentation de soi constitue un agent motivationnel exceptionnel, qui oriente les choix et les décisions des individus. Comme le soulignent Markus et Nurius (1986, p.963), «ce qui compte n'est pas la facilité avec laquelle ces représentations peuvent être concrétisées. Ce qui est important est qu'elles existent en tant qu'élément qui peut être activé et servir de référent quand on évalue ou interprète le soi actuel ».

La prégnance d'un unique avenir possible, c'est-à-dire d'une représentation de soi unique et clairement identifiée par l'individu, permet la formation d'une vision précise et claire du schéma pré-emploi. La perception du *fit* avec l'emploi et l'organisation est plus facile à formuler et les attentes des répondants sont claires et justifiées. Comment est-il possible

d'arriver à ce constat, alors que les travaux sur les représentations de soi possibles mentionnent que la multiplicité des ancrages identitaires est source de richesse et de malléabilité pour la construction de soi (Markus et Nurius, 1986, p. 965 ; Ferrari et al., 2009, p.103) ? Le fait de privilégier une représentation de soi unique ne nuit pas à l'élaboration d'une conception riche et complexe du travail ; au contraire, elle la facilite car il est plus facile de produire du sens pour justifier ses attentes en emploi. C'est parce que la production de sens autour du schéma pré-emploi est facilitée par l'existence d'un avenir imaginaire unique, que les conceptions liées au travail sont enrichies et mieux structurées.

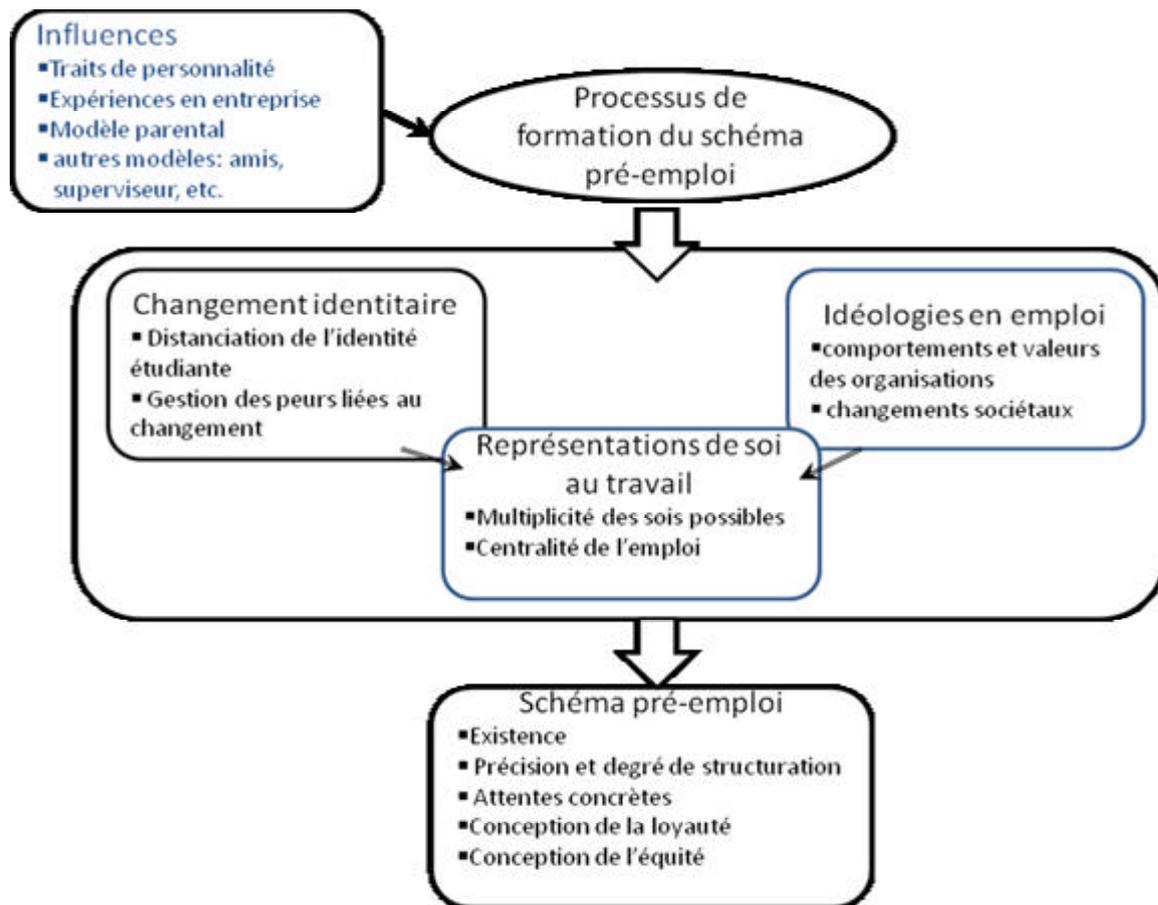
Les représentations de soi possibles ne se centrent pas uniquement sur un imaginaire espéré. Elles se développent en identifiant ce que l'on n'aimerait pas devenir, ou ce que l'on aurait peur de devenir. Les discours organisés autour des craintes liées au changement identitaire sont associés à la difficulté à formaliser un schéma pré-emploi. Les répondants qui mentionnent un rejet de l'identité professionnelle et valorisent le maintien d'une identité plus proche de celle des étudiants, anticipent des difficultés d'insertion au travail. Ces formes de représentation de soi sont construites par la négative ; si elles ne sont pas associées à une représentation de soi possible et espérée au travail, elles ne sont pas suffisantes pour aider l'individu à construire un schéma pré-emploi.

Les idéologies et les croyances sur l'emploi contribuent aussi à la formation du schéma pré-emploi. Elles permettent aux individus de produire du sens en précisant les comportements attendus de l'employeur et de l'employé (Robinson et Morrison, 1997). Elles aident à préciser ce que sont des attentes réalistes en emploi et elles servent de filtre pour interpréter une situation organisationnelle. Les entretiens mettent en avant l'importance de l'équité dans la relation d'emploi. Le discours dominant est que la relation d'emploi n'est pas toujours équitable, mettant l'employeur en position de force pour fixer des horaires lourds et des conditions de travail pénibles. Ce discours s'accompagne de deux productions de sens différentes.

La croyance d'une relation d'emploi inéquitable est associée chez certains répondants à une forte sensibilité à l'équité et à la justice (Cropanzano et al., 2001), et à une réévaluation régulière de la relation d'emploi de manière à s'assurer que l'échange est toujours équitable. Dans ce cas, la loyauté à l'organisation n'est pas valorisée par les individus ; elle est même inexistante chez certains d'entre eux. C'est la juste reconnaissance des efforts et des réalisations qui justifie le choix de rester ou de quitter l'entreprise. Chez d'autres répondants, la perception d'iniquité s'accompagne de la recherche d'entreprises qui sont réputées pour leur gestion des ressources humaines alternative. Pour ces individus, la confiance peut être possible si l'employeur démontre qu'il souhaite construire un échange durable et bénéfique à tous (Whitener et al., 1998). Les individus qui forment ce type de schéma pré-emploi valorisent la loyauté et la stabilité dans la relation d'emploi et sont prêts à faire confiance à une entreprise qui partage les mêmes valeurs qu'eux.

La figure 1 fait une synthèse des éléments qui ont émergé lors de l'analyse des 22 entretiens. Elle montre le rôle central joué par les représentations de soi au travail dans la construction du schéma pré-emploi. Ces représentations de soi s'accompagnent d'idéologies sur l'emploi qui vont justifier ce que l'individu souhaite devenir, ou au contraire ne souhaite pas devenir, dans la vie professionnelle.

Figure 1. Éléments de la formation du schéma pré-emploi



Limites et prolongements

Les résultats que nous venons de discuter doivent être considérés avec une certaine prudence. Notre échantillon est réduit et se limite à 22 étudiants qui finissent leur scolarité en gestion, commerce et administration. Nous avons choisi de nous centrer sur ce type d'étudiants afin d'avoir un échantillon homogène quant au type d'études, et pertinent pour les organisations préoccupées par de futures embauches. L'objectif était de contrôler l'effet lié à la socialisation lors des études et au type de métier envisagé. On peut donc penser que les résultats pourraient être validés quantitativement dans des recherches futures, en utilisant le même type d'échantillon.

En revanche, nous croyons que des résultats différents auraient été obtenus avec d'autres principes d'échantillonnage. Par exemple, la vision du stress et des objectifs très élevés de travail est conforme à l'idée que l'on se fait d'un emploi de cadre ou de professionnel. Qu'en serait-il si des étudiants en esthétique, en droit ou en ingénierie avaient été interrogés ? Toute généralisation de nos résultats à d'autres métiers serait donc hâtive et inappropriée. Pour prétendre généraliser nos résultats, il faudrait conduire d'autres entretiens avec des groupes de métiers variés, de manière à dresser un portrait plus complet des schémas pré-emploi, selon le niveau et le type d'études effectués.

La facilité d'accès au marché du travail peut être un facteur qui modifie le développement des représentations de soi idéalisées au travail (Markus et Nurius, 1986). Les entretiens ont été effectués alors que la crise économique ne se faisait pas encore sentir au Canada, et pour des métiers identifiés comme souffrant de pénuries de main d'oeuvre. Il est possible que le

contexte économique et plus précisément la perception des opportunités d'emploi, modifie la construction de la représentation de soi au travail et la formation du schéma pré-emploi. Il serait intéressant de comparer les résultats avec ceux d'étudiants issus d'une filière d'études qui débouche sur des perceptions d'emploi moins florissantes.

Une autre voie de recherche possible porte sur un suivi au cours des ans, des personnes interrogées. Nous avons identifié des éléments qui aident à la formation du schéma pré-emploi, sans confronter ces éléments à la réalité. Comment les individus interrogés vivent-ils le choc de la réalité ? Quels sont ceux qui estiment que leurs attentes étaient irréalistes, quels sont ceux qui vivent des déceptions lors de leur premier emploi ? Un suivi de chaque individu permettrait de comprendre les effets réels de la construction des identités et des idéologies sur les perceptions de *fit* et sur la stabilité du schéma pré-emploi.

Implications managériales

Nous voyons plusieurs implications de notre recherche pour les employeurs qui souhaitent recruter de jeunes adultes ayant une formation en gestion. Tout d'abord, les individus qui se projettent dans l'avenir et ont construit des idéologies sur l'emploi, présentent un schéma pré-emploi précis et structuré. Même si ce schéma est évolutif, il guide les choix des individus et leur permet de préciser le type d'emploi ou d'organisation qui répond à ses attentes. Les perceptions de *fit* avec ce qu'offre l'organisation sont alors plus faciles à établir que lorsque le schéma pré-emploi est flou ou inexistant. Louis (1980, p.228) rapporte que les attentes initiales des nouvelles recrues qui quittent ne diffèrent pas de celles des nouvelles recrues qui restent dans l'organisation. C'est la perception que les attentes sont satisfaites au cours de la socialisation qui explique la décision de quitter ou de rester. Grâce au schéma pré-emploi, les individus développent des perceptions plus précises et plus réalistes, de ce qui leur conviendrait en entreprise. Lors des entrevues de sélection, les employeurs qui questionnent le schéma pré-emploi des candidats ont la possibilité de cerner le degré de précision de leurs attentes, et ce faisant d'anticiper les risques de départs à cause d'attentes déçues.

Ensuite, les idéologies en emploi décrites par les répondants montrent une perte de confiance en l'employeur. Dans certains cas, l'individu envisage de vérifier si le ratio entre ses contributions et ses rétributions est équitable, et anticipe des ajustements en cas d'iniquité (plaintes, départ). La confiance n'est pas au cœur de la relation d'emploi. Le discours est plutôt importé de la théorie de l'agence, selon laquelle il faut contrôler l'autre partie pour vérifier que ses propres intérêts sont préservés (Eisenhardt, 1989b). Dans d'autres cas, l'individu privilégie la recherche d'entreprises qui traitent bien leurs employés. La confiance est envisagée par les répondants, mais elle reste à prouver de la part de l'employeur. On rencontre dans les discours, des attentes relatives aux comportements qui construisent la confiance (Whitener et al., 1998) : la délégation, le partage des responsabilités et des informations, l'intégrité et la cohérence des comportements, la communication, ou encore l'intérêt pour les employés. Les employeurs qui souhaitent conserver durablement leurs nouvelles recrues devraient mettre en place de tels mécanismes d'actions pour construire une relation de confiance.

Finalement, comment savoir quel est le type de schéma pré-emploi dominant chez un individu ? Répondre à cette question est important pour réduire les risques d'un mauvais *fit* entre les attentes de l'individu et de l'organisation (Kristof-Brown et al., 2005), tant en lien avec l'emploi qu'en lien avec les valeurs organisationnelles. L'analyse des entretiens indique que des questions liées à la projection identitaire de l'individu à moyen terme, à ses idéologies en emploi et à sa position par rapport à son identité étudiante, sont toutes pertinentes pour déceler le processus de sens qu'il a construit face au marché du travail. Il devient alors plus facile d'identifier si la culture et les pratiques de gestion des ressources humaines de son organisation sont cohérentes avec la construction identitaire de l'individu.

Références

- Backhaus, K. (2002). Importance of person-organization fit to job seekers, *Career Development International*, vol. 8, no 1, p. 21-26.
- Carr, J., Pearson, A., Vest, M., Boyar, S. (2006). Prior occupational experience, anticipatory socialization, and employee retention, *Journal of Management*, vol. 32, no 3, p.343-359.
- Cropanzano, R., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 425-445.
- Coyle-Shapiro, J. et Parzefall, M-R. (2004). Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi, in N. Delobbe et al. (éd.). *Comportement organisationnel, volume 1: contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles : De Boeck Université, p. 21-67.
- Dulac, T. (2004). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique, in N. Delobbe et al. (Eds). *Comportement organisationnel, volume 1: contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Bruxelles : De Boeck Université, p. 69-109.
- Eisenhardt, K. (1989a). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 532-550.
- Eisenhardt, K. (1989b). Agency theory: assessment and review, *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 57-74.
- Ferrari, L., Nota, L., Soresi, S., Blustein, D., Murphy, K., Kenna, A. (2009). Constructions of work among adolescents in transition, *Journal of Career Assessment*, vol. 17, no 1, p. 99-115.
- Fiske, S., Linville, P. (1980). What does the schema concept buy us ?, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 6, no 4, p. 543-557.
- Fiske, S., Taylor, S. (1984). *Social cognition*, New York: Random House.
- Higgins, T. (1987). Self-discrepancy: a theory relating self and affect, *Psychological Review*, vol. 94, p. 319-340.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves. Experimenting with image and identity in professional adaptation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p.764-791.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job fit, person-organization fit, person-group fit, and person-supervisor fit, *Personnel Psychology*, vol. 58, no 2, p. 281-342.
- Louis, M. (1980). Surprise and sense making : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 262-279.
- Markus, H., Nurius, P. (1986). Possible selves, *American Psychologist*, vol. 41, p. 954-969.
- Morrison, E., Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, vol. 22, no 1, p. 226-256.
- Resick, C., Baltes, B., Shantz, C. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: examining interactive effects with job fit and conscientiousness, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 5, p. 1446-1455.

- Roberts, L., Dutton, J., Spreitzer, G., Heaphy, E., Quinn, R. (2005). Composing the reflected best-self portrait. Building pathways for becoming extraordinary in work organizations, *Academy of Management Review*, vol. 30, p. 712-736.
- Roberts, L. (2006). Changing faces: professional image construction in diverse organizational settings, *Academy of Management Review*, vol. 30, no 4, p. 685-711.
- Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, no 4, p. 511-541.
- Rousseau, D. (2003). Extending the psychology of the psychological contract, *Journal of Management Inquiry*, vol. 12, no 3, p. 229-238.
- Statistique Canada. (2009). Statistiques sur les besoins en emploi selon la filière universitaire, <http://www40.statcan.gc.ca/l02/cst01/labor45b-fra.htm>, Site consulté en mai 2009
- Statistique Canada. (2009). Rapport HRDSC paru en janvier 2007 sur les pénuries d'emploi, http://www.hrsdc.gc.ca/fra/publications_ressources/recherche/categories/marche_travail_f/sp_615_10_06/shortage-f.shtml, Site consulté en mai 2009.
- Stein, D. (1992). Schemas in the cognitive and clinical sciences: an integrative construct, *Journal of Psychotherapy Integration*, vol. 2, no 1, p. 45-63.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded theory Procedures and Technics*, Newbury Park, CA: Sage.
- Wanous, J. (1977). Organizational entry: newcomers moving from outside to inside, *Psychological Bulletin*, vol. 84, p. 601-617.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M., Wener, J. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour, *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, p. 513.

Annexe

Guide d'entretien

1. Dans un premier temps, j'aimerais que tu te présentes
2. Peux-tu me parler de ta perception du monde du travail et de l'entreprise. Quand je te dis ça, qu'est-ce qui te vient à l'esprit ?
Schéma pré-emploi sur le monde du travail en général
3. Quelles sont tes attentes par rapport à un emploi ? Qu'est ce que tu attends de la part d'une entreprise, d'un employeur ?
Attentes en emploi, éléments précis et concrets du schéma pré-emploi
4. Qu'est ce que tu crois qu'un employeur va s'attendre de toi en retour ?
Attentes en emploi, éléments précis et concrets du schéma pré-emploi
5. J'aimerais que tu m'expliques ce qu'est une relation d'emploi selon toi. Quand je dis 'relation d'emploi', qu'est ce qui te vient à l'esprit ?
Éléments abstraits du schéma pré-emploi, niveau de structuration du schéma pré-emploi
6. Comment décrirais-tu une bonne relation d'emploi ? Une mauvaise relation d'emploi ?
Éléments abstraits du schéma pré-emploi, niveau de structuration du schéma pré-emploi
7. Ton emploi idéal, ton entreprise idéale, ce serait quoi ?
Construction identitaire
8. Est-ce que tu pourrais me raconter tes expériences professionnelles. Qu'as-tu aimé, ou au contraire peu aimé, dans chacune de ces expériences ?
Production de sens à partir de situations similaires ; dans ce cas, il s'agit d'expériences en entreprise
9. Qu'est ce qui t'attire sur le marché du travail ? Qu'est ce qui te motive à travailler ?
Éléments abstraits du schéma pré-emploi, construction identitaire