

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**LE SCHÉMA ANTICIPATOIRE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : ÉTUDE
EXPLORATOIRE DU CONCEPT ET TEST DE SON LIEN AVEC TROIS TYPES D'OFFRE
D'EMPLOI**

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR MARIE-CLAUDE CHAUVETTE

DÉCEMBRE 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à adresser mes plus profonds remerciements à la professeure Sylvie Guerrero, qui m'a si bien dirigée et soutenue tout au long de mon travail. Mon mémoire n'aurait pas été ce qu'il est sans son esprit vif, son soutien et son expérience. J'ai eu la chance d'avoir une directrice impliquée, présente et extrêmement brillante. Elle a su me motiver en démontrant un grand intérêt pour mes idées ainsi qu'en partageant sa vision. Si elle s'est montrée exigeante parfois, je ne lui en suis que plus reconnaissante puisque cela m'a permis de progresser rapidement et m'a amenée à me surpasser, à améliorer constamment mon travail. Je la remercie également de m'avoir donné la chance de m'impliquer dans d'autres projets. Les apprentissages que je tire de ces derniers ont une valeur importante à mes yeux et témoignent également de la confiance qu'elle a en moi. Ce fut une expérience stimulante!

J'aimerais souligner l'importante contribution d'autres professeurs sur ce mémoire et durant les cours de la maîtrise. D'abord, je tiens à remercier chaleureusement la professeure Kathleen Bentein, qui a su me rassurer lors des moments plus difficiles et qui m'a témoigné de la confiance à l'occasion d'autres projets. Je lui suis également reconnaissante de m'avoir appuyé et aidé dans mon mémoire et de m'avoir guidé pour la présentation de celui-ci lors du congrès de L'AIPTLF. Travailler avec elle est très agréable. Je remercie le professeur Denis Morin pour sa disponibilité et ses précieux conseils concernant la méthodologie. J'adresse mes plus sincères remerciements au professeur Pierre Cossette, qui a vu en moi le potentiel d'une étudiante de maîtrise et qui a su m'encourager tout au long de ces deux années d'études.

Je tiens à souligner le soutien que m'a apporté ma famille. Je remercie tout particulièrement ma mère qui m'a non seulement encouragée et qui a cru en moi dès le début, mais sans qui la réalisation de cette maîtrise n'aurait pas eu lieu. Sa générosité et sa patience m'ont aidée en plusieurs occasions. Elle a contribué à plusieurs niveaux à rendre ce projet réalisable, directement sur ce mémoire, mais aussi tout au long de mes études et je lui en serais toujours reconnaissante.

Je remercie mes amis qui ont été à mes côtés tout au long de ce projet et qui ont montré un intérêt réel pour sa réussite. Frédéric, qui en plus de supporter mes états d'âme, m'a aidée avec des questions d'informatiques et m'a changé les idées lorsque j'en avais besoin. Karine, Katherine et Isabelle S., mes amies de toujours, qui m'ont prise au sérieux dans ce projet et qui n'ont pas hésité à proposer leur aide, que ce soit pour ce mémoire ou pour un projet de cours.

Finalement, j'aimerais remercier mes collègues à la maîtrise et l'équipe de la Chaire de gestion des compétences. Justine, qui a rendu ces deux années plus agréables. Je vais m'ennuyer de nos séances de *brainstorming* sur nos sujets de mémoire. Toute l'équipe de la Chaire qui a contribué à une atmosphère de travail vivante, un lieu de respect, de partage d'idées et de collaboration. Je remercie tout spécialement Catherine, qui est toujours prête à aider et qui a cette énergie positive qui est contagieuse!

Un grand merci à tous les participants de cette recherche pour avoir consacré de leur temps et leur implication. Leur contribution a permis à cette recherche d'avancer les connaissances scientifiques.

TABLES DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES TABLEAUX	ix
RÉSUMÉ	xi

CHAPITRE I

INTRODUCTION.....	1
1.1 Cadre théorique et justifications de la recherche.....	2
1.2 Problématique.....	7

CHAPITRE II

LE SCHÉMA ANTICIPATOIRE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE RECENSION DES ÉCRITS DE L'ÉTUDE I	11
2.1 Le contrat psychologique	11
2.1.1 Typologie du contrat psychologique.....	12
2.2 Les schémas cognitifs.....	17
2.2.1 Explication d'un schéma définitions et conceptualisations.....	17
2.2.2. Organisation d'un schéma.....	18
2.2.3. Utilité et rôle d'un schéma	20
2.3 Schéma anticipatoire du contrat psychologique.....	21
2.4 Antécédents du schéma	24
2.4.1 Personnalité.....	25
2.4.1.1 Le modèle à cinq facteurs (Big Five).....	26
2.4.1.2. Le centre de l'évaluation de soi	29
2.4.1.3. Les besoins importance du besoin de réalisation de soi	30
2.4.1.4. Le comportement de type A et B.....	32
2.4.2 Valeurs de travail	34
2.4.3 Expériences antérieures	37
2.5 Conclusion sur la recension des écrits de l'étude 1 ...	40

CHAPITRE III

ANALYSE QUALITATIVE POUR DÉCRIRE ET OPÉRATIONALISER LE SCHÉMA ANTICIPATOIRE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : MÉTHODOLOGIE ET

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 1	42
3.1 Méthodologie de l'étude exploratoire (étude 1).....	42
3.1.1 Population visée et méthode d'échantillonnage.....	44
3.1.3 Procédure.....	45
3.1.4 Analyse.....	46
A. Première analyse de contenu : procédure quantitative	47
B. Deuxième analyse de contenu : procédure qualitative	48
3.2 Résultats Les antécédents et le contenu du schéma anticipatoire.....	49
3.2.1 Personnalité.....	53
3.2.2. Valeurs.....	57
3.2.3. Sources d'influence	58
3.3 Résultats L'organisation du contenu du schéma anticipatoire	59
3.3.1 Finalité de l'emploi.....	63
3.3.2. Idéologie de la relation d'emploi éléments typiques du schéma anticipatoire du contrat psychologique.....	66
3.3.3. Contenu de base du schéma anticipatoire du contrat psychologique	68
3.4. Conclusion concernant la méthodologie et les résultats de l'étude 1.....	69

CHAPITRE IV

RÔLE DU SCHÉMA ANTICIPATOIRE SUR LES RÉACTIONS AUX CONTRATS PSYCHOLOGIQUES OFFERT PAR UNE ORGANISATION : CADRE

CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE 2.....	71
4.1 Le modèle d'analyse	72
4.2 La théorie du fit	74
4.2.1 Les liens entre le schéma et la compatibilité avec l'organisation	76
4.2.2. Les liens entre le schéma et la compatibilité avec l'emploi	77
4.3 Hypothèses et justifications.....	78
4.3.1 Rôle du schéma anticipatoire du contrat psychologique.....	79
4.3.1.1 Hypothèses de lien entre le type de schéma et une offre d'emploi correspondante	81
4.3.1.2 Hypothèses de lien entre le type de schéma et une offre d'emploi différente.....	82
A- L'offre transactionnelle	83
B- L'offre relationnelle.....	85
C- L'offre balancée	88

4.5 Conclusion du cadre conceptuel de l'étude 2.....	92
 CHAPITRE V	
LE RÔLE DU SCHÉMA ANTICIPATOIRE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE .	
MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 2.....	93
5.1 Méthodologie de l'étude hypothético-déductive (étude 2)	93
5.1.1 Population visée et méthode d'échantillonnage.....	94
5.1.2. Technique de collecte des données et procédure	95
5.1.3. Mesures.....	96
A- Le schéma anticipatoire du contrat psychologique.....	97
B- Les offres d'emploi, l'intention d'accepter l'offre et la compatibilité	99
5.1.5. Analyse.....	101
5.2. Résultats le rôle du schéma anticipatoire.....	102
5.2.1 Analyses de validité et de fiabilité.....	103
5.2.2 Statistiques descriptives.....	104
5.2.3 Analyse descriptive des scénarios les boîtes à moustaches.....	106
5.2.4 Les liens entre le schéma et les réactions à une offre d'emploi Corrélations	110
5.3 Conclusion sur la méthodologie et les résultats de l'étude 2	113
 CHAPITRE VI	
DISCUSSION	115
6.1 Résumé de la recherche	115
6.2. Les principaux résultats et leurs implications théoriques	116
6.3 Pertinence sociale.....	121
6.4 Les forces et les limites de la recherche	123
6.5 Directions pour les recherches futures.....	125
6.7 Conclusion.....	127
 BIBLIOGRAPHIE	 129
 ANNEXE A	 138
Tableau A - récapitulatif des différents types de contrat psychologique selon les auteurs	139
ANNEXE B	140
Tableau 1B - Contenu du CP selon la cible (employeur/employé) études de Rousseau (1990) et de Guzzo, Noonan et Elron (1994)	141

Tableau 2B - Contenu du CP selon la cible (employeur/employé) étude d'Herriot, Manning et Kidd (1997).....	141
ANNEXE C	142
Figure C - Théories des besoins - Comparaison entre la hiérarchie des besoins de Maslow et la théorie ERG des besoins d'Alderfer	143
ANNEXE D	144
Figure 1D - Les catégories de valeurs de Schwartz (1994) et leurs composantes.....	145
Figure 2D - Modèle de la dynamique des catégories de valeurs de Schwartz (1994).....	145
ANNEXE E	146
Guide d'entrevue – Schéma anticipatoire du contrat psychologique	147
ANNEXE F.....	149
Matrice des antécédents au schéma	150
Antécédents au schéma anticipatoire (résumé des concepts).....	152
Modélisation du schéma anticipatoire.....	154
ANNEXE G	155
Lettre de confidentialité	156
ANNEXE H	157
Mesures présentées dans le questionnaire	158
ANNEXE I.....	160
Scénarios du contrat psychologique.....	161
ANNEXE J	163
Analyse factorielle et Alpha pour les échelles créées du schéma anticipatoire	164
ANNEXE K	166
Résumé des hypothèses et des résultats	167

Tableau 2B - Contenu du CP selon la cible (employeur/employé) étude d'Herriot, Manning et Kidd (1997).....	141
ANNEXE C	142
Figure C - Théories des besoins Comparaison entre la hiérarchie des besoins de Maslow et la théorie ERG des besoins d'Alderfer	143
ANNEXE D	144
Figure 1D - Les catégories de valeurs de Schwartz (1994) et leurs composantes.....	145
Figure 2D - Modèle de la dynamique des catégories de valeurs de Schwartz (1994).....	145
ANNEXE E	146
Guide d'entrevue – Schéma anticipatoire du contrat psychologique	147
ANNEXE F.....	149
Matrice des antécédents au schéma	150
Antécédents au schéma anticipatoire (résumé des concepts).....	152
Modélisation du schéma anticipatoire.....	154
ANNEXE G	155
Lettre de confidentialité	156
ANNEXE H	157
Mesures présentées dans le questionnaire	158
ANNEXE I.....	160
Scénarios du contrat psychologique.....	161
ANNEXE J	163
Analyse factorielle et Alpha pour les échelles créés du schéma anticipatoire	164
ANNEXE K	166
Résumé des hypothèses et des résultats	167

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
2.1	Typologie du contrat psychologique selon Rousseau	13
2.2	Organisation du contenu d'un schéma cognitif et exemple	20
3.1	Modèle du schéma anticipatoire du contrat psychologique et de ses antécédents	51
3.2	Structure d'un schéma cognitif	60
3.3	Application de la théorie de Rousseau au schéma anticipatoire	62
4.1	Modèle d'analyse et hypothèses de recherche : les relations entre les trois types de schéma anticipatoire du contrat psychologique et les réactions aux offres d'emploi.	73
5.1	Application de la théorie de Rousseau au schéma anticipatoire	98
5.2	Représentation graphique de l'intention d'accepter ou de refuser pour chacune des offres d'emploi	107
5.3	Représentation graphique de la perception de compatibilité organisationnelle pour chacune des offres d'emploi	108
5.4	Représentation graphique de la perception de compatibilité avec l'emploi pour chacune des offres d'emploi	109
5.5	Modèle d'analyse et hypothèses de recherche confirmées (ou partiellement confirmée)	113
C	Théories des besoins : comparaison entre la hiérarchie des besoins de Maslow et la théorie ERG des besoins d'Alderfer	143
1D	Les catégories de valeurs de Schwartz (1994) et leurs composantes	145
2D	Modèle de la dynamique des catégories de valeurs de Schwartz (1994)	145

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
2.1	Résumé de la typologie du contrat psychologique pour l'étude 2	15
3.1	Données sociodémographiques	44
3.2	Codes fréquents : éléments les plus mentionnés	50
3.3	Codes les plus fréquents selon les concepts principaux de la recherche	50
3.4	Personnalité et caractéristiques individuelles	55
3.5	Valeurs et autres influences	56
3.6	Sens de l'emploi : comparaison entre la littérature et les résultats de l'étude 1	65
5.1	Données sociodémographiques des participants au questionnaire	95
5.2	Les éléments représentant chacune des conditions manipulées (type d'offre) dans les scénarios	100
5.3	Analyse factorielle et d'homogénéité des concepts	103
5.4	Statistiques descriptives	104
5.5	Matrice de corrélations	111
A	Tableau récapitulatif des différents types de contrat psychologique selon les auteurs	139
1B	Contenu du CP selon la cible (employeur/ employé) : études de Rousseau (1990) et de Guzzo, Noonan et Elron (1994)	141
2B	Contenu du CP selon la cible (employeur/ employé) : études d'Herriot, Manning et Kidd (1997)	141
I	Organisation de l'ordre des scénarios selon les versions du questionnaire	162
1J	Analyse factorielle détaillée du schéma anticipatoire transactionnel	164
2J	Statistiques complètes des items pour le schéma transactionnel (Test d'homogénéité)	164
3J	Analyse factorielle détaillée du schéma anticipatoire relationnel	164

4J	Statistiques complètes des items pour le schéma relationnel (Test d'homogénéité)	165
5J	Analyse factorielle détaillée du schéma anticipatoire balancé	165
6J	Statistiques complètes des items pour le schéma balancé (Test d'homogénéité)	165
1K	Tableau récapitulatif des hypothèses et des résultats	167

RÉSUMÉ

Cette recherche, conduite en deux parties complémentaires, permet d'approfondir le concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique (SACP). Les objectifs de cette recherche sont (1) d'identifier les éléments de contenu du SACP pour en créer une mesure, (2) de comprendre la structure du SACP et mettre en évidence les antécédents les plus influents de cette structure et (3) d'examiner les liens entre le SACP et l'intention d'accepter l'offre d'un type de contrat psychologique, la compatibilité organisationnelle (PO fit) et la compatibilité avec l'emploi (PJ fit). La partie exploratoire, grâce à des entrevues auprès d'étudiants en gestion, a conduit à l'identification du contenu du SACP et à réaliser que ce contenu s'organise selon trois niveaux d'abstraction : les attentes de base, la typologie du SACP et la finalité de l'emploi. La mesure du SACP a été créée à partir des éléments du niveau intermédiaire et donne lieu à trois types de SACP : les attentes transactionnelles, relationnelles et balancées. Les résultats de la partie exploratoire suggèrent que les expériences de travail antérieures constituent l'antécédent le plus influant du SACP. La partie de test d'hypothèses, par l'entremise d'un questionnaire complété par 205 étudiants en gestion à l'ESG-UQAM, a permis de démontrer que le SACP balancé a un impact positif sur les réactions mesurées (intention d'accepter l'offre, POfit et PJfit) pour l'offre balancée et un impact négatif sur les réactions mesurées pour l'offre relationnelle. Également, le SACP relationnel a un impact positif sur les réactions mesurées pour l'offre relationnelle. Les résultats ne soutiennent pas les relations postulées pour le SACP transactionnel et les réactions mesurées pour les trois types d'offre d'emploi. Notons que les résultats descriptifs de cette recherche indiquent que le type balancé, tant par rapport au SACP qu'à l'offre d'emploi, est le plus populaire auprès des participants.

Mots clés : schéma anticipatoire du contrat psychologique, contrat psychologique, compatibilité individu-organisation (PO fit), compatibilité individu-emploi (PJ fit), expériences de travail antérieures, personnalité, valeurs de travail.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

L'environnement organisationnel actuel est fortement tributaire d'un contexte sociodémographique particulier qui conduit à des défis importants touchant les ressources humaines. La situation démographique au Canada, tout comme plusieurs pays industrialisés, se caractérise par une population vieillissante. Selon les données de Statistique Canada, « l'âge médian, qui sépare la population en deux groupes d'effectifs égaux, poursuit sa hausse ininterrompue depuis 1966 et a atteint 39,5 ans en 2006. L'âge médian devrait continuer de croître dans l'avenir et pourrait atteindre plus de 44 ans en 2031 » (Statistique Canada, 2007). Ce phénomène n'est pas sans conséquence pour le marché de l'emploi: cela change le portrait social dans les organisations. Une augmentation importante des départs à la retraite découle de cette situation démographique et pousse les gestionnaires à se poser des questions concernant la gestion de la relève (Saba et Guérin, 2004). Aussi, la rareté relative du personnel hautement qualifié dans certains secteurs amène à reconsidérer la structure des organisations (Nolan et Wood, 2003).

Dans un tel contexte, force est de constater que la pérennité des entreprises passe, entre autres, par leur habileté à attirer et retenir les nouveaux talents. Ces nouveaux talents risquent fort d'être de la « génération Y » (composée des individus nés entre 1977 et 1997) puisque, d'ici une dizaine d'années, elle constituera près de 45% de la force de travail (Audet, 2004). Nul doute que cette croissance témoigne de l'urgence de prendre en considération les intérêts de ces jeunes. D'ailleurs, selon Saba et Guérin (2004, p. 60), « chaque génération possède généralement des attentes, des valeurs et des croyances qui lui sont propres ». Sachant cela, on peut s'imaginer que les éléments qui vont attirer les jeunes en emploi et faire en sorte qu'ils aient envie de rester au sein de l'organisation ne sont pas nécessairement les mêmes que la génération précédente.

Ajoutons que l'entrée organisationnelle de la génération Y risque de causer des conflits puisque les générations précédentes sont encore bien présentes sur le marché du travail (Eisner, 2005). Il est donc crucial de connaître les attentes de chacun afin de créer une

harmonie et d'éviter les tensions intergénérationnelles. Quoi qu'il en soit, on en sait peu sur les attentes réelles de la génération Y par rapport à l'emploi à ce jour. Les quelques travaux abordant le sujet sont mitigés; les résultats ne convergent pas.

Bref, la situation démographique et l'évolution de la population active se retrouvent au centre des préoccupations. Il n'est donc pas surprenant de constater que les problématiques d'attraction et de rétention du personnel s'attirent une attention particulière, à la fois du côté des gestionnaires et dirigeants que de celui des chercheurs. Il est bien établi que les pratiques d'attraction et de sélection du personnel jouent un rôle majeur au niveau du potentiel compétitif des organisations (Carless, 2005; Scroggins, 2008; Sekiguchi, 2007). Néanmoins, si plusieurs croient maintenant à la valeur ajoutée des ressources humaines au sein d'une entreprise et désirent investir davantage afin d'améliorer leur programme de dotation, ils restent souvent démunis devant la manière d'atteindre ce but.

Une société de plus en plus individualiste n'aide en rien à déterminer rapidement des pratiques efficaces pour tous. D'ailleurs, il s'agit plutôt d'une solution personnalisée, soit d'arrimer les besoins des individus aux besoins des organisations et vice-versa (Saba et Guérin, 2004). Il faut savoir qu'un arrimage des attentes, des besoins et des intérêts des individus à ceux des organisations amène des conséquences positives pour l'entreprise qui en bénéficie. En fait, selon une perspective de fit, une compatibilité entre l'individu et son entreprise ou encore entre l'individu et son emploi amène la satisfaction, la performance, l'engagement, l'adoption de comportements de citoyen organisationnel et l'intention de rester (Carless, 2005 ; Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005; Hoffman et Woehr, 2006 ; Resick, Baltes et Shantz, 2007).

1.1 Cadre théorique et justifications de la recherche

Pour parvenir à un arrimage entre l'individu et l'organisation, une connaissance approfondie des besoins et des attentes de part et d'autre est essentielle. D'un point de vue individuel, le schéma anticipatoire du contrat psychologique (SACP) est le concept qui

correspond à ces attentes. Tout en demeurant idiosyncrasique¹, il regroupe les attentes plus ou moins conscientes, simples et complexes, précises ou vagues, reliées à la relation d'emploi avant l'entrée organisationnelle. Du côté organisationnel, les attentes et les besoins d'une entreprise face à ses employés s'expriment à travers la relation d'échange qu'elle désire créer. Le concept de contrat psychologique est tout indiqué pour appréhender cette relation. Le contrat psychologique renvoie à la perception d'un accord d'échange entre l'individu et l'organisation. Comprendre l'impact des attentes individuelles sur la relation réelle qui s'établira entre l'individu et l'organisation par la suite est fort utile lorsqu'il est question d'attraction et de rétention du personnel. La présente recherche s'appuie sur les théories du fit et du contrat psychologique afin d'examiner les liens entre le schéma et le contrat psychologique réel offert par une organisation ainsi que les réactions attendues.

Selon Rousseau (1990, p. 390), le contrat psychologique se définit comme « les croyances individuelles en regard aux termes et conditions d'un accord d'échange réciproque. [...] Les croyances deviennent contractuelles lorsque l'individu croit qu'une promesse a été faite et qu'une compensation a été offerte en échange, liant ainsi les parties par un ensemble d'obligations réciproques ». L'étude de ce concept a permis de mettre en évidence les éléments clés dans la formation d'une relation d'emploi, lesquels sont importants à considérer dans une optique d'attraction et de rétention des talents. Les recherches orientées vers la formation du contrat psychologique soulignent l'existence d'un « schéma anticipatoire » chez l'individu avant son entrée organisationnelle. Ce schéma est 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 et sociétales (Rousseau, 2001).

Le schéma anticipatoire du contrat psychologique se définit conjointement à partir d'éléments attribués spécifiquement aux schémas cognitifs et au contrat psychologique. Un schéma cognitif se définit comme : « une organisation d'éléments conceptuellement reliés, représentant le prototype d'un concept complexe; un schéma se développe à partir d'expériences antérieures; et il guide l'organisation de l'information nouvelle » (Stein, 1992, p. 47). Donc, dans le cadre de cette recherche, le schéma anticipatoire du contrat

¹ Le terme idiosyncrasique se rapporte à la manière d'être qui est propre à un individu (Antidote, 2008).

psychologique, s'inspirant des propos de Stein (1992) et de la conceptualisation du contrat psychologique de Rousseau (2001), se définit comme suit : *un modèle mental de la future relation d'emploi, en termes de promesses mutuelles et d'obligations réciproques qui guide l'organisation de l'information nouvelle lui étant associée.*

Or, si le concept de contrat psychologique connaît une grande popularité auprès des chercheurs, jusqu'à maintenant peu d'entre eux ont mené des études sur la phase anticipatoire de celui-ci (Delobbe, Herrbach, Lacaze et Mignonac, 2005). Parmi ceux ayant traité du sujet, voyons les articles de Scholarios, Lockyer et Johnson (2003), de Rousseau (2001) et de De Vos, Buyens et Schalk (2003) qui rapportent d'excellentes recherches.

L'étude menée par Scholarios *et al.* (2003) se penche sur la socialisation anticipatoire. Elle examine quelles sont les pratiques des employeurs qui contribuent à la formation d'un contrat psychologique initial et à des attentes de carrière réalistes. La recherche a démontré que les diplômés ont des attentes plutôt traditionnelles à propos de leur carrière. En fait, la majorité d'entre eux cherche des organisations offrant des carrières à long terme ainsi que de la formation qui, par ailleurs serait la plus importante raison de rejoindre l'organisation (Scholarios *et al.*, 2003). En résumé, la contribution de cette étude, dans le cadre de ma recherche, est attribuable à la description de la nature des attentes des diplômés qui offre une piste quant au contenu du schéma anticipatoire du contrat psychologique.

De son côté, Rousseau (2001) dégage trois construits associés à la formation du contrat psychologique : les schémas, les promesses et la mutualité. Les promesses et la mutualité imposeraient leurs influences dans le processus de formation du contrat psychologique à partir des premiers contacts avec l'organisation en question, alors que les schémas sont antérieurs. Les schémas serviraient d'appui et de référentiel pour un concept complexe et abstrait pour l'individu (la relation d'emploi dans le cas du schéma anticipatoire du contrat psychologique). Ils seraient habituellement assez stables et durables et se coloreraient de la personnalité, des valeurs et des préférences des individus (Rousseau, 2001). Bref, l'intérêt majeur de cet article réside en l'identification et l'explication des antécédents du contrat psychologique et plus précisément de l'information théorique sur les schémas cognitifs en générale et quelques notions sur le schéma anticipatoire.

Finalement, De Vos *et al.* (2003) ont exploré le processus de formation du contrat psychologique en insistant principalement sur les mécanismes d'adaptation qui permettent d'ajuster le schéma aux informations organisationnelles. En d'autres termes, l'étude examine si le schéma anticipatoire se transforme lors des premières expériences organisationnelles et comment cela se produit. Parmi les conclusions auxquelles aboutissent ces chercheurs, l'une s'avère particulièrement intéressante, il s'agit du fait que le schéma cognitif concernant ce qu'un individu s'attend à recevoir de son employeur est plus stable que le schéma concernant ses propres contributions. Cette observation soutient l'idée de stabilité et de durabilité d'un schéma, énoncée par Rousseau (2001). L'apport principal de cette étude est de montrer l'évolution du schéma, sa capacité et son incapacité à changer au fil de la socialisation organisationnelle.

Somme toute, ces trois recherches ont contribué à mettre en évidence le fait que le schéma anticipatoire constitue la base du contrat psychologique. Elles soulignent également le rôle et l'évolution du schéma lors de la formation du contrat psychologique. Cependant, d'importantes facettes du concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique ont été négligées. Par exemple, l'influence du schéma sur l'adoption d'un type de contrat psychologique, soit transactionnel (courte durée, incitatif salariale et faible implication), relationnel (longue durée, relation de confiance et de loyauté, engagement) ou balancé (défis, formations, avancement dans l'organisation), n'a pas été abordée (Dabos et Rousseau, 2004; O'Neill et Adya, 2007). Pourtant, cette typologie est au centre de la majorité des études sur le contrat psychologique, offrant une pléthore de riches informations d'ordre théorique et pratique (Dabos et Rousseau, 2004; Ho, Rousseau et Lévesque, 2006; Hui, Rousseau et Lee, 2004; Lester, Kickul et Bergmann, 2007; O'Neil et Adya, 2007; Raja, Johns et Ntalianis, 2004).

Aussi, dans une perspective d'arrimage des attentes et des besoins entre l'individu et l'organisation, il est important de se questionner sur la nature des attentes en emploi de la génération Y et sur la structure qu'elles prennent. Quels sont les éléments qui composent le schéma anticipatoire du contrat psychologique? Ces éléments figurent-ils plutôt au niveau de la structure et de l'organisation du schéma ou représentent-ils plutôt le contenu qui articule les attentes préemploi? Ces questions ne trouvent guère de réponses claires et précises dans les écrits qui abordent le sujet et des interrogations résiduelles subsistent.

D'abord, peu d'attention a été portée sur les différents éléments influençant le caractère du schéma anticipatoire et l'ensemble des liens qui unissent ces éléments. Sachant qu'un schéma peut s'avérer relativement stable et durable, on peut imaginer qu'une brèche (la perception qu'une promesse n'a pas été tenue) dans le contrat psychologique futur soit due à l'incongruence entre le schéma anticipatoire du contrat psychologique et le contrat psychologique réel qu'offre l'organisation (Robinson et Morrison, 2000). Une différence significative à ce niveau renvoie par ailleurs aux perspectives de fit qui suggèrent que l'incompatibilité, la non-réalisation des attentes et les besoins négligés porteraient les nouvelles recrues à ressentir de la frustration, de l'insatisfaction et ultimement, à quitter rapidement l'emploi (Louis, 1980; Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Ajoutons que le phénomène de brèches du contrat psychologique est fréquent (entre 69% et 85% selon les études) et amène souvent des conséquences néfastes pour l'entreprise sur des aspects tels que la satisfaction au travail, l'engagement et la performance (Delobbe *et al.*, 2005; Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007). Suivant cette logique, force est de constater que les bases du schéma anticipatoire peuvent avoir un impact important sur l'évaluation cognitive de la relation d'emploi et, par ricochet, des conséquences sur les comportements de l'employé au travail. Il va sans dire que les antécédents du schéma méritent une attention toute particulière en recherche sur la relation d'emploi.

Lorsqu'il est question d'un schéma anticipatoire du contrat psychologique, les éléments à considérer comme des antécédents sont : les expériences de travail antérieures, les normes ou pratiques liées à la profession, les influences sociétales ou culturelles et les caractéristiques individuelles (Rousseau, 2001).

La personnalité est une caractéristique individuelle qui joue sans aucun doute un rôle important lors de la création d'un schéma (Rousseau, 2001). Compte tenu de sa nature essentiellement individuelle, le schéma anticipatoire du contrat psychologique amène un questionnement relatif à l'effet de caractères stables tels que les traits de personnalité sur le processus perceptif de l'individu. D'ailleurs, notons que la personnalité s'est avérée exercer une influence révélatrice sur la formation d'un type de contrat psychologique spécifique et sur l'évaluation cognitive de ce même contrat (Raja *et al.*, 2004; Ho. Weingart et Rousseau, 2004).

Également, les valeurs de travail risquent fort d'avoir un impact sur le contenu du schéma anticipatoire. Les valeurs de travail sont généralement considérées comme des caractéristiques individuelles sujettes à changer suivant l'évolution de la carrière (ou les expériences de travail) de l'individu (De Vos, Buyens et Schalk, 2005). Elles diffèrent des dimensions de la personnalité principalement en ce qui a trait à la stabilité et à l'orientation plus spécifique au contexte de travail. Aussi, la littérature sur les valeurs de travail suggère qu'elles jouent un rôle central puisqu'elles influencent les perceptions et l'évaluation des expériences de travail des individus (Dose, 1997). Selon les études menées par Dose (1997) et De Vos *et al.* (2005), les valeurs de travail sont des caractéristiques individuelles ayant un impact majeur dans la formation du contrat psychologique. Notons que ces auteurs se sont principalement concentrés sur l'impact de ces valeurs lors de l'étape de la socialisation organisationnelle et n'ont pas abordé l'étape antérieure, soit celle du schéma.

En résumé, le schéma anticipatoire du contrat psychologique reste un concept que les études n'ont pas approfondi. Les apports de la littérature scientifique concernant le concept se situe principalement au niveau théorique. Les études empiriques présentées ici montrent l'importance du concept en lien avec le contrat psychologique par l'entremise d'autres variables telles la personnalité et les valeurs de travail. Tant les études théoriques qu'empiriques suivent différentes directions et le besoin d'une synthèse dans le but d'atteindre une compréhension intégrée de ces études se fait sentir.

1.2 Problématique

Partant des différents constats établis ici et s'inspirant des lacunes des recherches précédentes sur le schéma et les concepts connexes, la présente recherche a pour objectif d'opérationnaliser le concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique et d'en établir les liens avec les différentes réactions face aux types de contrat psychologique offert par l'organisation. Plus précisément, ma recherche poursuivra les trois objectifs suivants :

- 1) Identifier les éléments de contenu du schéma anticipatoire du contrat psychologique pour en créer une mesure.

- 2) Comprendre la structure du schéma anticipatoire du contrat psychologique et mettre en évidence les antécédents les plus influents de cette structure.
- 3) Examiner les liens entre le schéma anticipatoire du contrat psychologique et les réactions, soit l'intention d'accepter, la compatibilité organisationnelle (PO fit) et la compatibilité avec l'emploi (PJ fit), aux offres d'emploi décrites à partir des éléments des différents types de contrat psychologique.

L'étude de Sekiguchi (2007) est incontournable pour la présente recherche puisqu'elle fait le pont entre les trois théories principales (PO fit, PJ fit et le contrat psychologique) qui servent de lunette à l'étude du schéma anticipatoire. Cet auteur intègre ces trois théories par rapport aux perspectives de sélection du personnel. Il conclut que la compatibilité PJ fit est plus important lorsque l'organisation désire davantage créer des contrats psychologiques de type transactionnel avec les employés qu'elle recrute. Par contre, c'est la compatibilité entre l'organisation et la personne qui est le plus important lorsqu'une entreprise tient à créer un contrat psychologique de type relationnel avec les employés qu'elle recrute.

Pour atteindre les objectifs de ma recherche, j'aurai recours à une méthodologie mixte, c'est-à-dire une méthode qualitative d'abord pour explorer le concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique, suivi d'une méthode quantitative pour tester les relations entre celui-ci et les réactions face aux offres d'emploi. Une première étude, l'étude 1, de type qualitative exploratoire (par l'entremise d'entrevues) sera conduite dans le but d'expliquer, de caractériser et de baliser le concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique. À partir des éléments ressortis de cette étude, il sera possible de créer une mesure du concept et de tester les liens qu'il nourrit avec les réactions aux offres par l'entremise d'un questionnaire dans une seconde étude, l'étude 2. Une importante partie de ce questionnaire fait appel à des scénarios. En fait, les scénarios illustrent une offre d'emploi dont les éléments décrivent le poste et l'organisation selon la perspective de chacun des trois types de contrat psychologique à l'étude (transactionnel, relationnel et balancé).

Cette recherche s'inscrit à la fois à la suite de la récente étude menée par Sekiguchi (2007) sur l'intégration des théories du fit et du contrat psychologique pour améliorer la sélection du personnel ainsi qu'à la suite des études menées par Scholarios *et al.* (2003),

Rousseau (2001) et de De Vos *et al.* (2003) sur les attentes en emploi et la formation du contrat psychologique. Ajoutons qu'elle poursuit également la lancée des récentes études mettant en relation les caractéristiques individuelles (i.e. la personnalité et les valeurs de travail) et le contrat psychologique (De Vos *et al.*, 2005 ; Raja *et al.*, 2004 ; Ho *et al.*, 2004). Son but général est d'enrichir une littérature relativement frugale sur le schéma anticipatoire du contrat psychologique. L'intérêt de ce concept réside dans son influence sur la perception d'un individu, puisque le contrat psychologique étudie la relation d'emploi à travers l'œil de celui-ci.

Concrètement, les résultats de cette recherche devraient permettre de poser les jalons d'un modèle conceptuel du schéma anticipatoire et de créer une mesure pour le concept. La mesure sera mise à l'épreuve ultérieurement grâce au questionnaire. Bien que le schéma anticipatoire soit au centre des préoccupations actuelles lorsqu'il est question de formation du contrat psychologique, notons que ce sera la première étude empirique du concept. L'originalité de la recherche réside également dans la méthodologie qu'elle met en œuvre. D'une part, les méthodes qualitatives et quantitatives sont combinées afin d'atteindre les objectifs, ce qui, en soi, n'est pas fréquent en science de la gestion. D'autre part, elle fait appel à la méthode par scénarios qui, dans le cas présent, permet de mesurer les réactions aux types de contrat psychologique. Cette méthode est principalement utilisée en psychologie, très peu en gestion. Toutefois, puisque le schéma anticipatoire est une notion idiosyncrasique, son étude relève en grande partie de processus et de concepts étudiés en psychologie, ainsi, l'application de la méthode par scénarios est d'autant plus pertinente.

L'étude suscite également un intérêt pratique, au sens où elle mettra en lumière des attentes préemploies des jeunes qui s'apprêtent à faire leur entrée sur le marché du travail. Les conséquences de ces attentes, soit les liens avec les réactions suscitées face aux offres de types de contrat psychologique, peuvent offrir une piste pour la modification des pratiques d'attraction du personnel en organisation. Bref, pour les entreprises, les résultats pourraient les renseigner sur les types de contrat psychologique à offrir si elles désirent attirer et retenir de nouveaux talents. De plus, l'identification des éléments clés du schéma anticipatoire pourrait profiter aux entreprises de manière concrète à travers l'établissement de critères de sélection, par exemple des traits de personnalités, des valeurs et des attentes précises. Des critères de sélection clairement définis et orientés

risquent fort d'accentuer la perception de fit et ainsi d'attirer des candidats plus à même de demeurer au service de l'entreprise.

La suite du présent mémoire rapporte et explique les différentes étapes propres à la recherche que j'ai menée. Le mémoire se divise en six chapitres, le premier, en cours ici, constitue l'introduction pour la recherche rapportée dans ce mémoire. Les deux chapitres qui suivent (chapitre II et III) discutent de l'étude 1, soit l'étude exploratoire. Les chapitres IV et V se rapportent à l'étude 2, le test d'hypothèses et finalement, le dernier chapitre (VI) conclut la recherche de manière globale. Le chapitre II présente la recension des écrits pour les concepts de contrat psychologique et de schéma anticipatoire. La recension des écrits constitue en quelque sorte le cadre théorique de la recherche. En fait, dans ce chapitre, les approches et les théories entourant le concept de schéma et chacun des concepts clés de l'étude exploratoire sont présentés et justifiés. Le chapitre III relate les détails méthodologiques de l'étude 1 et les résultats de celle-ci.

À partir du chapitre suivant, les éléments de l'étude 2 sont exposés. D'abord, le quatrième chapitre décrit le cadre conceptuel de l'étude 2. Dans un premier temps, ce chapitre discute des théories n'ayant pas été abordés dans la première étude, tels que les deux types de fit. Ensuite, sont également expliqués, le modèle d'analyse de l'étude 2 et les hypothèses de recherche. Le chapitre V rapporte la méthodologie de recherche qui a été suivie pour réaliser la deuxième étude et les résultats correspondants. Le chapitre VI conclut la recherche en y présentant un rappel des principaux résultats et de leurs implications théoriques et pratiques, et ce, pour la recherche en entier ainsi que les forces et les limites de la recherche et, enfin, propose des avenues à explorer dans le cadre d'études futures.

CHAPITRE II

LE SCHÉMA ANTICIPATOIRE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : RECENSION DES ÉCRITS DE L'ÉTUDE 1

L'objectif de ce chapitre est d'exposer le parcours théorique des principaux concepts au centre de l'étude exploratoire décrite ici. Dans une optique exploratoire, cette étape permet de construire un cadre mentale large, de s'imprégner de différentes théories tout en conservant une ouverture d'esprit face au sujet de recherche. Cette étape facilite la compréhension à posteriori et permet de réagir plus rapidement lors des entrevues. Ici, la recension des écrits passera par la présentation de l'origine, de la ou les définitions et des dimensions rattachées aux concepts clés de l'étude, il sera possible de positionner la recherche par rapport à la littérature existante et ainsi, l'ancrer solidement à ses racines théoriques. Pour ce faire, revenons d'abord aux objectifs de la recherche qui se rapportent à l'étude 1: (1) identifier les éléments de contenu du schéma anticipatoire pour en créer une mesure et (2) comprendre la structure du schéma et mettre en évidence les antécédents les plus influents de celui-ci. On peut d'ores et déjà souligner l'importance des concepts de contrat psychologique et de schéma anticipatoire du contrat psychologique. Et finalement, les antécédents pour le schéma qui se divisent principalement en trois catégories : la personnalité, les valeurs et les expériences de travail passées. Suivant cette logique, l'ordre de présentation des concepts au centre de cette recension des écrits est la suivante : (1) le contrat psychologique, (2) les schémas cognitifs, (3) le schéma anticipatoire du contrat psychologique et (4) les antécédents du schéma.

2.1 Le contrat psychologique

La théorie de l'échange social constitue la base théorique du contrat psychologique, ce concept qui nous offre une lunette à travers laquelle on peut étudier la relation d'emploi. Les travaux de Blau (1964) et de Gouldner (1960) ont particulièrement contribué au développement de cette théorie. Selon Blau (1964, p. 93), un échange social « implique des faveurs qui créent des obligations futures diffuses ». Cette définition nous fait sentir

que la notion de réciprocité est importante dans le cadre d'échanges entre individus. Or, le concept de réciprocité (ou encore, la norme de réciprocité) réfère à « un échange mutuel et interdépendant de bénéfices entre deux personnes ou plus » (Gouldner, 1960, p.164).

Bien que la théorie de l'échange social englobe le contrat psychologique, elle n'offre aucune définition pour ce dernier. En réalité, le contrat psychologique est apparu vers les années 1960 à l'issue des travaux d'Argyris qui le définissait comme une entente tacite entre l'employeur et l'employé (Delobbe *et al.*, 2005). Le concept est repris par différents auteurs qui modifient légèrement la définition, le plus souvent pour ajouter une précision jusque dans les années 1990, où une évolution significative s'inscrit dans l'histoire de la recherche sur le contrat psychologique. On assiste, peu après, à une prolifération du nombre de travaux sur le sujet. Bref, l'article fondateur de Rousseau (1989) édifie la définition du contrat psychologique qui, à de rares exceptions près, sera la base des études ultérieures sur le sujet. Cette définition représente une scission conceptuelle au sens où elle positionne clairement le contrat psychologique au niveau de l'individu et souligne le caractère impressif de celui-ci. Selon Rousseau (1990, p. 390), le contrat psychologique est défini comme : « les croyances individuelles en regard aux termes et conditions d'un accord d'échange réciproque. [...] Les croyances deviennent contractuelles lorsque l'individu croit qu'une promesse a été faite et qu'une compensation a été offerte en échange, liant ainsi les parties par un ensemble d'obligations réciproques ».

La conceptualisation du contrat psychologique proposée par Rousseau servira d'ancrage à la présente recherche. Cette définition est intéressante parce qu'elle explique et capture l'essentiel de la relation d'emploi à travers l'œil de l'individu et rend d'autant plus pertinente l'étude de son schéma anticipatoire, concept purement idiosyncrasique. Aussi, la définition est complète et cohérente et rejoint le sens des termes « contrat » (par exemple les notions d'obligations et de promesses) et « psychologique » (par exemple les croyances).

2.1.1 Typologie du contrat psychologique

Rousseau (1990; 1995), s'inspirant des travaux de MacNeil (1985; cité dans Rousseau, 1995) sur les types de contrats, positionne le contrat psychologique sur un continuum « contractuel » où une extrémité réfère à des éléments dits transactionnels et à son opposé

se trouvent les éléments dits relationnels. À partir de cette perspective, Rousseau présente une matrice des éléments contractuels à deux dimensions (2 X 2): le temps (long terme versus court terme) et l'exigence de performance (spécifique versus non spécifique). Cette matrice, présentée à la figure 2.1, répartit les éléments contractuels en 4 types de contrats psychologiques distincts : le contrat transitionnel, transactionnel, balancé et relationnel (Rousseau, 1995).

Figure 2.1 Typologie du contrat psychologique selon Rousseau

		<i>Performance Terms</i>	
		Specified	Not Specified
<i>Duration</i>	Short Term	Transactional (e.g., retail clerks hired during Christmas shopping season) <ul style="list-style-type: none"> ■ Low ambiguity ■ Easy exit/high turnover ■ Low member commitment ■ Freedom to enter new contracts ■ Little learning ■ Weak integration/identification 	Transitional (e.g., employee experiences during organizational retrenchment or following merger or acquisition) <ul style="list-style-type: none"> ■ Ambiguity/uncertainty ■ High turnover/termination ■ Instability
	Long Term	Balanced (e.g., high-involvement team) <ul style="list-style-type: none"> ■ High member commitment ■ High integration/identification ■ Ongoing development ■ Mutual support ■ Dynamic 	Relational (e.g., family business members) <ul style="list-style-type: none"> ■ High member commitment ■ High affective commitment ■ High integration/identification ■ Stability

Tiré de : Rousseau, D. 1995. *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 242 p., (p.98).

La forme transitionnelle, n'est pas exactement considérée comme un contrat psychologique au sens strict suivant la définition de celui-ci, puisqu'elle reflète plutôt une absence d'entente entre les parties. Cette forme est observée dans des circonstances

instables, comme lors de changements radicaux, de compressions ou de fusions, bref, des situations où l'engagement s'effrite ou n'existe pas (Hui *et al.*, 2004). Sachant que le contexte de la présente recherche ne figure pas parmi ces circonstances instables, le contrat de type transitionnel ne sera pas à l'étude. En effet, la recherche porte sur des offres d'emploi hypothétiques, alors que les circonstances énumérées ne poussent généralement pas à l'embauche.

Les premières mentions du contrat psychologique transactionnel et relationnel sont faites en 1990 et les travaux subséquents ont régulièrement recours à cette typologie dyadique. Le contrat psychologique de type balancé, ou parfois appelé contrat psychologique de performance, apparaît un peu plus tard, en 1995, où Rousseau explique avec d'amples détails la tangente de ce type de contrat. Néanmoins, les recherches sur le contrat psychologique ne l'intègrent que vers les années 2000.

Le contrat transactionnel implique un échange spécifique, majoritairement économique ou matériel et s'inscrit généralement dans une optique de courte durée (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). La portée de ce contrat est limitée, il est extrinsèque et est davantage tangible que son opposé (Rousseau, 1990). Les tâches et les responsabilités sont clairement définies et ne nécessitent pas de formation supplémentaire à celle que l'employé détient déjà (Rousseau, 1995). Dans un contrat psychologique transactionnel, l'implication personnelle est très limitée, ce qui mène à peu ou pas d'engagement envers l'organisation (Dabos et Rousseau, 2004).

Le contrat psychologique relationnel s'appuie sur une relation de confiance entre l'employé et l'organisation; il inclut à la fois des éléments économiques et socio émotionnels. Il est associé à un engagement plus fort et correspond généralement à une entente de longue durée (Robinson *et al.*, 1994). La portée de ce contrat est large, c'est-à-dire qu'il est intrinsèque et subjectif (Rousseau, 1990). L'employeur est concerné par le bien-être de son employé. À cet égard, on dit du contrat psychologique relationnel qu'il est « envahissant » au sens où, les éléments qui le caractérisent affectent la vie personnelle et familiale de l'employé (Dabos et Rousseau, 2004).

Le contrat balancé implique un échange basé sur la performance et est assez spécifique à ce niveau (O'Neil et Adya, 2006). Ce type de contrat privilégie un salaire lié à la

performance de l'employé. L'idée centrale est le développement de l'employé et ce qui s'y relie, tels les possibilités d'avancement et le réseautage (Dabos et Rousseau, 2004). La flexibilité et l'engagement sont également des caractéristiques centrales de ce contrat. Par exemple, si les conditions économiques changent l'employeur s'attend à ce que l'employé soit ouvert à s'ajuster au contexte (O'Neil et Adya, 2006). La portée d'un contrat balancé est large, non définie et dynamique à la fois (Rousseau, 1995).

La typologie édictée par Rousseau paraît être la seule en vigueur présentement dans la recherche sur le contrat psychologique. Toutefois, depuis les années 2000, plusieurs auteurs ont peaufiné le travail réalisé par Rousseau. Un tableau récapitulatif des éléments de la typologie selon les auteurs est présenté à l'annexe A. La présente étude s'inspire des éléments de ce tableau pour déterminer les caractéristiques propres à chacun des types de contrat psychologique qui seront utilisées. Ces éléments précédemment exposés, sont résumés et rapportés dans le tableau 2.1. Ajoutons que les éléments qui servent à caractériser les types de contrat (transactionnel, balancé et relationnel) ont fait l'objet de différents tests, dont celui d'Ho *et al.* (2006). Les résultats de ces auteurs supportent la typologie en place pour les trois catégories mesurées. Ils assurent également la discrimination entre les types de contrat psychologique puisque les éléments rattachés au CP transactionnel, au CP balancé, et finalement, ceux du CP relationnel se sont distribués comme prévu.

Tableau 2.1 Résumé de la typologie du contrat psychologique pour l'étude 2

	CP Transactionnel	CP Relationnel	CP Balancé
Durée	Définie (généralement court terme)	Non-définie (généralement long terme)	Non-définie (généralement long terme)
Type d'échange	Spécifique (tâches et responsabilités clairement définies)	Large (centré sur la confiance, les liens personnels, la loyauté)	Spécifique (concernant la performance) Large (concernant l'avancement)
Éléments centraux	Économiques et matériels (salaire comme incitatif premier)	Services personnalisés (garderie, fond de pension...)	Formation Progression de carrière Réseautage
Statut	Pré-défini	Stable (sécurité d'emploi)	Dynamique (avancement)
Lien développé	Peu d'implication	Fort engagement (affectif et face à l'emploi)	Forte implication (face à l'emploi)

Le contenu du contrat psychologique, soit les promesses et les obligations, a également fait l'objet d'un questionnement. Selon De Vos *et al.* (2005), les éléments de contenu peuvent se diviser en cinq grandes classes : le développement de carrière, le contenu du travail, les récompenses financières, le climat social et le respect de la vie privée. Ces classes ont fait l'objet de plusieurs études et ont montré une bonne fiabilité ainsi qu'une bonne validité (Conway et Briner, 2002; Coyle-Shapiro, 2002; Robinson et Morrison, 1995).

Le développement de carrière renvoie aux opportunités de promotions, à la formation et à la gestion des compétences au sein de l'organisation (De Vos *et al.*, 2005). Le contenu du travail correspond à la variété des tâches, aux défis et au fait d'occuper un emploi intéressant de manière générale (De Vos *et al.*, 2005). Les récompenses financières regroupent tout ce qui concerne la paie et les avantages tels les bonis. L'important est d'évaluer si les récompenses financières sont appropriées à l'emploi, par exemple, si la paie est juste par rapport au marché, ou par rapport aux responsabilités de l'emploi, etc. (Coyle-Shapiro, 2002). Le climat social fait référence à un environnement de travail agréable et coopératif (De Vos *et al.*, 2005). Finalement, la dernière classe, le respect de la vie privée signifie que l'employeur comprend et respecte les situations personnelles de l'employé et, en retour, l'employé respecte son employeur, par exemple en lui donnant un préavis pour toute situation, mais surtout, s'il quitte l'employeur (Conway et Briner, 2005).

Les promesses et les obligations sont mutuelles, c'est-à-dire qu'elles existent pour les deux partis impliqués dans la relation d'échange. Le contenu du contrat psychologique, en l'occurrence, est relatif à la cible qu'il rejoint. Par exemple, l'employeur peut promettre un salaire concurrentiel alors que l'employé peut promettre de réciproquer en offrant une excellente performance. Aussi, si le contenu entre dans les cinq classes de De Vos *et al.* (2005) il peut également être vu de manière dyadique, soit selon la cible. Conway et Briner (2005) présentent dans leur livre trois études qui ont divisé le contenu du contrat psychologique selon la cible. Ils illustrent ces trois études en deux tableaux présentés à l'annexe B.

Un parallèle peut facilement être établi entre le contenu du contrat psychologique et les trois types de contrat. À titre d'exemple, les aspects de travail réunis sous le vocable de

récompenses financières sont plus à même d'occuper une position centrale dans un contrat psychologique de type transactionnel tandis que ceux concernant le climat social seront fort privilégiés dans un contrat psychologique de type relationnel (Rousseau, 1990). Pour le contrat balancé, nul doute que les éléments se regroupant dans le développement de carrière prendront une grande place.

2.2 Les schémas cognitifs

L'origine du concept de schéma anticipatoire dans cette étude s'appuie sur la littérature abordant les schémas cognitifs, celle concernant la phase anticipatoire de la socialisation organisationnelle et celle sur la phase anticipatoire du contrat psychologique. Les schémas cognitifs regroupent tout modèle mental à propos d'un construit peu connu ou dont les informations sont incomplètes. Le schéma anticipatoire du contrat psychologique est donc une forme de schéma cognitif, par conséquent, il se comporte comme tel. Partant de cette observation, les écrits concernant les schémas cognitifs nous en apprennent beaucoup sur le schéma anticipatoire du contrat psychologique.

Le concept de schéma est véhiculé depuis longtemps par la psychologie. Déjà, dans les années 30, Piaget proposait l'idée d'un schéma chez l'enfant lui permettant de comprendre l'environnement et ainsi, de coordonner son interaction avec celui-ci (Stein, 1992). Toutefois, c'est lors de la révolution cognitive en psychologie sociale que le concept de schéma cognitif prend réellement son envol, pour devenir un incontournable dans l'explication du processus de la pensée (Fiske et Linville, 1980). En gestion, il est d'abord introduit dans la littérature sur la socialisation organisationnelle (Garavan et Morley, 1997; Louis, 1980; Scholarios *et al.*, 2003; Wanous, Poland, Premack et Davis, 1992) puis, par rapport au contrat psychologique (Rousseau, 2001; Rousseau, 2003; De Vos *et al.*, 2003, De Vos, 2005).

2.2.1. Explication d'un schéma : définitions et conceptualisations

De manière générale, le schéma correspond à des attentes et à leurs effets; c'est un réseau de présupposés concernant une personne ou une situation (Fiske et Taylor, 1991). Il nous offre le confort du sens, ce qui signifie qu'il permet une compréhension de la réalité

(Fiske et Taylor, 1991). Selon Rousseau (2003, p. 234), « les gens utilisent des schémas pour distinguer des tendances et créer un sens à cela, leur permettant ensuite d'interpréter leurs expériences actuelles et guider leurs comportements ».

Plus précisément, Stein (1992, p. 47) définit le schéma cognitif comme : « une organisation d'éléments conceptuellement reliés, représentant le prototype d'un concept complexe; un schéma se développe à partir d'expériences antérieures; et il guide l'organisation de l'information nouvelle ». Bien qu'elle soit parfois énoncée en d'autres termes, cette définition reflète parfaitement la conceptualisation d'un schéma qu'utilisent les chercheurs s'intéressant au concept (Aronson et Reilly, 2006; Fiske et Linville, 1980; Fiske et Taylor, 1991; Louis, 1980).

2.2.2. Organisation d'un schéma

Stein (1992) suggère que les schémas cognitifs comprennent deux types d'éléments : les éléments architecturaux et les éléments propositionnels. Les éléments architecturaux réfèrent à ce qui structure un schéma alors que les éléments propositionnels constituent le contenu propre au schéma donné. En parallèle, Rousseau (2001) souligne qu'un schéma d'emploi (dont le SACP) serait structuré à partir des présupposés associés à cet emploi, d'expériences de travail antérieures et d'autres influences personnelles et sociétales. À cela s'ajoutent les croyances reliées à l'emploi en particulier (par exemple pour un médecin, un avocat, un programmeur, etc.) (Rousseau, 2003). Jusqu'alors, aucune étude ne mentionne les éléments de contenu du schéma anticipatoire du contrat psychologique, seuls Garavan et Morley (1997) offrent une piste à ce sujet. Ces auteurs proposent que le jeu de quatre types d'influence; soit les expériences de l'enfance, les stéréotypes sociaux, le processus de formation professionnelle et les processus de sélection et de recrutement organisationnel, créeraient des attentes à propos du contenu de l'emploi, du contexte de l'emploi et des perspectives de carrière. Dans ces attentes résident le potentiel pour former des catégories de bases du contenu du schéma anticipatoire, toutefois aucune étude n'a examiné ce constat.

Rousseau (2001) propose d'illustrer la manière dont le contenu d'un schéma est organisé. Selon elle, un schéma comporte différents niveaux suivant le degré d'abstraction des éléments qu'il contient. La figure 2.2 qui suit, illustre les propos de Rousseau. On y voit deux figures tirées de son article de 2001 réunies pour représenter les niveaux

d'abstraction. La première figure montre l'organisation d'un schéma de manière générale, s'appliquant à tous schémas cognitifs et la deuxième est un exemple d'éléments d'un schéma, celui du contrat psychologique.

Les niveaux d'abstraction d'un schéma s'appuient sur la nature des éléments qu'il contient. Par exemple, les éléments de base sont plus concrets et directement reliés au concept pour lequel le schéma existe, il s'agit du niveau d'abstraction le plus faible. Ces éléments se positionnent à la surface du schéma, ils sont plus conscients et accessibles pour l'individu que les éléments des niveaux d'abstraction supérieurs. C'est le cas des croyances et des obligations élémentaires du contrat psychologique. Ces éléments sont illustrés en bleu sur la figure 2.2. Selon Rousseau (2001), les catégories utilisées pour interpréter les éléments du niveau d'abstraction le plus faible créent un niveau supérieur de sens au schéma. Pour le contrat psychologique, la typologie (transactionnel, relationnel, balancé) sert à interpréter les promesses et les obligations associées (voir la figure 2.2). La typologie du contrat psychologique constitue donc un niveau d'abstraction intermédiaire.

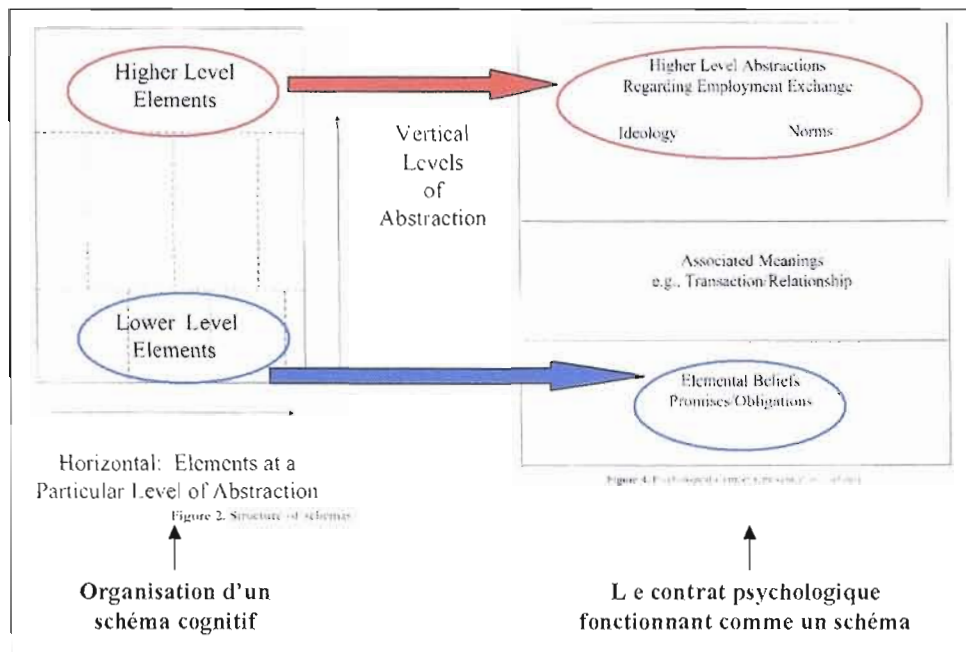
Dans le cas du contrat psychologique, Rousseau (2001) propose un troisième niveau d'abstraction, supérieur à la typologie. Cette catégorie contient des idéologies et des normes reliées à la relation d'emploi et elle permet d'interpréter les types de contrat psychologique. Les idéologies² et les normes³ correspondent aux éléments de niveau supérieur dans le fonctionnement d'un schéma. cela est illustré en rouge sur la figure 2.2. Il s'agit d'idées plus ou moins claires et larges à propos de la généralité du concept auquel le schéma se rapporte. Dans l'exemple de Rousseau, les idéologies et les normes sont des lignes directrices, des idées plutôt floues tenues à propos de l'échange en emploi, ce qui renvoie de manière très globale au contrat psychologique (qui représente la relation d'échange en emploi). Ici, les termes sont larges et englobants, ils ne renvoient pas directement à une image ou un cas précis, mais s'appliquent à plusieurs situations du concept complexe que le schéma essaie d'expliquer. Bref, le niveau d'abstraction le plus élevé correspond à des éléments profondément ancrés, sans réalité concrète.

² Une idéologie désigne un ensemble plus ou moins systématisé d'idées, d'opinions, de croyances, constituant une doctrine, qui influence le comportement individuel ou collectif (Wikipédia, 2008) <http://fr.wikipedia.org/wiki/Id%C3%A9ologie>

³ Une norme désigne un état habituellement répandu ou moyen considéré le plus souvent comme une règle à suivre. (Wikipédia, 2008) <http://fr.wikipedia.org/wiki/Norme>

Il faut savoir qu'un schéma varie en complexité, c'est-à-dire que le nombre de croyances qu'ils comprennent, les niveaux d'abstraction caractéristiques de ces croyances et le nombre de liens qu'elles partagent peuvent différer d'une personne à l'autre (Rousseau, 2001). Plus un schéma est complexe, plus il est composé de nombreuses croyances interreliées.

Figure 2.2 Organisation du contenu d'un schéma cognitif et exemple



Tirées de 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. 514.

2.2.3. Utilité et rôle d'un schéma

Bien qu'à la suite des définitions du schéma et de la présentation de son organisation, l'utilité conférée à un schéma soit manifeste, il est important de la préciser. De manière générale, les schémas sont souvent médiateurs du traitement, ou de l'analyse des informations chez l'individu (Aronson et Reilly, 2006). Ils ont pour but de permettre de comprendre un discours ou de résoudre un problème par exemple (Fiske et Linville, 1980). Donc, les schémas facilitent les processus mentaux du rappel et de la reconnaissance. Ils influencent également la rapidité du traitement de l'information et de

la résolution de problème (Stein, 1992). En effet, selon Fiske et Linville (1980, p. 546) le « processus schématique peut être relativement rapide, lorsque les données sont bien organisées et ainsi, plus accessibles; alternativement, le processus schématique peut être relativement lent si la quantité de matériel relié est large ».

Suivant la même perspective, Rousseau (2001, p. 519) souligne que « les schémas servent une fonction interprétative et d'inférence, pour aider les individus à remplir les blancs créés par le manque d'informations ou par la non-disponibilité des données ». En résumé, les schémas permettent de regrouper des informations en un tout plus sensé qui à son tour permet d'inférer des données manquantes et de fournir une base pour la prédiction et le processus décisionnel. D'ailleurs, selon Stein (1992), comme les schémas dirigent les comportements, les cognitions et les émotions d'une manière particulière, il en résulte des patrons répétitifs de comportements, pensées et sentiments. Il ajoute que « les schémas se développent dans le but de s'adapter à la vie et donc ne doivent pas être vus seulement comme étant constrictifs (ou défensifs), mais aussi comme étant créatifs (ou stratégiques) » (Stein, 1992, p.58).

En ce qui a trait plus précisément au schéma anticipatoire du contrat psychologique, celui-ci serait utile à travers les différents mécanismes expliqués ultérieurement, c'est-à-dire qu'il servirait à comprendre et appréhender la relation d'emploi à venir. Partant du fait que les schémas sont acquis à travers le processus de socialisation, le schéma anticipatoire, s'édifie et se fortifie alors durant la phase anticipatoire discutée dans la théorie de la socialisation organisationnelle. La socialisation anticipatoire renvoie à tout l'apprentissage prenant place avant le premier jour à l'emploi (Garavan et Morley, 1997). Concrètement, un schéma se développe grâce au résultat combiné de facteurs constitutionnels et de facteurs environnementaux (Stein, 1992). En d'autres termes, c'est l'alliage des caractéristiques personnelles et des expériences de vie qui donnent naissance à un schéma pour un concept complexe, dans le cas présent, la relation d'emploi.

2.3 Schéma anticipatoire du contrat psychologique

Dans la littérature sur le contrat psychologique, on aborde également le concept de schéma. D'abord, il faut savoir que le contrat psychologique, expliquant une relation,

n'est pas statique, c'est davantage un processus. En effet, le contrat psychologique se forme, se stabilise dans une certaine mesure, puis évolue au cours du temps (Delobbe *et al.*, 2005). Selon Rousseau (2001), le contrat psychologique agit comme un schéma, qui évolue de croyances discrètes vers un état organisé et élaboré composé de plusieurs croyances interreliées. À cet égard, la figure de droite de la figure 2.2 renvoie aux propos de Rousseau et illustre le contrat psychologique en tant que schéma. Le contrat psychologique se forme à travers un processus continu d'adaptation, qui, selon De Vos *et al.* (2003) passe par la socialisation organisationnelle.

D'abord, avant l'entrée organisationnelle, l'employé posséderait un schéma anticipatoire du contrat psychologique. Jusqu'à maintenant, aucune définition claire n'a été proposée pour ce concept. Les travaux qui abordent le schéma anticipatoire du contrat psychologique, bifurquent vers la définition de schéma cognitif qui englobe tous schémas propres à une un concept complexe donné, comme le concept de soi par exemple. Le schéma anticipatoire du contrat psychologique s'applique spécifiquement à la relation d'emploi en termes de promesses et d'obligations. Une définition claire du schéma anticipatoire doit s'appuyer sur la définition du contrat psychologique ainsi qu'aux éléments fondamentaux attribués aux schémas cognitifs. Suivant cette perspective, je propose cette définition pour le concept dans le cadre de ma recherche : le schéma anticipatoire du contrat psychologique est ***un modèle mental de la future relation d'emploi, en termes de promesses mutuelles et d'obligations réciproques qui guident l'organisation de l'information nouvelle lui étant reliée.***

Le schéma anticipatoire du contrat psychologique évolue pour devenir un contrat psychologique lorsque les deux parties, l'individu et l'organisation, s'associent. Le contrat psychologique se forme suivant différentes phases. La première phase a lieu avant l'entrer dans une nouvelle organisation. Déjà à ce moment, l'individu possède un schéma anticipatoire du contrat psychologique (Delobbe *et al.*, 2005). Conway et Briner (2005, p. 48) parlent d'attentes chez l'employé et ajoutent que « même avant les premières expériences d'emploi, les gens ont des attentes à propos de ce qu'est un emploi, de ce que l'employeur est susceptible d'attendre d'eux et ce qu'ils peuvent s'attendre de leur employeur ». Ce schéma est incomplet puisqu'il repose principalement sur des

présupposés et des croyances basés sur les expériences antérieures et les caractéristiques personnelles de l'individu et n'inclut aucun élément propre à la nouvelle organisation.

Lors de la phase de rencontre avec l'organisation, le schéma anticipatoire du CP se développe et se solidifie. Autrement dit, de nouvelles croyances, basées sur un aperçu réel de l'organisation avec laquelle se créera la relation d'emploi, s'ajoutent au schéma existant. Selon Delobbe *et al.* (2005), à cette étape, le schéma anticipatoire est confronté à la réalité organisationnelle à travers les interactions avec les autres membres de l'entreprise et il s'ajuste, se modifie et s'affine. Cette observation est soutenue par Stein (1992) qui parle du rôle de filtre que joue un schéma cognitif par rapport à l'information concernée. En fin de compte, le schéma deviendra plus stable.

La dernière phase de formation du contrat psychologique renvoie au moment où le schéma atteint « un niveau de complétude suffisant pour qu'il y ait une certaine consistance entre les expériences organisationnelles et les croyances individuelles par rapport à la relation d'emploi » (Delobbe *et al.*, 2005, p. 78). Une fois que le schéma est complètement formé, il s'agit maintenant d'un contrat psychologique, il devient très résistant aux changements. Notons tout de même que le contrat psychologique n'est pas entièrement immuable, il évolue et se soumet à une révision selon les événements qui se présentent dans l'entreprise et les expériences qui en sont tirées (Schalk, 2004).

On attribue aux schémas un caractère stable, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas sujets à des changements rapides et drastiques, ainsi qu'un caractère durable, ce qui signifie qu'ils perdurent dans le temps, qu'ils ne sont pas éphémères (Stein, 1992; Rousseau, 2001). De plus, un schéma (cognitif) engendre souvent des biais perceptifs puisque l'individu a tendance à rechercher l'information qui confirme et solidifie son schéma (Lester *et al.*, 2007; Stein, 1992). Partant de ce constat, il est fort plausible de croire que le schéma anticipatoire du contrat psychologique aurait un impact sur la relation entre le contrat psychologique offert par une entreprise et les réactions attendues, puisqu'il constitue non seulement les fondements de la relation d'emploi à venir, mais il détient également un pouvoir énorme sur le processus d'évaluation des informations propres à cette relation. Par contre, il est à noter, qu'aussi stable soit-il, il reste qu'un schéma peut se modifier. À cet effet, Fiske et Taylor (1991) affirment que plus les coûts associés au fait d'être dans l'erreur sont élevés, plus la consistance du schéma tend à s'effriter, poussant l'individu à

chercher de l'information nouvelle afin de rétablir l'équilibre de ses structures cognitives et lui permettre de restructurer son schéma.

2.4 Antécédents du schéma

Tel qu'énoncé par Stein (1992), c'est le jeu d'éléments constitutifs et environnementaux qui crée un schéma. Autrement dit, les schémas sont acquis grâce à l'effet contigu des caractéristiques personnelles et de l'interaction de l'individu avec son environnement (ou ses expériences de vie). Précisément, les caractéristiques individuelles et les expériences de travail antérieures comptent parmi les antécédents les plus pertinents au schéma anticipatoire du contrat psychologique. D'une part, les caractéristiques individuelles sont des éléments idiosyncrasiques relativement stables, ce qui contribue à décupler les possibilités de prédiction. D'autre part, ces éléments font l'objet d'un vaste nombre d'études, notamment en sciences organisationnelles et cette riche littérature permet des parallèles intéressants. Les caractéristiques individuelles qui influencent le schéma anticipatoire du contrat psychologique sont la personnalité et les valeurs. Pour ce qui est des expériences de travail antérieures, elles figurent parmi les antécédents importants parce qu'elles sont directement reliées au sujet traité par un schéma d'emploi et qu'elles agissent certainement sur le schéma anticipatoire du contrat psychologique.

Dans la même veine, Rousseau (2001) stipule que les sources qui influencent les schémas sont diverses : les caractéristiques individuelles, la société, les expériences antérieures figurent parmi celles-ci. Elles soulignent que, dans le cas de schémas d'emploi (dont le schéma anticipatoire fait partie), la socialisation des emplois précédents joue un rôle important dans la création du schéma. Ces propos appuient ceux d'Aronson et Reilly (2006), de Garavan et Morley (1997) et de Stein (1992) qui discutent, respectivement, de l'influence de la personnalité, de celle des expériences reliées au travail (expériences antérieures d'emploi, processus de sélection et de recrutement, etc.) et de l'effet combiné de ces deux types d'influences (facteurs constitutifs et environnementaux).

Plus précisément, en ce qui concerne le schéma anticipatoire du contrat psychologique, une étude menée par De Vos (2005) a mis en lumière l'importance de certains antécédents. Les résultats de son étude montrent que les perceptions de contrat

psychologique initial des nouveaux entrants peuvent être expliquées par leurs valeurs de travail, leurs stratégies de carrière, le lieu de contrôle (LOC) qu'ils adoptent et l'orientation d'échange qu'ils prônent. Les éléments mentionnés par De Vos (2005) renvoient aux trois types d'antécédents qui seront discutés : la personnalité, (le lieu de contrôle et l'orientation d'échange dans son cas), les valeurs de travail et les expériences antérieures de travail (où les stratégies de carrière seront abordées en termes d'expériences des processus de sélection et de recrutement).

2.4.1 Personnalité

La personnalité est un concept central à la compréhension de la nature de l'être humain. L'explication de ce concept se partage entre une vision nomothétique et idiographique⁴ lui conférant un statut complexe et rendant la recherche sur le sujet hétéroclite. En effet, si certains auteurs abordent la personnalité dans une perspective de découverte de points communs entre les individus, d'autres tentent davantage d'en percevoir les différences qui rendent l'individu unique. Partant de cela, il est juste de dire que la personnalité comporte deux aspects fondamentaux : les similitudes et les particularités des individus (Morin et Bouchard, 1997). De manière générale, la personnalité est « l'ensemble organisé, et non simplement aggloméré, des caractéristiques psychiques de chaque être humain, perçu comme une totalité » (Morin et Bouchard, 1997, p. 3). Bien qu'utile, cette définition n'est pas unanime. En fait, les théories et approches de la personnalité sont multiples et chacune présente une définition du concept qui diffère des autres.

Les origines les plus marquantes du concept de personnalité se sont profilées à travers la médecine d'abord, puis la pensée positiviste et existentialiste et finalement la psychométrie. La médecine de la Grèce antique a proposé l'idée de tempéraments pour souligner l'existence de distinction au niveau du caractère entre les individus. Cette vision a inspiré les psychanalystes tels que Freud, Adler et Jung dans l'édification de leur propre théorie de la personnalité (Morin et Bouchard, 1997). La pensée positiviste est mère du comportementisme contemporain à laquelle on associe Watson et Skinner entre autres. La

⁴ Le terme nomothétique renvoie à l'étude des similarités, de l'ordre dans le processus et de l'unité des phénomènes alors que le terme idiographique correspond à l'étude des différences, des originalités et de l'unicité (Wikipédia, 2008).

http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89pist%C3%A9mologie_de_la_g%C3%A9ographie

principale contribution de ce courant découle de l'étude du développement de la personnalité et des comportements reliés (Schultz et Schultz, 2000). Le courant de la pensée existentialiste a mis l'accent sur la subjectivité de la réalité individuelle, on reconnaît ici les prémisses de la théorie des besoins de Maslow ainsi que la philosophie de Rogers. Ces derniers ont une vision de la personnalité axée sur le soi et le vécu ou l'expérience de la vie (Schultz et Schultz, 2000). Enfin, la psychométrie est l'influence la plus récente et elle porte principalement sur la mesure de personnalité.

Si la plupart des grands courants en psychologie ont avancé une théorie de la personnalité qui leur est propre, souvent dans le but de pallier un manque dans la théorie voisine, elle ne s'exclut pas nécessairement. Il est possible de combiner certains aspects provenant de différentes théories. En sciences organisationnelles, certaines théories, approches ou traits ont été plus populaires et ont montré des résultats intéressants. On peut croire que ces derniers ont un potentiel significatif par rapport au schéma anticipatoire du contrat psychologique. Dans le cadre de l'étude exploratoire, les théories, approches ou traits retenus sont : le modèle à cinq facteurs (*Big Five*), le centre de l'évaluation de soi (*core self evaluation* ; CSE), les besoins dont le besoin de réalisation de soi (*need for achievement*) et les comportements de type A et B (*type A and B behavior*).

2.4.1.1. Le modèle à cinq facteurs (*Big Five*)

Le *Big Five* se niche en psychologie dans l'approche par traits et est issu des travaux d'Allport, de Cattell et plus récemment, de Goldberg. Dans les années 30, Allport définit la personnalité comme : « une organisation dynamique propre à l'individu et qui regroupe l'ensemble des systèmes psychophysiques qui déterminent ses pensées et ses actions, lesquelles sont les caractéristiques de son adaptation particulière à son milieu » (Morin et Bouchard, 1997, p.210). Cette définition fait ressortir un élément fondamental : d'abord, la primauté des traits de personnalité sur les comportements. Plus tard, Cattell marquera l'approche par traits non pas par sa conceptualisation, mais plutôt par son travail de taxonomie des traits de personnalité. À partir d'une liste d'environ 4 500 termes ou qualificatifs établie par Allport, Cattell regroupe les termes en 16 dimensions plus robustes mesurés grâce à un questionnaire qu'il a construit (Matthews et Deary, 1998). Plus récemment, les travaux de Goldberg (1990) ont marqué un tournant majeur de l'approche par traits, en proposant un modèle à cinq facteurs : le *Big Five*.

Le *Big Five* regroupe les traits de personnalité en cinq grands facteurs qui capturent l'ensemble des variances dans l'expression de la personnalité (Touzé et Steiner, 2002). Le modèle à cinq facteurs s'appuie sur le même lexique des traits de la personnalité que les travaux de son prédécesseur Cattell, la différence ici, réside dans l'organisation structurelle de la personnalité proposée par Goldberg. Chacune des cinq dimensions de la personnalité se positionne à l'extrémité de son continuum alors que l'ensemble des traits inverses se situe à l'autre extrémité. Les cinq grands facteurs de ce modèle sont : (1) la stabilité émotionnelle (*emotional stability* vs *neuroticism*), (2) l'extraversion (*surgency* ou *extraversion*), (3) l'ouverture d'esprit (*openness*), (4) l'accommodement ou l'amabilité (*agreeableness*) et (5) la conscience (*conscientiousness*) (Goldberg, 1990; Touzé et Steiner, 2002).

La première dimension (la stabilité émotionnelle) réfère à la capacité d'ajustement psychologique face à une situation. L'extraversion est caractérisée par vif intérêt pour les autres et les événements ainsi que par la capacité d'aller de l'avant avec confiance. L'ouverture d'esprit se rapporte au degré d'ouverture aux expériences nouvelles d'un individu. L'accommodement réfère à la capacité d'être avec les autres et d'agir convenablement. Finalement, la conscience décrit les comportements socialement acceptables qui facilitent les tâches et les objectifs, comme le fait de penser avant d'agir, de suivre les règles et les normes, de planifier, d'organiser (Smithikrai, 2007).

Nombreuses sont les recherches qui font usage du modèle *Big Five* ou d'une partie de celui-ci. En ce qui concerne le contrat psychologique, deux études récentes ont examiné les relations entre certaines dimensions du *Big Five* et ce concept. D'abord, la recherche menée par Raja *et al.* (2004) s'intéresse principalement aux types de contrat psychologique et à la perception de brèche. Les résultats suggèrent que les individus extravertis et ceux dit « conscients » sont plus susceptibles de former des contrats psychologiques de type relationnel. Ajoutons que les individus « conscients » sont plus enclins à percevoir une brèche dans leur contrat alors qu'aucun résultat n'a supporté cette même hypothèse auprès des extravertis (Raja *et al.*, 2004). De leur côté, les individus pour qui le névrosisme est fort tendent à former un contrat psychologique de type

transactionnel et seraient également plus susceptibles de percevoir une brèche dans leur contrat (Raja *et al.*, 2004).

La seconde étude, celle d'Ho *et al.* (2004) explore plus en profondeur la perception de brèche dans le contrat psychologique et les réactions qu'elle engendre. Les résultats suggèrent que les individus « accommodants » ont une faible émotion négative face à une brèche. Aussi, la relation positive entre la dimension d'accommodement et des réponses cognitives est plus faible lorsqu'il s'agit d'une brèche de type social que lorsqu'il s'agit d'une brèche de type économique (Ho *et al.*, 2004). Les individus qui ont des résultats élevés sur la dimension de névrosisme seraient plus enclins à réagir par une forte émotion négative dans l'éventualité où une promesse n'a pas été tenue. Ajoutons que cette réaction est plus intense lorsqu'il s'agit d'une brèche de type social plutôt qu'économique (Ho *et al.*, 2004).

Finalement, deux autres résultats d'études sont intéressants à considérer lorsque l'on explore les influences du *Big Five* en milieu organisationnel. Il s'agit de l'étude de Truxillo, Bauer, Campion et Paronto (2006) qui souligne que la dimension d'ouverture d'esprit serait reliée à l'attraction d'emploi. Ainsi que l'étude de Sterns, Alexander, Barrett et Dambrot (1983) qui s'est penchée sur les préférences en emploi. Cette recherche conclut que les extravertis préfèrent un environnement de travail où il y a un haut niveau de stimulation et d'implication cognitive (par exemple un travail complexe et varié) et c'est la situation inverse qui prédomine pour les individus plus névrotiques (Sterns *et al.*, 1983).

Ces études suggèrent que le *Big Five* aurait un rôle à jouer par rapport au schéma anticipatoire du contrat psychologique. D'une part, elles démontrent que certaines dimensions agissent comme modérateur sur les relations entre le contrat psychologique et des résultats organisationnels. D'autre part, elles concluent à un effet des dimensions sur l'attraction organisationnelle et les attentes en emploi, ce qui touche directement la nature du schéma.

2.4.1.2. Le centre de l'évaluation de soi

L'approche du centre de l'évaluation de soi (CSE) s'intéresse principalement à l'évaluation durable de soi qu'un individu s'est créée et maintient (Bono et Colbert, 2005). Selon cette approche, les individus ont un ensemble de croyances à propos d'eux-mêmes et de leurs capacités à fonctionner dans le monde environnant, et cela influence leurs réactions aux différentes situations rencontrées (Judge, Locke et Durham, 1997). Le CSE est constitué de quatre concepts reliés : l'estime de soi (*self-esteem*), le sentiment d'efficacité personnelle (*generalized self-efficacy*), le lieu de contrôle (*locus of control*) et la stabilité émotionnelle. Ces quatre traits sont indépendants, mais lorsqu'ils sont combinés en un construit plus large (le CSE), ils ont une valeur prédictive importante sur plusieurs variables organisationnelles, tels que la performance et la satisfaction au travail (Luthans et Youssef, 2007). Bref, ces quatre traits sont hautement corrélés entre eux et présentent des tendances analogues en milieu organisationnel (Bono et Colbert, 2005).

L'estime de soi réfère à la valeur qu'un individu se porte à lui-même. Plus précisément, Rosenberg (1979 cité dans Judge *et al.*, 1997, p. 160) définit l'estime de soi comme : « l'ensemble des pensées et des sentiments à propos de soi en tant qu'objet ». Elle renvoie au fait de s'accepter soi-même, de s'aimer et de se respecter. Selon Judge et Bono (2001, p. 80) ce trait est considéré comme « la manifestation la plus fondamentale du CSE ». À cet égard, notons que l'estime de soi fait partie des besoins fondamentaux de l'être humain. Le sentiment d'efficacité personnelle se définit comme : « la conviction (ou la confiance) d'un individu à propos de ses habilités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et le cours d'une action nécessaire pour exécuter avec succès une tâche spécifique dans un contexte donné » (Luthans et Youssef, 2007, p. 328). Le lieu de contrôle se rapporte à la croyance d'un individu du niveau de son contrôle sur sa destinée (Ng, Sorensen et Eby, 2006). Précisément, les individus ayant un locus interne croient être maîtres de leur destin, sont souvent confiants, alertes et directifs dans leurs efforts de contrôle de l'environnement externe; ils perçoivent généralement un fort lien entre leurs actions et les conséquences (Ng *et al.*, 2006). À l'opposé, les individus ayant un lieu de contrôle externe nourrissent la croyance qu'ils n'ont pas de contrôle direct sur leur destin; ils sont davantage passifs par rapport à l'environnement externe puisqu'ils ne voient pas la nécessité d'agir en ce sens. Ces individus sont plus enclins à attribuer leurs réussites personnelles à des éléments extérieurs (Ng *et al.*, 2006). Finalement, la stabilité émotionnelle est une des dimensions du modèle *Big Five* (l'opposé du névrosisme) et

renvoie à la capacité d'ajustement psychologique face à une situation (Smithikrai, 2007). En d'autres termes, la stabilité émotionnelle se reflète par la tendance à être en confiance, se sentir en sécurité et dégager de l'assurance (Judge et Bono, 2001). Toutefois, il est important de noter que c'est grâce à une mesure inversée que l'on accède à ce construit; en fait, c'est plutôt le névrosisme qui est mesuré. Le névrosisme se définit comme : « la tendance à avoir un style cognitif/ exploratoire négatif et à focaliser sur les aspects négatifs de soi » (Judge, Erez, Bono et Thoresen, 2003, p. 303).

L'approche du CSE représente une variable intéressante de la personnalité dans un contexte organisationnel puisque l'image qu'un individu a de lui-même joue très certainement un rôle important dans son emploi. Luthans et Youssef (2007) rapportent justement, dans leur étude sur les comportements organisationnels positifs, que le CSE permet entre autres de prédire la motivation, la performance, la satisfaction au travail et dans la vie. Jusqu'alors ni le contrat psychologique, ni le schéma anticipatoire n'ont été étudiés en relation avec le CSE bien que cela soit fort pertinent. En effet, sachant que les schémas de soi sont parmi les schémas cognitifs les plus étudiés en psychologie et ceux-ci ayant démontrés une grande influence en général (Stein, 1992), les possibilités d'un lien entre le CSE et le schéma anticipatoire sont élevées. Quant au contrat psychologique, trois des quatre traits composant le CSE ont été mis en relation avec le concept : le lieu de contrôle, le névrosisme et l'estime de soi. Chacun d'entre eux s'est avéré exercer une influence sur la perception du contrat psychologique (De Vos *et al.*, 2005; Ho *et al.*, 2004; Raja *et al.*, 2004).

2.4.1.3. Les besoins : importance du besoin de réalisation de soi

Les théories humanistes considèrent que l'être humain aspire fondamentalement à atteindre son plein épanouissement (Morin et Bouchard, 1997). Conséquemment, ils avancent que les besoins jouent un rôle important dans la construction de la personnalité. La satisfaction des besoins durant l'enfance serait à l'origine d'une personnalité forte et saine (Morin et Bouchard, 1997). La théorie de Maslow est sans doute la plus connue lorsqu'il s'agit de considérer les besoins. Maslow suggère cinq types de besoins lesquels possèdent une structure hiérarchique et dont la satisfaction motive l'individu à agir (Rauschenberger, Schmitt et Hunter, 1980). Les besoins de Maslow sont les suivants, partant des plus fondamentaux et allant vers les plus poussées (souvent associées au

développement personnel) : (1) les besoins physiologiques, (2) les besoins de sécurité et de protection, (3) les besoins d'amour et d'appartenance, (4) les besoins d'estime de soi⁵ et (5) les besoins d'accomplissement personnel (Gordon Rouse, 2004). D'ordre général, les besoins de bas niveau doivent être satisfaits avant ceux de haut niveau. La théorie d'Alderfer, également fort utilisée en gestion, postule l'existence de trois types de besoins : (1) les besoins d'existence, (2) les besoins d'appartenance et (3) les besoins de développement (Schneider et Alderfer, 1973). Cette typologie se rapproche beaucoup de la conceptualisation de Maslow. D'ailleurs, Schneider et Alderfer (1973) ont mis en parallèle les deux théories dans la figure présentée à l'annexe C.

Bien que les théories des besoins, telles que celles de Maslow ou d'Alderfer, diffèrent un peu, elles semblent toutes postuler l'existence d'un besoin qui pousse l'individu à se dépasser figurant parmi les besoins de haut niveau (Rauschenberger *et al.*, 1980). Le besoin de réalisation de soi renferme cette idée de se dépasser, d'aller plus loin. Selon Loon et Casimir (2008, p. 92), le besoin de réalisation de soi « est relativement stable et subséquemment, fait partie de la personnalité d'un individu ».

Sommairement, le besoin de réalisation de soi constitue un désir de surpasser ses propres standards personnels d'excellence (Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock et Randall, 2005). Aussi, comme les besoins sont à l'origine de la motivation d'un individu vers un objectif plus ou moins précis, dans le cas du besoin de réalisation de soi, il s'agit d'une motivation inconsciente qui pousse l'individu à bien performer et à améliorer constamment cette performance (Loon et Casimir, 2008).

De manière plus détaillée, les individus ayant un fort besoin de réalisation de soi s'efforcent de bien faire les choses et ils désirent utiliser pleinement leurs capacités dans le but de réussir. Le jugement par eux-mêmes, mais aussi par les autres de leurs succès est important dans le processus de satisfaction du besoin de réalisation de soi de ces individus (Eisenberger *et al.*, 2005). En regard à la satisfaction du besoin de réalisation de soi, Yamaguchi (2003, p. 328) va plus loin disant que celui-ci peut être satisfait « lorsque les gens sont capables d'atteindre et d'actualiser leurs propres buts et d'obtenir certains

⁵ Aussi appelé : les besoins d'assertivité. L'assertivité est définie comme une attitude dans laquelle on est capable de s'affirmer tout en respectant autrui. Il s'agit de se respecter soi-même en s'exprimant directement, sans détour, mais avec considération. (Wikipédia, 2008)
http://fr.wikipedia.org/wiki/Pyramide_des_besoins_de_Maslow#Assertivit.C3.A9

avantages quelle que soit la situation des autres ». Un bémol doit être pris en compte ici et c'est le fait que le besoin de réalisation de soi est fonction des attentes d'un individu, lesquelles sont basées sur ses propres standards d'excellence. En outre, la performance d'un individu est donc évaluée à partir de ses propres attentes qui se doivent d'être atteintes ou dépassées afin de produire l'affect positif associé à la satisfaction d'un besoin (Loon et Casimir, 2008).

Le besoin de réalisation de soi a été étudié en sciences administratives et compte parmi les traits de personnalité ayant un impact important sur les comportements au travail. Sans surprise, la performance, la motivation à atteindre un objectif et l'apprentissage au travail sont des variables organisationnelles sur lesquelles le besoin de réalisation de soi a démontré avoir une influence (Eisenberger *et al.*, 2005; Kirk et Brown, 2003; Loon et Casimir, 2008; Payne, Youngcourt et Beaubien, 2007 ; Phillips et Gully, 1997). Jusqu'à présent, aucune étude n'a fait intervenir ce trait de personnalité dans l'étude du contrat psychologique ou encore, dans celle du schéma anticipatoire. Pourtant, nul doute que le besoin de réalisation de soi joue probablement un rôle dans la détermination des attentes en emploi chez un individu.

2.4.1.4. Le comportement de type A et B

La typologie A et B pour la personnalité est issue principalement de la médecine. En fait, celle-ci a été créée à partir d'observations récurrentes de patrons de comportements ou de ce que l'on appelle un complexe émotion-action chez des individus ayant des troubles cardiaques (Howard, Cunningham et Rechnitzer, 1977). La typologie est simple; d'un côté il y a le type A qui semble fortement relié au stress et aux maladies de cœur et de l'autre, il y a le type B, qui englobe tous les gens qui n'ont pas les caractéristiques du type A (Spence, Helmreich et Pred, 1987).

La personnalité de type A est caractérisée par un comportement de lutte excessive. Les individus se retrouvant dans cette catégorie sont compétitifs, ambitieux et impatients. Ils ont tendance à s'engager dans des conflits avec leur entourage (Howard *et al.*, 1977). Également, la relation avec le temps semble être particulière pour les individus de type A. À cet égard, la majorité des auteurs travaillant avec ce concept dénote un sens extrême de l'urgence et la perception de délais serrés chez les individus de type A (Howard *et al.*,

1977; Tang, Kim et Tang, 2002). À cela s'ajoute le fait que les individus de type A ont un fort besoin de réalisation de soi.

Lee, Jamieson et Earley (1996) proposent de réunir les principales caractéristiques du type A selon trois axes. Ces axes rassemblent les éléments importants discutés par les chercheurs sur la typologie et se rapprochent ainsi d'un consensus au niveau de la définition du comportement de type A. Le premier axe regroupe les dispositions comportementales telles que l'ambition, l'agressivité et la compétitivité. Les manifestations spécifiques ou observables forment le deuxième axe; elles réfèrent à la tension musculaire, la vigilance, un discours rapide et énergique ainsi qu'un rythme effréné dans la plupart des activités. Finalement, le troisième axe renvoie aux réponses émotives comme l'hostilité et la colère.

Si le comportement de type A est aussi clairement défini, en contraste, le comportement de type B n'est pas vraiment circonscrit, il regarde plutôt l'ensemble des individus qui n'ont aucun ou pas suffisamment de caractéristiques pour s'attribuer le titre de type A (Spence *et al.*, 1987). Howard *et al.* (1977) notent que les individus de type B ont significativement moins de risque de maladie du cœur. Ils sont relativement libre du sentiment d'urgence et de l'hostilité qu'on associe au type A. Aussi, les individus de type B n'ont pas tendance au conflit que ce soit par rapport au temps ou aux autres individus les entourant (Howard *et al.*, 1977).

En résumé, le comportement de type A et B est un construit de personnalité qui est multidimensionnel (Lee *et al.*, 1996). D'ailleurs, Spence *et al.* (1987) ont révélé l'existence de deux facteurs relativement indépendants à l'intérieur du concept du comportement de type A. Ils ont nommé ces facteurs l'effort d'accomplissement et l'impatience-irritabilité. De manière générale, les résultats obtenus dans leur étude suggèrent que ces facteurs agissent différemment sur la performance et sur la santé. En fait, la dimension appelée impatience-irritabilité aurait une plus grande valeur prédictive des maladies du cœur et autres conséquences négatives associées au comportement de type A (Spence *et al.*, 1987).

Outre le fait que le comportement de type A est associé aux maladies du cœur, un lien entre celui-ci et la santé physique et mentale en général a également été trouvé (Antoniou,

Davidson et Cooper, 2003). Concernant l'impact plus spécifique à l'organisation, le comportement de type A est associé à de l'insatisfaction dans l'emploi et du stress au travail (Kirkcaldy, Trimpop et Williams, 2002). Howard *et al.* (1977) émettent l'hypothèse que la typologie du comportement A et B serait davantage présente dans les pays occidentaux, ce qui, somme toute, paraît assez logique sachant que le niveau de stress est plus élevé dans ces pays.

Tang *et al.* (2002) ajoutent que les individus de type A travaillent un plus grand nombre d'heures, voyagent plus dans le cadre de leur travail, passent plus de leur temps libre sur des projets associés à leur emploi et présentent une forte implication dans l'emploi (*job involvement*). Ces éléments sont importants à considérer lorsqu'un individu de type A se retrouve face à une diversité d'offres d'emploi. En effet, le nombre d'heures, les défis, les voyages sont des caractéristiques pris en compte différemment selon les types de contrat psychologique. Dans cette perspective, force est de constater que le comportement de type A peut jouer un rôle par rapport à la perception de contrat psychologique.

Dans le même ordre d'idées, Lee *et al.* (1996) soulignent que les individus de type A interprètent et répondent différemment aux situations qu'ils rencontrent. Donc, en termes d'emploi, il est possible que cela se fasse par l'entremise d'un schéma anticipatoire teinté par une dominance des caractéristiques du type A. À cet égard, il semble que l'étude de la relation entre le comportement de type A et B et les concepts de schéma anticipatoire et de contrat psychologique présente un intérêt notable.

2.4.2 Valeurs de travail

Les valeurs, tout comme la personnalité, ont reçu l'attention de plusieurs chercheurs provenant de différentes disciplines et font l'objet de nombreuses conceptualisations par conséquent. Notons néanmoins que le concept de valeur se différencie généralement de celui de personnalité et de celui d'attitude. En fait, la personnalité tend à déterminer les valeurs d'un individu et serait donc antérieure à celles-ci (Dose, 1997 ; Rentsch et McEwen, 2002). Selon Dose (1997), la plupart des chercheurs suggèrent que les valeurs se développent à travers les influences de la culture, de la société et de la personnalité. Aussi, on reconnaît généralement qu'une valeur est plus consistante dans le temps et à travers les circonstances qu'une attitude, mais que les deux peuvent être apprises par

l'expérience et découler de fortes influences, dont, par exemple, la socialisation organisationnelle (Dose, 1997).

Les valeurs ont été définies, par différents chercheurs, en termes de croyances, de besoins, de buts, de critères pour déterminer des buts et parfois même d'attitudes (Fields, 2002). Bien que ceux-ci ne s'entendent pas sur une conceptualisation commune, la majorité s'accorde pour dire que les valeurs sont des standards ou des critères pour préciser un but ou guider une action (Dose, 1997). C'est le cas de Schwartz et Bilsky (1987) qui définissent les valeurs comme étant « des conceptions d'un désir qui influencent la manière dont les individus choisissent d'entreprendre une action et évaluent les événements » (p.550). À travers cette définition, Schwartz et Bilsky (1987) postulent que les valeurs peuvent motiver une action ainsi que donner la direction et l'intensité d'une émotion et qu'elles fonctionnent comme des standards pour justifier ou juger une action. Cette conceptualisation s'arrime à celle du schéma anticipatoire, au sens où toutes deux confèrent un rôle de guide pour l'organisation de l'information nouvelle à la notion qu'elles définissent. Dans la perspective de la relation d'emploi, cela suggère que les valeurs ont un fort potentiel d'influences sur les perceptions en général, mais principalement sur les perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique et sur les comportements subséquents.

Le modèle développé par Schwartz (1994) regroupe les valeurs sous 10 catégories : le pouvoir (*power*), l'accomplissement (*achievement*), l'hédonisme (*hedonism*), la stimulation, l'autodirection (*self-direction*), l'universalisme (*universalism*), la bienveillance (*benevolence*), la tradition, la conformité (*conformity*) et la sécurité (*security*). Ces catégories et les valeurs qui les composent sont présentées à la figure 1D de l'annexe D. Également, le modèle tente d'établir la dynamique des relations entre ces catégories afin de créer un potentiel prédictif. En fait, les types des valeurs de Schwartz sont positionnés sur deux dimensions bipolaires. La première dimension oppose l'ouverture au changement et la conservation et la deuxième dimension oppose le rehaussement de soi (*self-enhancement*) et la transcendance de soi. Ces relations sont présentées à la figure 2D de l'annexe D. La force de ce modèle tient au fait qu'il s'appuie sur des études empiriques réalisées à travers différentes cultures. Les catégories de valeurs ainsi que les dimensions du modèle ont été testées sur 97 échantillons provenant de 44 pays et se sont montrées fiables (Schwartz, 1994; Fields 2002). D'ailleurs,

Schwartz (1994) conclut que l'organisation du système de valeur est, à de rares exceptions près, universelle.

À partir des résultats de ses travaux, Schwartz (1994) suggère que la perception d'une différence au niveau d'un ensemble de valeurs entre l'individu et son groupe peut être à l'origine d'un conflit et d'une attitude agressive. Il ajoute que des recherches futures devraient investiguer en ce sens et examiner s'il y a des types de valeurs où la perception de différence est particulièrement cruciale (Schwartz, 1994). Appliquée au contrat psychologique, cette logique est intéressante et reste inexplorée dans la littérature. D'une part, cette logique rejoint les phénomènes de brèche et de violation du contrat psychologique et d'autre part, elle sous-entend l'importance d'une harmonie entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation.

À cet effet, des études ont mis en évidence la relation entre la compatibilité organisationnel des valeurs et le potentiel d'attraction d'une organisation (Kristof, 1996 ; Rentsch et McEwen, 2002). La même relation a également été trouvée en ce qui concerne la personnalité, toutefois, certains doutes résident concernant la pertinence des modèles utilisés pour mesurer la personnalité d'une organisation (Rentsch et McEwen, 2002). À titre d'exemple, l'étude de Chatman (1991; cité dans Rentsch et McEwen, 2002) conclut que les nouveaux employés dont les valeurs correspondent à celles de l'organisation s'ajustent plus rapidement, sont plus satisfaits et sont moins nombreux à avoir l'intention de quitter que les nouveaux employés dont les valeurs ne correspondent pas à celles de l'organisation. Ces résultats appuient la présente recherche puisqu'ils stipulent qu'à la fois les valeurs de travail et la personnalité sont importantes à considérer dans une optique d'attraction et de rétention du personnel. Toutefois, la question n'est pas explorée sous l'angle du schéma anticipatoire, ni du contrat psychologique, bien que cela représente une voie d'intérêt pour de futures études.

En outre, la recherche menée par De Vos *et al.* (2005) donne une piste à ce sujet, car elle met en relation le contrat psychologique et les valeurs de travail. Les résultats de cette recherche suggèrent que les valeurs de travail ont un impact significatif lors du processus de socialisation. Plus précisément, les individus sont davantage motivés à chercher les informations qui sont compatibles avec leurs objectifs personnels (leurs valeurs de travail) durant la période d'ajustement ou de mise à l'épreuve du schéma (De Vos *et al.*,

2005). En d'autres termes, les valeurs de travail semblent jouer un rôle important par rapport au schéma anticipatoire du contrat psychologique.

2.4.3 Expériences antérieures

D'ores et déjà, nous avons vu que plusieurs auteurs ont avancé l'idée de la place prépondérante des expériences antérieures reliées à l'emploi dans le développement d'un schéma (Garavan et Morley, 1997; Lester *et al.*, 2007; Rousseau, 2001; Rousseau, 2003; Stein, 1992). En réalité, peu d'études empiriques se sont penchées sur l'impact véritable de ces expériences en milieu organisationnel, plus précisément en lien avec les problématiques d'attraction, de sélection et de rétention. De plus, la divergence des conceptualisations et des mesures des expériences antérieures d'emploi est pour ainsi dire très grande. Cela s'explique par le fait que les recherches utilisent souvent celles-ci comme variables de contrôle ou encore, l'adaptent à ce qu'ils cherchent, ce qui est, en fin de compte, assez logique. D'ailleurs, le terme d'expériences antérieures d'emploi est large et englobe plusieurs types d'expériences en soi, venant ainsi accentuer le phénomène non consensuel des définitions du concept.

La plupart des auteurs s'intéressant à ce concept n'ont pas cru bon de le définir de manière précise. Certaines études considèrent les expériences antérieures comme un ensemble comprenant les emplois antérieurs reliés à l'emploi actuel ou en devenir, les emplois antérieurs non reliés, les stages et les expériences des processus de sélection et de recrutement. D'autres choisissent parmi ces propositions celle qui convient le mieux à leur étude.

De manière générale, les auteurs restent vagues lorsqu'ils parlent de ces expériences. À titre d'exemple, Scholarios *et al.* (2003) discutent de l'influence de ce qu'ils appellent un aperçu du monde du travail. Ils regardent également le rôle des expériences face aux processus de sélection et de recrutement chez les diplômés. Finalement, ils abordent les expériences antérieures sous un troisième angle, celui des expériences de travail reliées. Cavanaugh et Noe (1999) voient ce concept d'un point de vue différent. Dans leur étude, ils mesurent les expériences de travail antérieures en termes de pertes d'emploi volontaires et involontaires, du fait d'avoir vécu des changements organisationnels

(restructurations, fusions, compressions), des changements d'emploi volontaires et finalement, le fait d'avoir vécu la violation de promesses dans le contrat.

Bref, la multitude de sens possible pour le concept nous amène à considérer qu'il est beaucoup plus pertinent d'orienter sa définition vers l'objectif de la recherche et en conséquence, adapter la mesure qui lui sera associée. C'est ce qu'a fait Backhaus (2003) dans une étude sur l'effet de l'expérience sur l'importance portée à la perception de fit. Elle a mesuré l'expérience de travail antérieure grâce à deux items de sa conception : « avez-vous des expériences d'emploi? » et « avez-vous déjà eu une expérience d'emploi pour lequel vous avez senti que vos valeurs ne correspondaient pas ou n'étaient pas complémentaires à celles de l'organisation et/ou les employés de cette organisation? » (Backhaus, 2002).

En définitive, j'ai jugé bon de créer une conceptualisation des expériences antérieures d'emploi propre à l'étude menée. Pour ce faire, il convient de prendre en considération la place de ces expériences dans l'étude puisqu'elle permet de justifier les éléments qui seront mesurés. Dans le cadre de cette étude, les expériences antérieures de travail constituent un antécédent au schéma anticipatoire. En d'autres mots, les expériences ont permis au schéma de se développer et de se solidifier ; elles permettent de justifier les idées qui sont véhiculées par le schéma anticipatoire d'un individu. Ces propositions se basent, entre autres, sur les propos de Rousseau (2001) qui présentent les expériences antérieures d'emploi comme structure du schéma et ceux de Stein (1992) qui mettent en évidence l'importance de ce qu'il appelle les facteurs environnementaux.

En fait, on cherche principalement à connaître l'influence des expériences antérieures de travail en termes de relation d'emploi et de satisfaction face à celles-ci. Les expériences antérieures de relation d'emploi alimentent ce dont les individus s'attendent des futures relations d'emploi. La satisfaction par rapport aux expériences antérieures d'emploi (reliées ou non reliées au domaine d'études) dirige l'idéologie de l'emploi (sens de l'emploi) que l'individu entretient. Les attentes face à la relation d'emploi et l'idéologie de l'emploi constituent des éléments potentiels de contenu du schéma anticipatoire du contrat psychologique.

Si aucun consensus n'a été atteint quant au sens donné aux expériences antérieures d'emploi dans les études, toutes s'entendent néanmoins pour dire qu'elles exercent une influence sur les enjeux organisationnels. D'ailleurs, quelques études ont examiné l'impact des expériences antérieures sur le contrat psychologique ou les attentes en emploi, concept voisin du schéma anticipatoire du contrat psychologique. À cet égard, voyons les recherches de Cavanaugh et Noe (1999) de Scholarios *et al.* (2003).

Dans leur modèle d'analyse, Cavanaugh et Noe (1999) suggèrent que les expériences de travail soient un antécédent au contrat psychologique. À la finalité de leur étude, ces auteurs concluent que les expériences de travail ont un impact sur la satisfaction au travail, la participation dans les activités de développement ainsi que l'intention de demeurer au sein de l'organisation. Chose importante à noter ici, le contrat psychologique est médiateur de cette relation.

De leur côté, Scholarios *et al.* (2003) ont mis l'accent sur le rôle des expériences des processus de sélection et de recrutement et de l'expérience d'emploi reliée dans la formation d'un contrat psychologique initiale et des attentes de carrière. Les résultats auxquels ils sont parvenus démontrent que les expériences de travail reliées à la carrière joueraient un rôle majeur dans la structure des attentes des diplômés. Aussi, la recherche menée par Scholarios *et al.* (2003) illustre l'importance d'un contact avec l'employeur assez tôt pour les étudiants. Ils mettent en évidence le rôle joué par les programmes de recrutement et de sélection comme faisant partie d'une phase de la socialisation pré-entrée organisationnelle laquelle influence les transitions de carrière des diplômés.

Bref, ces études portent à croire que les expériences de travail constituent un antécédent déterminant du schéma anticipatoire du contrat psychologique, reste à voir comment elles s'articulent. Ces expériences renvoient aux facteurs environnementaux discutés par Stein (1992). Toujours dans un même ordre d'idées, Fiske et Linville (1980, p. 543) disent que « le concept de schéma réfère à des structures cognitives de connaissances organisées, résumées à partir des expériences de cas spécifiques ». Ces propos appuie le constat que les expériences antérieures, de travail dans le cas présent, servent à créer une structure au schéma anticipatoire, elles le précèdent et en déterminent en partie le contenu.

2.5 Conclusion sur la recension des écrits de l'étude 1

En somme, ce chapitre permet de positionner le schéma anticipatoire du contrat psychologique grâce à une revue de la littérature concernant le contrat psychologique d'abord, les schémas cognitifs et plus précisément le schéma anticipatoire du contrat psychologique et finalement, la littérature sur les antécédents du schéma, soit la personnalité, les valeurs et les expériences de travail passées. À la lumière de cette synthèse, on réalise que le schéma anticipatoire représente les attentes concernant la relation d'emploi, qui réfère ici au concept de contrat psychologique, qu'un individu se crée et entretient avant l'entrée organisationnelle. Le schéma permet principalement de comprendre, d'interpréter et d'inférer par rapport à un construit dont les connaissances sont peu nombreuses ou incomplète. Il aide à maintenir l'équilibre cognitif de l'individu qui peut affronter plus facilement les situations reliées au concept pour lequel il tient un schéma qui renvoie à la relation d'emploi dans le cas du schéma anticipatoire du contrat psychologique.

Les éléments d'un schéma s'organise suivant une gradation, c'est-à-dire qu'ils s'inscrivent dans différents niveaux d'abstraction selon leur degré de conscience, de précision et de potentiel explicatif. Le schéma se structure à partir de caractéristiques individuelles, telles que la personnalité et les valeurs, et d'influences provenant de l'environnement, comme les expériences de travail passées. Ces éléments de structure sont considérés comme des antécédents du schéma anticipatoire du contrat psychologique.

Également, une synthèse de la littérature discutant des schémas nous amène à réaliser qu'ils tiennent un rôle important pour les individus qui les utilisent afin de maintenir une cohérence par rapport à l'environnement. Ce rôle n'est pas sans conséquence lors de la recherche d'emploi et de l'entrée organisationnelle. En effet, les recherches ayant étudiés le schéma anticipatoire du contrat psychologique ou les concepts connexes mettent en évidence un rôle modérateur de celui-ci. Aussi, les antécédents suggérés ici, de par les multiples liens qu'ils entretiennent avec le milieu organisationnel, permettent de renforcer cette idée de rôle modérateur du schéma dans la relation entre le type de contrat psychologique et les réactions attendues.

Il reste que le schéma anticipatoire du contrat psychologique n'est que très peu étudié. Bien que la littérature sur les schémas cognitifs nous apprenne beaucoup sur l'organisation, l'utilité et le rôle d'un schéma, reste à voir si cela s'applique également au schéma anticipatoire du contrat psychologique. Pour connaître ce qui se passe réellement, il est essentiel de s'appuyer sur des faits observables, il convient donc d'investiguer le concept de manière empirique. Puisqu'on en connaît peu sur le schéma anticipatoire du contrat psychologique, une étude qualitative permettant d'approfondir, de comprendre et d'expliquer un concept constitue une avenue intéressante, c'est ce que vise l'étude exploratoire présentée ici.

CHAPITRE III

ANALYSE QUALITATIVE POUR DÉCRIRE ET OPÉRATIONALISER LE SCHÉMA ANTICIPATOIRE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 1

Après avoir vu ce que la littérature nous apprend sur les schémas, nous avons pu constater que peu d'études abordent directement le schéma anticipatoire du contrat psychologique et qu'aucune n'examine de manière empirique le concept. Ce constat m'amène à entreprendre une étude qualitative dans le but d'étudier le concept à partir d'observations et d'expériences tirées de la réalité propre aux individus questionnés. Cette partie du mémoire décrit donc la manière dont la recherche exploratoire, l'étude 1, est réalisée et les résultats auxquels elle aboutit. Avant tout, rappelons les objectifs propres à cette étude. Premièrement, il s'agit d'identifier les éléments de contenu du schéma anticipatoire du contrat psychologique afin de créer une mesure pour ce concept. Deuxièmement, la recherche vise à mettre en évidence les antécédents du schéma anticipatoire (les éléments qui structurent le schéma). Les résultats répondant à ces objectifs servent également de bases à l'étude de test d'hypothèses, soit l'étude 2.

Dans le présent chapitre, il est d'abord question de la méthodologie utilisée pour réaliser l'étude 2, puis les résultats seront exposés et discutés. Les éléments méthodologiques tels que (1) la population et la méthode d'échantillonnage, (2) la technique de collecte des données, (3) la procédure et (4) l'analyse des données, sont présentés et expliqués. En ce qui a trait aux résultats, ils sont rapportés dans un premier temps de manière globale, puis selon chacun des antécédents (personnalité, valeurs, et autres sources d'influences). Le tout est suivi d'une section d'analyse des résultats se consacrant à l'organisation du schéma anticipatoire du contrat psychologique et à son opérationnalisation.

3.1 Méthodologie de l'étude exploratoire (étude 1)

Le schéma anticipatoire n'a jusqu'alors jamais été testé, aussi, une étude préliminaire sur le concept se doit d'être menée. Dans le cadre de ma recherche, cela se rapporte à l'étude

exploratoire conduite dans le but d'examiner le contenu et la structure (les antécédents) du schéma anticipatoire. Une méthodologie qualitative a été privilégiée pour entreprendre la collecte de données de l'étude exploratoire. Une démarche qualitative s'impose souvent au chercheur qui tente d'investiguer un terrain vierge. Un concept non exploré, un construit mal défini, une théorie qui n'a jamais été testée en sont quelques exemples. La recherche qualitative tente de pallier ces lacunes en explorant en profondeur le sujet à l'étude. Par ailleurs, Miles et Huberman (2003, p. 27) soulignent qu'une caractéristique des données qualitatives est : « leur richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité; de telles données produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel et qui ont une résonance de vérité ayant un fort impact sur le lecteur ».

Selon Thiétart (2003), l'objectif d'une recherche exploratoire est de proposer des résultats théoriques novateurs. Plus précisément, c'est la recherche de l'explication et de la compréhension d'un phénomène ou d'un concept qui est au centre. Ajoutons que les méthodes qualitatives permettent également d'identifier les facteurs importants d'une situation et les relations entre ces facteurs. Dans le cadre de l'étude 1, cela renvoie au second but poursuivi, celui d'identifier les antécédents du schéma anticipatoire du contrat psychologique les plus importants. La personnalité, les valeurs, les expériences antérieures de travail et personnelles, l'influence des parents et finalement, l'influence de la société sont autant d'éléments qui contribuent à structurer un schéma (Rousseau, 2001).

Aussi, les conclusions tirées de cette étude servent à l'élaboration de la deuxième partie de la recherche, en particulier pour ce qui a trait aux hypothèses. La deuxième partie, l'étude empirique auprès d'un plus grand échantillon d'individus, vise l'identification de relations et le potentiel de généralisation de patrons de comportements.

La démarche privilégiée est l'abduction, c'est-à-dire le fait de tirer de l'observation des conclusions qui doivent ensuite être testées (Thiétart, 2003). Pour investiguer le schéma anticipatoire, je m'inspire d'un cadre théorique qui n'est pas fixe, j'ai élargi la revue de littérature à des thèmes connexes qui peuvent enrichir la compréhension du sujet traité. Aucune mesure préalablement construite n'est utilisée, il s'agit plutôt de comprendre, d'expliquer, de caractériser les données obtenues des entrevues, et cela nécessite une

grande marge de manœuvre qui est, somme toute, assez négligeable lorsque l'on a recours à une mesure fixe et établie. Dans le cas de l'étude 1, le cadre théorique sert davantage de point de comparaison. Il permet de comparer les résultats obtenus suite à l'analyse des entrevues à la littérature existante pour en tirer des analogies ou des métaphores. Cela se rapporte à l'objectif d'une démarche abductive, qui, selon Thiétart (2003, p.61) « est d'aider à produire du sens à l'aide de la comparaison ». Il souligne d'ailleurs qu'un chercheur en démarche abductive peut recourir à l'analogie ou à la métaphore pour rendre compte, illustrer ou expliquer.

3.1.1 Population visée et méthode d'échantillonnage

La population à laquelle je m'intéresse est habituellement désignée sous le terme de génération Y. La génération Y regroupe les individus nés entre 1977 et 1997, bien que ces dates ne fassent pas consensus (Audet, 2004). Cette population semble pertinente à ma recherche puisqu'elle est sur le point d'intégrer le marché du travail ou encore, l'a rejoint depuis peu. En général, ils n'ont pas encore eu l'occasion de confronter leur schéma anticipatoire (pour un emploi relié à leur champ d'études) à une relation d'emploi réelle (une offre de contrat psychologique).

Selon les principes de la méthodologie qualitative, il est préférable de choisir un échantillon plus petit, mais relié à son contexte et l'étudier en profondeur. Aussi, contrairement aux échantillons quantitatifs, il est plus pertinent de procéder avec un échantillon orienté plutôt qu'aléatoire (Miles et Huberman, 2003). Donc, l'échantillon pour l'étude exploratoire est constitué de douze étudiant(e)s en gestion ou en psychologie du travail, âgés de 22 à 33 ans. Les données sociodémographiques des répondants sont présentées dans le tableau qui suit.

Tableau 3.1. Données sociodémographiques

Sexe	4 hommes	8 femmes
Âge	22 ans à 33 ans	moyenne : 25,9 ans médiane : 24 ans
Niveau d'études	4 au baccalauréat	8 à la maîtrise
Spécialisation	Ressources humaines (4) Management et technologie (3) Santé et sécurité (1) Psychologie (1)	Marketing (1) Finance (1) Stratégie (1)

Les douze répondants constituent un échantillon orienté puisqu'ils répondent aux critères de l'étude. Ils sont issus, pour la majorité, de la génération Y. Ils sont toujours aux études à temps plein et sont destinés à travailler en entreprise en tant que gestionnaires ou professionnels. Ils n'ont probablement pas eu de « véritables » expériences professionnelles reliées à leur domaine d'études, ce qui laisse une grande place à leur schéma anticipatoire du contrat psychologique.

3.1.2 Technique de collecte des données

La collecte des données qualitatives a été effectuée par l'entremise d'entrevues d'une durée variant de 40 minutes à 1 heure 15 minutes. Les entrevues sont semi-structurées et suivent le guide d'entrevue présenté à l'annexe E. Les questions ont été dirigées dans le but de répondre à la problématique de recherche, soit le contenu du schéma anticipatoire chez les étudiants. Le guide d'entrevue s'inspire d'une revue de la littérature concernant les schémas cognitifs, la socialisation organisationnelle anticipatoire, le contrat psychologique, la personnalité, les valeurs et les expériences de travail passées. Les entretiens ont été enregistrés pour faciliter la collecte et pour optimiser l'usage des données résultantes de ce processus. Une entente verbale de confidentialité, assurant une restriction aux enregistrements, aux notes et aux retranscriptions, a été prise avec chacun des répondants avant d'entamer les questions. Les retranscriptions ont été effectuées par une personne employée à cette fin et également tenue à la confidentialité.

3.1.3 Procédure

Douze étudiant(e)s ont été interviewés dans la période du 28 novembre 2007 au 18 janvier 2008. Ils ont été contactés par téléphone ou par courriel dans la majorité des cas afin de fixer un rendez-vous pour l'entrevue. Lors de la prise de contact, les étudiants ont été informés de manière générale sur le sujet de l'entrevue, soit : leurs attentes en emploi et leur perception du marché du travail. J'ai personnellement procédé aux entrevues pendant lesquelles j'ai pris une série de notes selon mes impressions, mes observations et les liens que j'ai pu faire avec mon cadre théorique. Les entrevues ont été transmises au fur et à mesure à la personne chargée de les retranscrire afin d'accélérer le processus.

À la fin janvier, toutes les retranscriptions ont été terminées, les analyses ont pu être entamées. D'abord, les retranscriptions ont été soumises à une première analyse de contenu à l'aide du logiciel Atlas.ti prévu pour l'analyse des données de nature qualitative. Ensuite, j'ai effectué un retour à la littérature pour comparer les résultats des analyses et peaufiner mon projet de recherche. Inspirée des conclusions de cette première analyse, j'ai procédé à une seconde analyse, cette fois-ci plus fine et orientée plus que jamais sur les deux objectifs de la partie exploratoire. À titre de rappel, ces objectifs sont : (1) d'identifier les éléments de contenu du schéma anticipatoire afin de créer une mesure pour le concept et (2) de mettre en évidence les antécédents du schéma anticipatoire (éléments structuraux). La deuxième analyse a été réalisée suivant la méthode de la matrice (Miles et Huberman, 2003). Finalement, les résultats globaux ont mené à l'affinement du modèle de recherche et à l'élaboration du questionnaire pour la partie hypothético-déductive.

3.1.4 Analyse

Il existe différentes façons de traiter des données qualitatives, elles diffèrent selon l'intérêt de la recherche. Dans le cadre de la présente démarche, l'analyse qui convient est l'analyse de contenu puisque l'intérêt de la recherche réside dans les caractéristiques du langage en tant que communication, dont le contenu ou la valeur du discours est au centre (Miles et Huberman, 2003). Le but d'une analyse de contenu est d'interpréter le discours en décrivant de manière objective son contenu manifeste (et latent, parfois). On tente en fait de « comprendre les activités cognitives du locuteur (son idéologie, ses attitudes...) »⁶ et c'est exactement ce que l'étude l cherche à produire.

Pour ce faire, deux types de procédures sont possibles : une analyse de contenu quantitative et une analyse de contenu qualitative. L'analyse de contenu quantitative permet de réduire la complexité du matériel et de présenter les résultats dans un format statistiquement exploitable. Ici, on cherche à quantifier, à saisir la fréquence d'apparition des éléments du discours et les relations entre eux. Cette procédure est souvent associée à l'utilisation d'un logiciel d'analyse de données qualitatives. L'analyse de contenu

⁶ http://www.inh.fr/enseignements/idp/outils/etude_marche/contenu_psychosocio.pdf

qualitative, quant à elle, vise l'interprétation du contenu du discours, cela signifie qu'on détermine l'importance de fond des déclarations et l'articulation complexe entre les différents éléments du discours, sans réduire à des indications de quantité. Il s'agit principalement de résumer, d'expliquer et de structurer le matériel obtenu lors des entretiens.

Dans le cadre de la présente étude, j'ai eu recours aux deux procédures. Une première analyse de contenu a été effectuée suivant la procédure quantitative et grâce au logiciel d'analyse de données Atlas.ti. Puis, une deuxième analyse de contenu a été faite selon la procédure qualitative, dans le but d'approfondir la compréhension du discours.

A. Première analyse de contenu : procédure quantitative

La première analyse, celle faite sur le logiciel Atlas.ti, suit les étapes que voici : (1) la codification ouverte, (2) la codification axiale, (3) les rapports d'analyse et (4) la réinterprétation des données.

La codification ouverte représente l'étape de l'analyse préliminaire, ce qui signifie qu'on repère les mots les plus porteurs de sens quant à notre sujet de recherche. On sépare le discours en citations (logique selon le sens du discours) et on se pose les questions suivantes pour chacune d'entre elles : « de quoi la personne parle? » et « comment elle en parle? ». Suivant cette logique, j'ai codé tous les mots se rapportant de près ou de loin aux attentes en emploi, aux valeurs, aux caractéristiques individuelles, aux expériences de travail antérieures, aux influences (parentales et sociétales) ainsi qu'au contrat psychologique. Une liste provisoire de codes résulte de cette étape. Il s'agit ensuite d'épurer cette liste, soit en procédant à une lecture analytique qui permet de fusionner, d'éliminer et de redéfinir les codes. La codification ouverte est un point de rupture épistémologique puisqu'on déconstruit les données; on les détache de l'organisation du discours et de leur contexte.

La codification axiale part du principe que l'on ait dégagé certains axes ou lignes directrices lors de l'étape précédente. Suivant ces lignes directrices, on reprend les citations une à une et on modifie la codification en place si nécessaire. Donc on épure une seconde fois la liste de codes, mais cette fois-ci, on suit les prémisses de la théorie

suggérée par les données (la théorie émergente). À cette étape, il convient de ressortir la liste de fréquence des codes pour diriger la suite des analyses. En gros, c'est sensiblement le même processus que pour la codification ouverte à l'exception du fait que l'on s'inspire de la liste de codes sortie de l'étape précédente pour diriger le codage.

Les rapports d'analyse constituent la troisième étape de ma démarche d'analyse de contenu quantitative. Elle renvoie à identifier les éléments centraux, par exemple les codes les plus fréquents ou encore, les codes les plus pertinents selon le cadre conceptuel propre à la recherche. Il s'agit ensuite de sortir les rapports qui permettront d'identifier les liens qui existent entre ces éléments pour les analyser en profondeur éventuellement. La liste des codes par citations (pour retourner à la source; c'est le texte et les codes qui y correspondent) et la liste des codes cooccurrents (les codes que l'on retrouve ensemble) sont les principaux rapports qui serviront.

La dernière étape d'analyse se consacre à la réinterprétation des données. Cela renvoie à la mise en place de réseaux de liens et à la comparaison entre les résultats et mon cadre théorique. C'est l'étape qui est déterminante pour la suite du projet, soit la construction d'une mesure du contenu du schéma anticipatoire. Toutefois, ici cette étape a permis de déceler les lacunes de l'analyse et a mené à une seconde analyse de contenu de type qualitative cette fois-ci.

B. Deuxième analyse de contenu : procédure qualitative

Une deuxième analyse de contenu s'est avérée nécessaire pour approfondir certains des thèmes et aussi, dans le but de procéder différemment (soit par individu plutôt que pour le groupe). Cette fois-ci, l'analyse de contenu s'est faite manuellement selon la méthode de matrice et portait principalement sur les antécédents du schéma, soit les éléments en liens avec les valeurs, la personnalité et les autres sources d'influences (expériences, famille, société, etc.). Le contenu du schéma a également été répertorié pour chacun des individus. Les thèmes de la matrice s'inspirent à la fois du cadre théorique et des résultats de la première analyse de contenu avec Atlas.ti. Aussi, au fur et à mesure que la deuxième analyse avançait, des thèmes redondants ou tout simplement manquants à la matrice d'origine ont été ajoutés.

Afin de structurer cette analyse, j'ai construit deux matrices qui ont servi d'outils d'analyse : une grille des antécédents principaux et un schéma vide, à remplir, pour chacun des individus. J'ai également construit un aide-mémoire comprenant une courte définition des thèmes et concepts utilisés dans la grille des antécédents. Ces documents sont présentés à l'annexe F.

Le choix de faire la seconde analyse manuellement correspond aux types d'éléments à analyser ainsi qu'à la procédure d'analyse de contenu qualitative. En effet, la personnalité et les valeurs d'une personne sont rarement verbalisées comme telle, aussi leur analyse nécessite une déduction et une compréhension fine du sens du discours. De plus, les éléments de la catégorie « autres sources d'influences » sont très hétéroclites et doivent être reliés au contexte propre à chaque individu.

3.2 Résultats : Les antécédents et le contenu du schéma anticipatoire

Une première analyse de contenu effectué à partir du logiciel Atlas.ti qui a permis d'accéder à divers rapports d'analyse pertinents, telles que les fréquences. Le tableau 3.2 contient les fréquences des éléments les plus souvent mentionnés, selon le nombre de répondants les ayant mentionnés et le pourcentage auquel cette portion correspond.

Les éléments présentés dans le tableau 3.2 s'harmonisent au cadre théorique de la recherche. Par exemple, on peut voir que les défis, souvent associés au contrat psychologique de type balancé, sont importants pour la totalité des répondants. Apportons tout de même un bémol à cette affirmation : le discours autour des défis n'est pas nécessairement le même pour chaque individu. Aussi, certains expriment une soif inassouvie de défis, tous plus difficiles les uns des autres, alors que d'autres parlent plutôt de petits défis réalisables. Cela s'applique également à la plupart des codes du tableau. Il est donc pertinent de procéder à une seconde analyse plus axée sur la compréhension de ces éléments. Notons que la première analyse permet de dégager les sujets chauds lorsqu'on questionne les individus sur leur schéma anticipatoire du contrat psychologique, ce qui détermine des lignes directrices pour la deuxième analyse. À cet égard, le tableau 3.3 présente les codes répartis selon les concepts centraux de la recherche. Il est à noter que certains codes peuvent se retrouver dans plus d'une catégorie.

Tableau 3.2 Codes fréquents : éléments les plus mentionnés

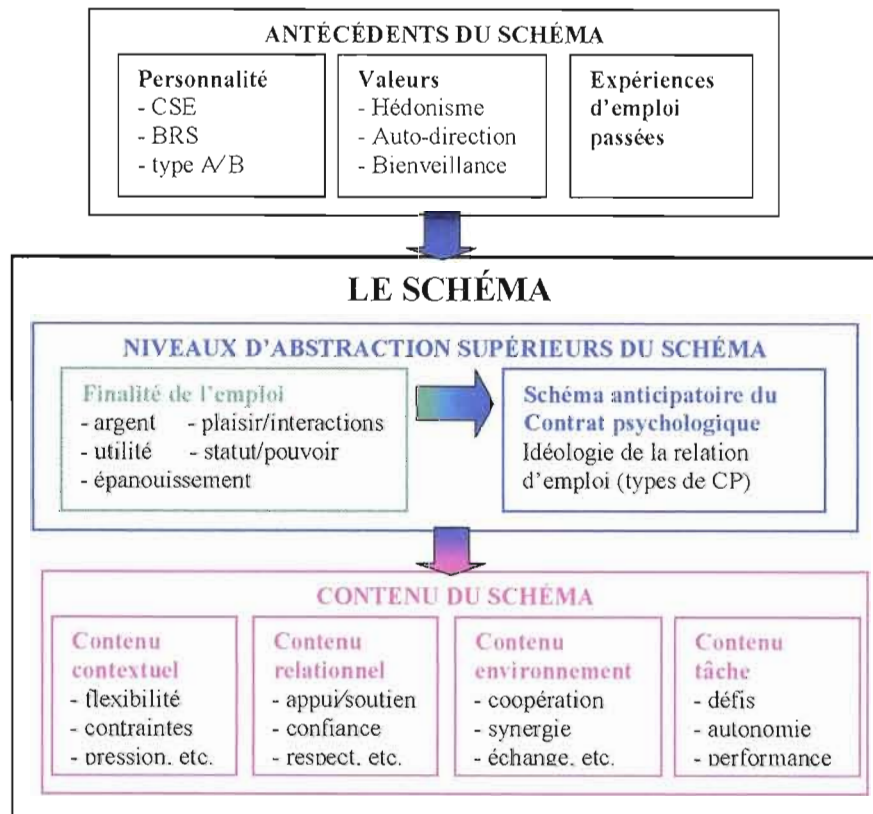
Codes très fréquents 75% à 100%	Nbr (n=12) répondants	% répondants	Codes fréquents 50% à 75%	Nbr (n=12) répondants	% répondants
expériences de travail	12	100%	appui/soutien	8	67%
motivation	11	92%	intérêts personnels	8	67%
salaire	11	92%	qualité de vie	8	67%
apprendre	10	83%	se dépasser	8	67%
attentes	10	83%	voyager	8	67%
confiance	10	83%	accomplissement personnel	7	58%
défis	10	83%	études mises à profit	7	58%
faire avancer	10	83%	stabilité	7	58%
performance	10	83%	vacances	7	58%
relation avec supérieur	10	83%	valeurs familiales	7	58%
relations (qualité)	10	83%	valorisant	7	58%
respect	10	83%	aider les autres	6	50%
travail d'équipe	10	83%	avancement	6	50%
ambiance de travail	9	75%	contribuer	6	50%
autonomie	9	75%	flexibilité	6	50%
communication	9	75%	pression	6	50%
liberté	9	75%	reconnaissance	6	50%
plaisir	9	75%	réputation	6	50%
travail de qualité	9	75%	responsabilités	6	50%
vie personnelle	9	75%	traite les employés	6	50%

Tableau 3.3 Codes les plus fréquents selon les concepts principaux de la recherche

Schéma préemploi	Personnalité	Valeurs	Expériences de travail
<ul style="list-style-type: none"> - salaire - attentes - défis - faire avancer - qualité de vie - accomplissement personnel - études mises à profit - stabilité - contribuer - reconnaissance - intérêts personnels 	<ul style="list-style-type: none"> - valorisant - accomplissement personnel - se dépasser - autonomie - performance (idéologie ou trait relié) - travail de qualité (minutie) - motivation (besoins) 	<ul style="list-style-type: none"> - aider les autres - valeurs familiales - accomplissement personnel - intérêts personnels - plaisir - liberté 	<ul style="list-style-type: none"> - expériences de travail - traite les employés - valorisant - vacances - appui/soutien - relation avec supérieur - travail d'équipe - ambiance de travail - apprendre
Contrat Psychologique (général)	Contrat Psychologique Transactionnel	Contrat Psychologique Relationnel	Contrat Psychologique Balancé
<ul style="list-style-type: none"> - confiance - communication - respect 	<ul style="list-style-type: none"> - flexibilité - intérêts personnels - vie personnelle - salaire - vacances - responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> - appui/soutien - traitement des employés - reconnaissance - valeurs familiales - relations (qualité) 	<ul style="list-style-type: none"> - responsabilités - reconnaissance - pression - flexibilité - avancement - voyager - performance - défis

Une deuxième analyse de contenu, réalisée à partir de matrices créées en grande partie grâce aux résultats de la première analyse, a permis d'aller plus en profondeur, de découvrir un sens plus ancré. Si la première analyse sort les données de leur contexte, la deuxième, réinterprète ces mêmes données à partir de leur contexte. Les deux analyses sont complémentaires et ont abouti ensemble à un modèle du schéma, présenté à la figure 3.1. Ce modèle se base sur le discours des gens à propos de leurs attentes en emploi et de ce qui les détermine.

Figure 3.1 Modèle du schéma anticipatoire du contrat psychologique et de ses antécédents



Légende CSE = centre de l'évaluation de soi, BRS = besoin de réalisation de soi

J'ai réalisé que le contenu du schéma regroupe différentes classes d'éléments en liens avec l'emploi. Lors de l'analyse de mes données, un clivage relativement clair s'est fait entre ces éléments. Les répondants parlaient de leurs attentes en emploi selon quatre sujets : (1) le contenu contextuel, (2) le contenu relationnel, (3) le contenu relatif à l'environnement et (4) le contenu relatif aux tâches.

Le contenu contextuel rassemble tous les éléments du contexte organisationnel, de l'emploi en termes larges et généraux et de l'emploi en termes personnels. Par exemple, les entrevues ont révélé que plusieurs personnes s'attendent à subir de la pression ou encore décrivent le marché du travail comme un milieu de pression (50% des répondants). Le contenu relationnel renvoie plus spécifiquement à la mutualité dans la relation d'emploi, il regroupe les attentes réciproques (ou les croyances de l'existence de ces attentes) employé-employeur et vice-versa. À titre illustratif, la majorité des répondants parle de respect mutuel et de l'importance de la confiance lorsqu'ils sont questionnés sur la relation d'emploi (83% des répondants). Le contenu relatif à l'environnement de travail comprend les éléments concernant les relations au sein d'une organisation (employé-superviseur, employé-collègue, équipe de travail, etc.) et l'ambiance de travail (la culture organisationnelle, l'atmosphère, les liens, etc.). Les éléments les plus mentionnés parmi cette catégorie sont le travail d'équipe (83% des répondants) et l'ambiance de travail (75% des répondants). Finalement, le contenu relatif à la tâche regroupe tout ce qui a trait à l'exercice de l'emploi (autonomie, emploi stimulant) ou à la description du poste (défis, responsabilités). Par exemple, lorsqu'ils ont été interrogés sur leurs besoins et leurs motivations en emploi, la plupart des répondants ont souligné l'importance des défis dans les tâches (83% des répondants).

Ces éléments sont très proches de ceux suggérés dans la littérature concernant le contenu du contrat psychologique. Les catégories exprimant le contenu du contrat psychologique forment cinq catégories : le développement de carrière, le contenu du travail, les récompenses financières, le climat social et le respect de la vie privée (Conway et Briner, 2002; Coyle-Shapiro, 2002; Robinson et Morrison, 1995). L'analyse des entrevues a permis de faire émerger quatre catégories dans le cas du schéma anticipatoire du contrat psychologique, qui sont les suivantes : le contenu contextuel, le contenu relationnel, contenu relatif à l'environnement de travail et, enfin, le contenu relatif à la tâche. La raison pour laquelle les catégories de contenu pur du schéma sont différentes de celles du contenu du contrat psychologique peut être attribuée au fait qu'il s'agit ici d'attentes et de présupposés, sans que cela ne soit directement relié à une situation réelle, vécue au moment présent. Bref, les catégories de contenu du schéma sont plus larges que celles relatives au contenu du contrat psychologique. Rappelons qu'il s'agit ici d'une étude exploratoire et que les résultats sont ceux qui émergent des entrevues, il est donc possible qu'ils diffèrent de ce qui est attendu dans la littérature.

Les entretiens ont également mis en lumière les éléments de structure du schéma anticipatoire, soit les antécédents : (1) la personnalité, (2) les valeurs, (3) les sources d'influences. Ces éléments sont identifiés pour chacun des participants et sont rapportés dans les tableaux récapitulatifs 3.4 et 3.5. En ce qui a trait à la personnalité, plusieurs répondants l'ont mentionné comme étant à l'origine de leurs attentes, sans toutefois développer davantage. D'autres ont référé directement à des traits de personnalité étant à la source de leurs attentes en emploi. Concernant cet antécédent, la seconde analyse a été plus révélatrice, elle a permis de dégager les théories de la personnalité les plus en lien avec la problématique. Le trait du centre de l'évaluation de soi (*core self-evaluation*) (Judge *et al.*, 2003) le comportement de type A et B (Spence *et al.*, 1987) et le besoin de réalisation de soi (Yamaguchi, 2003) sont parmi les plus fréquents et pertinents à l'étude du schéma anticipatoire. Il semblerait que les dimensions du *Big Five* ne soient pas celles qui caractérisent le mieux le discours des répondants par rapport au schéma anticipatoire du contrat psychologique. Il en va de même pour les besoins de Maslow, qui, à part pour l'accomplissement de soi (correspondant au besoin de réalisation de soi), n'ont pas été significatifs pour l'analyse des entretiens sur le schéma.

3.2.1. Personnalité

Une manifestation du trait de centre de l'évaluation de soi a été observée chez 75% des participants lors de leur entrevue. Par exemple, dans ses propos, cet individu fait foi d'un lieu de contrôle interne : « l'emploi peut arriver par concours de circonstances, mais tes concours de circonstances c'est toi-même qui les fait ». Une autre personne a exprimé pour elle le rôle de l'emploi par rapport à l'estime de soi, un des traits constituant le centre de l'évaluation de soi : « tu sais, ça vient confirmer des qualités si on veut, c'est l'estime! ».

Le comportement de type A et B s'est également profilé chez 75% des répondants. Les propos qui suivent représentent un bon exemple d'une manifestation du type A : « pas nécessairement ne pas être capable de décrocher, mais ne pas vouloir décrocher... Tu sais, comme d'orienter ma vie autour du travail. Je sais que, je le fais déjà pour l'école... J'accorde tellement d'importance, puis je ne sais pas pourquoi, à la performance, aux résultats ». À l'inverse, cet individu présente davantage les caractéristiques du type B

dans son discours : « la peur aussi que ça soit trop *rushant*, la pression, j'veux être confortable dans mon travail, j'veux avoir le temps de bien faire mon travail ».

Le besoin de réalisation de soi, quant à lui, s'est exprimé à travers le discours de 67% des participants de l'étude exploratoire. Le meilleur exemple de cette caractéristique individuelle se retrouve dans l'extrait d'entrevue suivant : « je ne sais pas, pour moi, c'est toujours comme ça, j'ai ce besoin.. Je veux m'accomplir dans tout ce que je fais, dans mes études, dans le sport, ça sera pareil dans le travail. C'est tout à fait un besoin en fait que je ressens ». Cette personne explique bien l'idée de besoin, de désir propre à ce trait de personnalité. La citation qui suit, va dans le même sens, mais elle approfondit davantage l'aspect réalisation de soi du trait : « c'est de dépasser nos limites. Souvent quand tu dépasses une de tes limites ça donne confiance en toi, puis tu te dis : je suis bien bonne ».

Tableau 3.4. Personnalité et caractéristiques individuelles

Entrevues	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Total
Besoin d'identification (org.)		X				X	X	X	X				5
Besoins de Maslow													
- de sécurité	X							X					2
- d'amour et d'appartenance	X	X					X						2
- d'estime et de compétences	X	X				X	X	X		X		X	7
- d'actualisation de soi			X	X	X	X		X		X	X	X	8
Sensibilité à l'équité		X						X		X	X		4
Centre de l'évaluation de soi	X	X	X		X	X	X			X	X	X	9
Comportement de type A			X					X				X	3
Comportement de type B	X	X		X	X		X				X		6
Propension à faire confiance	X							X					2
Big Five													
- neurotisme (vs stabilité émotion.)								X					1
- extraversion												X	1
- ouverture d'esprit						X			X		X	X	4
- accommodement													0
- conscience													0
Idéologie de la performance	X	X	X	X		X	X	X		X		X	9
Idéologie du pouvoir						X				X			2
Idéologie du crédit											X		1
Idéologie de l'échange			X						X	X		X	4
Fit personnalité ou valeurs	X					X				X	X		4
Fit job (compétence ou tâche)		X		X								X	3
Besoin de prestige (de se sentir unique)		X										X	2

LÉGENDE : P1, P2, P3, etc. = personne 1, personne 2, personne3, etc.

X = présence de la caractéristique dans les propos tenus lors de l'entrevue

Tableau 3.5. Valeurs et autres influences

Entrevues	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Total
Valeurs													
Tradition													0
Conformité							X			X			2
Sécurité					X								1
Pouvoir	X	X										X	3
Accomplissement			X	X		X						X	4
Hédonisme	X	X		X			X	X		X	X		7
Stimulation	X					X		X	X				4
Auto-direction		X	X			X		X	X	X	X	X	8
Universalisme	X		X					X		X	X		5
Bienveillance	X				X		X	X	X	X	X		7
Autres													
Sens du travail													
plaisir du travail					X	X	X		X			X	5
contribuer /utilité	X		X		X				X	X	X		6
instrumentalité		X				X	X	X	X	X			6
concrétiser des choses											X	X	2
réalisation personnelle/ accomplissement		X	X	X		X				X	X	X	7
sécurité financière			X					X	X				3
Statut/pouvoir		X				X						X	3
Sources d'influences													
influence parentale	X		X						X	X	X	X	6
influence sociétale				X								X	2
expériences emploi	X	X	X		X	X (++)	X	X	X	X	X	X	11
expériences de vie	X				X				X			X	4
Sensibilité à la brèche	X			X	X	X				X	X		6

LÉGENDE : P1, P2, P3, etc. = personne 1, personne 2, personne3, etc.

X = Exprime la valeur ou l'influence dans les propos tenus lors de l'entrevue

3.2.2. Valeurs

La situation est sensiblement identique pour les valeurs, la différence étant que la grande majorité des étudiants ont suggéré que celles-ci déterminent leurs attentes en emploi, ils sont conscient de cette influence. En d'autres termes, le lien était beaucoup plus clair entre les valeurs et les attentes qu'entre la personnalité et les attentes pour les répondants. Les valeurs les plus souvent mentionnées comme déterminants des attentes en emploi par les répondants correspondent à trois des dix catégories de Schwartz (1994) : l'hédonisme, l'auto-direction et la bienveillance.

Plusieurs exemples dans le propos des répondants peuvent illustrer des valeurs d'hédonisme. Certains parlent simplement « d'avoir du fun au travail! », alors que d'autres l'expriment de manière plus générale comme on peut voir dans cette citation tirée d'une des entrevues exploratoires : « je veux bien vivre, je veux pouvoir profiter de la vie ». D'autres encore vont plus loin et explicitent les éléments qu'ils relient au plaisir, tel est le cas dans le discours de cet individu : « la qualité de vie, pour moi c'est vraiment important, de prendre des vacances c'est important, d'aller au restaurant c'est important ». Bref, les valeurs d'hédonisme ont une place importante dans l'esprit des répondants. d'ailleurs, 58% d'entre eux l'ont abordé lors de leur entretien.

Les valeurs d'auto-direction occupent également une place prépondérante pour les participants de l'étude exploratoire puisque 67% d'entre eux manifestent ce type de valeurs. Nombreux sont ceux qui expriment ce type de valeurs à travers l'idée de liberté, c'est d'ailleurs ce que l'on peut voir dans cet extrait : « moi, ça me prend un peu de liberté, pas de la liberté, mais faut qu'on me laisse de l'autonomie » ou encore, chez un autre répondant : « garder une liberté, j'aime ça ». Les responsabilités constituent aussi un point important des valeurs d'auto-direction. Pour illustrer cet élément, voyons les propos d'un individu questionné sur ce qui l'attire sur le marché du travail : « pouvoir être indépendant, pouvoir apporter ma contribution... beaucoup de responsabilités ».

Enfin, les valeurs de bienveillance se sont démarquées chez plus de la moitié des répondants, plus précisément, 58% d'entre eux les ont abordés. Un exemple de ces valeurs se révèle dans le discours suivant : « ça dépend du travail, ça dépend de ce que je vais faire vraiment, mais dans tous les cas il y a toujours cette notion de vouloir aider...

que ce soit dans le spa finalement, c'est de faire plaisir aux gens ». Aussi, par rapport à la question quels sont les éléments de ton idéal, plusieurs répondants ont mentionné des éléments propres aux valeurs de bienveillance. Cet extrait illustre bien cela : « le partage, la solidarité entre les gens, des valeurs de communauté ».

3.2.3. Sources d'influence

Les sources d'influences sont une classe à part, ils rassemblent tous les éléments se rapportant au vécu particulier du répondant. Elles s'inspirent à la fois des sources mentionnées par Rousseau (2001) et de celles issues des analyses de contenu des entrevues. Il est question ici des expériences de travail antérieures, de l'influence exercée par les parents, de l'influence de la société et des expériences personnelles (incluant les expériences académiques). Il s'avère que ces sources d'influences sont les antécédents du schéma anticipatoire les plus mentionnés par les étudiants. Plus précisément, les expériences d'emploi antérieures constituent l'antécédent ayant le plus de poids, considérant qu'il a été discuté dans plus de 90% des entrevues.

Pour illustrer, j'aimerais citer un répondant qui discute de l'apport d'une expérience de travail précise : « Oui, bien ça m'a fait voir le milieu privé, je trouvais qu'ils donnaient des bonnes conditions, mais ils attendent beaucoup de toi. Un gros, gros, gros rendement là ». Aussi, certaines personnes ont clairement exprimé l'influence des expériences de travail en indiquant exactement ce qu'elles ont créé comme attente, c'est le cas de ce répondant : « c'est très instable... je me disais ok, à 20- 25 ans, ça va, mais à 30 ce n'est pas un mode de vie qui va me convenir. Puis souvent faut que tu sois pigiste. Tu sais, même quand tu es dans des petites boîtes, faut toujours essayer de trouver de nouveaux contrats, c'est vraiment pas moi ça, je suis vraiment insécure. Faut que, la stabilité, ça serait un autre élément ». Toujours en parlant de l'apport des expériences d'emploi antérieures, une personne a souligné l'influence de celle-ci : « ça m'a permis de découvrir des nouveaux intérêts et voir un peu comment les choses fonctionnent aussi ».

En résumé, les analyses de contenu menées sur les entrevues exploratoires ont mis en évidence les éléments essentiels et périphériques du schéma anticipatoire du contrat psychologique. Les éléments essentiels au niveau des antécédents sont : la personnalité, les valeurs et les expériences de travail antérieures. Les théories du centre de l'évaluation

de soi, du comportement de type A et B et du besoin de réalisation de soi ressortent comme les plus pertinentes dans l'étude de la structure du schéma suivant les résultats des entrevues. Les valeurs d'hédonisme, d'auto-direction et de bienveillance sont celles exerçant le plus d'influence sur la structure du schéma anticipatoire chez la majorité des participants de l'étude exploratoire. Enfin, les expériences de travail antérieures possèdent un statut particulièrement fort par rapport aux autres types d'influence personnelle et sociale du schéma anticipatoire.

En ce qui concerne le contenu du schéma, il s'articule selon différents modules, dont les quatre catégories présentées auparavant (contextuel, relationnel, environnement, tâche). Toutefois, une analyse fine des entrevues a démontré que d'autres modules sont également présents et qu'ils sont plus enracinés que les éléments de contenu des quatre catégories. Ces modules correspondent à des niveaux d'abstraction plus élevés. En fait, c'est un peu comme si les éléments des quatre catégories sont à la surface, s'exprimant aisément et ayant un caractère concret, mais plus éphémère, alors que les éléments des autres modules sont plus profondément ancrés, parfois inconscients, s'exprimant de manière plus voilée et ayant un fort caractère abstrait, mais stable. C'est le cas de la finalité de l'emploi et des idéologies qui sont présentées dans le rectangle du centre de la figure 3.1. Cette partie du schéma exprime également le contenu de ce dernier, mais les éléments inclus sont plus stables et potentiellement plus influents sur les réactions au contrat psychologique. En conséquence, ce sont ces éléments qui serviront de base à l'opérationnalisation du concept du schéma anticipatoire du contrat psychologique.

3.3 Résultats : L'organisation du contenu du schéma anticipatoire

À la lumière des résultats obtenus et des propos de Rousseau (2001), j'ai découvert différents niveaux au contenu du schéma anticipatoire. En fait, étant donné qu'un schéma cognitif est un modèle mental d'un phénomène complexe ou une petite théorie par rapport à un concept, il se veut explicatif. Donc, appliqué au schéma anticipatoire, cela signifie qu'il y a une partie concernant les attentes à propos de la future relation d'emploi et une partie qui explique leur raison d'être. Dans le cadre de cette étude, les résultats m'ont amené à constater l'existence de trois niveaux. D'abord, à la surface, les éléments de contenu pur, illustrés dans l'encadré rose de la figure 3.1. Ensuite, au niveau

intermédiaire, il y a la typologie du contrat psychologique exprimé en termes d'attentes. Cette partie est celle qui représente le mieux le schéma anticipatoire du contrat psychologique puisqu'elle est un peu plus large et englobante que les attentes du contenu pur prises une à une, mais elle demeure à un niveau suffisamment concret et conscient pour qu'on puisse les mesurer. Finalement, un niveau supérieur est également présent et il s'articule à travers ce que j'ai appelé la finalité de l'emploi. La figure 3.2 tirée de l'article de Rousseau illustre le phénomène des niveaux d'abstraction. Il est intéressant de constater que la théorie concernant l'organisation d'un schéma cognitif s'applique parfaitement au schéma anticipatoire du contrat psychologique découvert à l'issu des entrevues exploratoire.

Figure 3.2 Structure d'un schéma cognitif

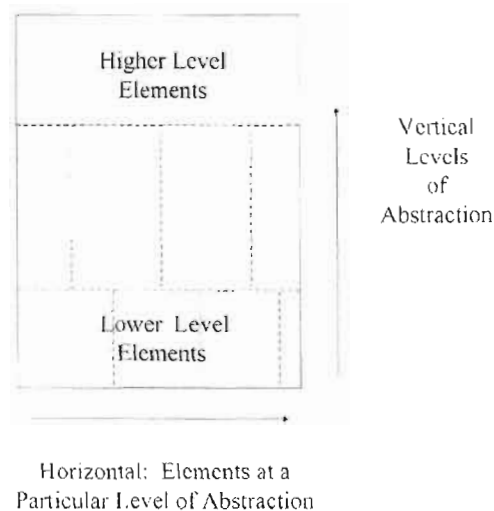


Figure 2. Structure of a schema.

Tirée de : 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. 514.

Concrètement, Rousseau (2001) suggère que les catégories individuelles utilisées pour interpréter le niveau de base représenteraient un niveau de complexité supérieur (figure 3.2). Le concept représenté dans le schéma peut évoluer vers un état plus élaboré et organisé, dont les croyances partagent une multitude de liens. Ainsi, appliqué au modèle du schéma anticipatoire, cela signifie que le plus haut niveau d'abstraction serait les blocs « finalité de l'emploi » et « idéologie d'une relation d'emploi » (voir figure 3.1) puisque

les éléments qu'ils englobent constituent des normes et des idéologies. En effet, la finalité de l'emploi renvoie à l'idéologie directrice expliquant pourquoi un individu travaille. L'idéologie de la relation d'emploi c'est ce que devrait être, faire ou offrir un bon employeur, cela se rapproche du sens que l'on donne à une norme⁷ intégrée par l'individu. À même cette catégorie, il y a une différence d'abstraction également. En effet, la finalité de l'emploi; le sens ou la raison pour laquelle on travaille, renvoie davantage à l'intangibilité, alors que l'idéologie d'un bon employeur est souvent palpable, il s'agit d'éléments reliés au contrat psychologique.

Pour illustrer ce constat, voyons les extraits d'entrevues qui suivent. D'abord, la finalité de l'emploi s'exprime grâce, majoritairement, à des concepts immatériels ou des idéaux, comme c'est le cas dans le discours de ce répondant : « j'ai envie de concrétiser des projets puis que ça aille au bout et puis de créer moi-même, enfin de créer des choses au fond ». Ajoutons que la finalité de l'emploi est plus difficile à exprimer clairement, ce qui est un signe d'un niveau d'abstraction supérieur. Un autre exemple des propos d'une personne répondant à la question de relance pourquoi tu aimes le travail : « parce que je me sens bien, je me sens utile... En réalité ce que j'aime c'est de voir mon travail en application ». Ces deux citations montrent bien que les répondants font référence à des concepts vagues, plus abstraits, qu'ils ont souvent de la difficulté à trouver les mots exacts pour exprimer ce qu'ils ressentent, ce à quoi ils croient.

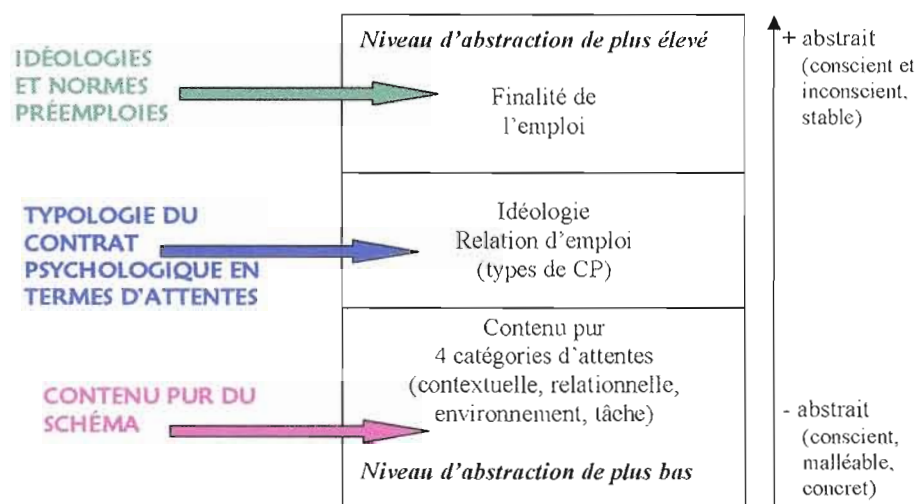
Ensuite, en ce qui a trait à l'idéologie d'un bon employeur, cette catégorie s'exprime en termes d'attentes pour un type de contrat psychologique. Donc, ces termes renvoient directement au niveau du centre de la figure 3.2 tirée de Rousseau, ils constituent un niveau intermédiaire d'abstraction. Les éléments qui se situent à ce niveau sont plus concrets que ceux exprimant la finalité de l'emploi, comme le démontre l'extrait d'entrevue suivant : « une rétribution adéquate par rapport à sa performance », ou encore : « en général ta job faut que tu l'aimes parce que si c'est une job que tu n'aimes pas, qui vas te stresser puis que tu ne seras pas capable de dormir, même pour un million tu comprends, prend la pas ce job-là. ». Ici, les deux citations parlent de salaire, tout en exprimant une idée différente. Toutefois, ce qui est important à noter ici, c'est que déjà, le

⁷ Définition d'une norme : ce qui est habituel et considéré convenable par un groupe (Antidote, 2008)

salaires est un élément relativement concret, donc, différent de la finalité de l'emploi en ce qui concerne son degré d'abstraction.

Finalement, le niveau de plus faible abstraction serait le bloc « contenu » dont les éléments qui correspondent aux attentes sont beaucoup plus concrets. Les quatre catégories de contenu pur rassemblent des éléments plus concrets parce qu'ils sont précis par rapport à l'emploi; ils se rattachent à des descriptions de postes et d'entreprises. Par exemple, dans la catégorie de contenu de tâche, on retrouve des éléments concrets tels que les défis, les responsabilités, l'autonomie (se référer au modèle présenté à la figure 3.1). Afin d'illustrer les trois niveaux d'abstraction du schéma anticipatoire, j'ai créé la figure 3.3, une figure similaire à celle de Rousseau, où j'ai indiqué la position de chacun des trois thèmes : la finalité de l'emploi (idéologies et normes préemploies), l'idéologie d'un bon employeur ou de la relation d'emploi (schéma anticipatoire du contrat psychologique) et contenu pur.

Figure 3.3 Application de la théorie de Rousseau au schéma anticipatoire



3.3.1 Finalité de l'emploi

Le niveau d'abstraction le plus élevé correspond à la manière dont l'individu voit l'emploi, ce que ça lui apporte, ce pourquoi il désire le faire. Les éléments exprimés par les répondants à ce sujet ont été classés en cinq catégories de sens donné à l'emploi. La création de ces catégories a été influencée d'une part par les résultats des analyses de contenu des entrevues et d'autre part par un retour sur la littérature.

La littérature sur le sens ou la finalité de l'emploi est très hétéroclite, les auteurs suivent différentes directions qui n'ont souvent rien à voir les unes aux autres. Toutefois, les articles de Scroggins (2008) et d'Harpaz et Fu (2002) m'ont permis de concilier les résultats obtenus de l'étude I et la littérature existante. Le sens de l'emploi renvoie à « la valeur des objectifs et du but (ultime) de l'emploi, jugé par rapport aux idéaux et aux normes propre à l'individu. Le sens de l'emploi implique une adéquation entre les exigences du rôle de l'emploi et les croyances, les valeurs et les comportements associés à celui-ci » (Spreitzer, 1995, p. 1443). Cette définition s'harmonise au concept de schéma. En effet, la première partie de la définition positionne clairement le sens de l'emploi au niveau de l'individu et met en évidence le processus cognitif lui étant associé. La deuxième partie de la définition, concernant l'adéquation, concorde avec les propos de Fiske et Taylor (1991) abordant la dissonance entre les informations qui composent le schéma et celles de l'environnement qui pousse l'individu à chercher de nouvelles informations permettant de rétablir l'équilibre de ses structures cognitives (restructuration du schéma). Ici, ce sont les croyances et les valeurs qui réfèrent au schéma alors que les exigences de l'emploi correspondent à l'environnement.

Scroggins (2008) propose une vision différente du concept de sens de l'emploi. Il suggère que les individus veulent un emploi qui a une signification pour eux et qui soit capable de leur inculquer le sentiment de satisfaction interne cohérent au sens profond qu'ils lui donnent. Par rapport aux schémas, les propos de Scroggins (2008) rappellent ceux de Rousseau (2001) qui stipule que les schémas tendent à atteindre un niveau d'achèvement où les expériences individuelles sont consistantes avec les croyances tenues par le schéma. Il en résulte une satisfaction interne. Scroggins (2008) souligne également que le sens donné à l'emploi détient un potentiel motivateur important sous-jacent plusieurs comportements organisationnels dont l'engagement, la performance et le fait de rester ou

de quitter un emploi. À ce sujet, la théorie de la socialisation organisationnelle souligne que des attentes (sens ou finalité de l'emploi dans le cas présent) non réalisées mènent à une variété de problèmes d'ajustement, une faible satisfaction et un roulement rapide par exemple (Scholarios *et al.*, 2003). Cette situation démontre le potentiel motivateur des attentes par rapport à la réalité organisationnelle et son incidence sur les comportements reliés.

Pour leur part, Harpaz et Fu (2002) ont discuté de manière plus précise du sens donné à l'emploi. Selon eux, en plus de son évidente fonction économique, le travail a un grand potentiel à remplir d'autres rôles et besoins de l'individu, tels que l'estime de soi, l'accomplissement personnel, l'interaction sociale et le statut. Ils parlent également de différents objectifs du travail, comme : le confort, l'apprentissage, l'identification et l'expression (la variété, un travail intéressant, l'autonomie). Finalement, ces auteurs abordent l'aspect de la position du travail, ou de son importance dans la vie d'un individu. Par exemple, si le travail est considéré ou étant fondamental pour une personne, il est fort à parier que celui-ci va passer devant d'autres aspects importants de la vie tels que les loisirs, la famille ou la vie personnelle. Bref, le sens du travail semble réunir tous ces aspects.

En parallèle, les idées évoquées concernant le sens ou la finalité de l'emploi chez les répondants ont été classées en cinq catégories lors de l'analyse de contenu : (1) l'argent, (2) l'utilité, (3) le plaisir et les interactions, (4) le statut et le pouvoir et finalement, (5) l'épanouissement. Ces catégories se rapprochent à plusieurs niveaux des finalités de l'emploi exprimées par Harpaz et Fu (2002). Les comparaisons entre les catégories du sens de l'emploi proposé par Harpaz et Fu (2002) et celles émergentes de l'analyse de contenu des entrevues exploratoires de l'étude 1 sont illustrées dans le tableau 3.6. En définitive, les propos de Harpaz et Fu (2002) confirment les catégories émergentes des entrevues. Bien qu'elles ne soient pas identiques, les deux typologies renvoient aux mêmes idées.

Tableau 3.6 Sens de l'emploi: comparaison entre la littérature et les résultats de l'étude 1

Objectifs recherchés	Harpaz et Fu (2002)	Entrevues
	Fonction économique	Argent
	Confort	
	L'expression (travail intéressant, variété, autonomie)	Plaisir et interactions
	Interaction sociale	
	Statut	Statut et pouvoir
	Estime de soi	Épanouissement
	Apprentissage	
	Accomplissement	
	Accomplissement (en termes de contribution)	Utilité

À titre d'exemples, les citations suivantes tirées des entrevues soutiennent chacune des catégories créées pour représenter le sens de l'emploi. Pour la catégorie « argent » une personne a dit, parlant de son emploi idéal : « quelque chose de payant, où j'ai le goût d'aller travailler le matin. Je ne pars pas à reculons, pour moi c'est important! ». Concernant le plaisir et les interactions, un répondant a souligné l'importance pour lui de : « choisir vraiment qu'est-ce que t'aimes... Parce que faut que tu le fasses au quotidien, puis pendant une période de temps. C'est pour ta santé mentale, je pense aussi, d'apprécier qu'est-ce que tu fais parce que c'est pas juste une question d'argent ». La catégorie statut et pouvoir est assez bien représentée par la citation que voici : « ce qui m'attire c'est la notoriété de l'employeur.. tu sais, si l'entreprise va bien, si elle performe bien sur le marché, si elle est bien vue auprès d'autres entreprises, c'est valorisant ». Il est à noter que dans cette citation, il est principalement question du prestige tiré du statut de l'entreprise et donc par ricochet le statut de l'employé. L'épanouissement a été mentionné par plusieurs répondants comme finalité d'emploi recherchée. Le discours suivant résume bien l'idée associée à l'épanouissement : « un accomplissement personnel. Y a aussi des défis personnels, ce n'est pas juste face à l'employeur, c'est face à toi aussi... Je pense que c'est ça le plus important, c'est de partir de soi pour les défis ». Finalement, la dernière catégorie, l'utilité rassemble tout ce qui concerne la contribution à la société ou à un tiers parti et la citation que voici l'exprime de manière remarquable : « ce qui pourrait vraiment m'attirer c'est de savoir que je vais faire quelque chose de bien. Ma contribution pour la société! ».

Bref, les résultats tirés des entrevues exploratoires expriment l'importance du niveau d'abstraction le plus haut, soit le sens de l'emploi, dans l'organisation des attentes constituant le schéma anticipatoire du contrat psychologique. Également, il est évident que ces idéologies de l'emploi déterminent des attentes plus concrètes et donc d'un niveau inférieur. Par exemple, l'individu dont l'idéologie renvoie principalement à l'utilité du travail et la contribution à la société, cherche, d'ordre général, une entreprise qui lui offrira l'opportunité d'aider son prochain, comme une organisation qui s'implique auprès de la communauté, faisant preuve de responsabilité sociale.

3.3.2. Idéologie de la relation d'emploi : éléments typiques du schéma anticipatoire du contrat psychologique

Le niveau d'abstraction intermédiaire (centre de la figure 3.3) représente l'idéologie de la relation d'emploi que s'est créé un individu, les éléments qu'il considère associés à un bon employeur. C'est le niveau qui représente le mieux le schéma anticipatoire du contrat psychologique puisqu'il est généralement formulé en termes représentatifs de l'un ou l'autre des types de contrat psychologique. Les éléments exprimés par les répondants à ce sujet sont des attentes quant à des promesses ou des obligations réciproques. En conséquence, c'est à ce niveau qu'il est plus logique d'opérationnaliser le concept et de créer une mesure.

De manière plus précise, les éléments du schéma anticipatoire du contrat psychologique ont été analysés à la lumière de la typologie de Rousseau (1995), soit le type transactionnel, relationnel et balancé. Plusieurs auteurs ont contribué à parfaire la typologie de Rousseau. Les principaux apports et conceptualisation des trois types de contrat psychologique sont rapportés dans le tableau récapitulatif des auteurs à l'annexe A. La majorité des répondants ont abordé le sujet suite aux questions : (1) qu'est-ce que vous vous attendez exactement de la part d'un employeur?, (2) qu'est-ce que vous croyez qu'un employeur attend de vous?, (3) expliquez-moi, selon vous, ce qu'est une relation d'emploi?. Ces questions articulent les éléments propres au schéma anticipatoire puisqu'ils investiguent les attentes à propos de la future relation d'emploi et de l'idéologie par rapport à l'échange entre l'employé et l'organisation.

Pour illustrer les éléments qui composent le niveau d'abstraction du centre sur la figure 3.3, le schéma anticipatoire, voyons le discours des répondants à ce sujet. D'abord, le type transactionnel s'illustre bien à travers les propos tenus dans les citations suivantes : « Ma théorie, en trois mots, fais qu'est-ce que t'as à faire puis tu vas être payé; c'est juste ça là! » et par rapport à ce qu'on s'attend d'un employeur : « Bien... de la transparence! Qu'il me dise tout ce à quoi m'attendre ». Les éléments concernant le salaire et ceux concernant les responsabilités et les tâches clairement définies sont typiques d'un contrat psychologique transactionnel, et, formulés ainsi en termes d'attentes, ils caractérisent un schéma anticipatoire qui tend vers le transactionnel.

Certains individus ont plutôt exprimé des attentes de type relationnel, comme c'est le cas dans les deux citations que voici : « Moi, j'ai besoin d'une relation de qualité, pis, je te l'ai dit, j'ai besoin de sentir qu'on a une relation particulière, puis si je l'ai pas, j'ai bien de la misère... » et « Mais aussi ce côté pas affectif, mais dans le sens où la personne va s'intéresser, si dans ta vie ça se passe bien... Qui s'intéresse, c'est sûr, à ta capacité à ton travail, tout ça, mais aussi à ta personne... dans le sens où, si dans ta vie y t'arrives quelque chose de bien ou quelque chose de mal ça peut affecter ton travail. Un employeur qui ne s'arrête pas au niveau seulement du travail ». Ces deux extraits d'entrevues expriment une idée commune : l'employeur se sent concerné par le bien-être personnel de son employé et fait preuve d'une relation personnalisée de qualité. Cette idée est une caractéristique fondamentale du contrat psychologique de type relationnel et, ici encore, lorsqu'elle est formulée sous forme d'attentes, elle caractérise un schéma anticipatoire relationnel.

L'analyse des entrevues a révélé que plusieurs participants ont des attentes de type balancé. À titre d'exemple, les citations qui suivent sont représentatives de ces attentes : « le fait que quand tu rentres là, eux ils vont essayer de t'amener à te développer le plus possible... pour occuper un emploi qui est vraiment près de ce que tu es capable de faire, puis qui peut leur apporter du plus à eux et à toi. Ça je pense que ça pourrait vraiment me convaincre » et « pour moi, une bonne entreprise c'est une entreprise ouverte, flexible au changement, et puis tout le temps en train d'innover... qui encourage l'innovation, qui ne laisse pas ses employés stagnants, qui va être pro actif auprès des employés ». Les éléments communs à ces deux citations sont le désir d'investissement de l'employeur pour ce qui a trait à la formation ou au développement des compétences et le désir

d'avancement. Ces éléments représentent bien le contrat psychologique de type balancé, qui, exprimés sous forme d'attentes constituent un schéma anticipatoire balancé. La deuxième citation ajoute les éléments de flexibilité et d'ouverture au changement qui sont aussi représentatifs du type balancé.

3.3.3. Contenu de base du schéma anticipatoire du contrat psychologique

En observant le modèle général du schéma anticipatoire à la figure 3.1, on est bien sûr frappé par l'ampleur des possibilités quant au contenu. Cependant, le schéma anticipatoire n'est pas toujours aussi complet; le nombre d'éléments du schéma varie d'un individu à un autre, puisqu'il est largement tributaire du vécu de celui-ci. Le besoin pour un schéma anticipatoire du contrat psychologique peut également jouer sur le niveau d'abstraction et de profondeur des éléments de son contenu. À cet égard, Rousseau (2001, p. 514) soutient que « les schémas varient en complexité, ce qui renvoie au nombre de croyances cognitives qu'ils comprennent, au niveau d'abstraction qui caractérise ces croyances ainsi qu'aux liens entre eux ».

Ajoutons que ce phénomène était fort visible lors des entrevues. En effet, certains répondants semblent avoir un schéma anticipatoire très précis et complexe, alors que d'autres discutent en termes plus larges et font peu de liens. Un des éléments qui délimite souvent si une personne a construit un schéma complexe et concret ou un schéma plus simple et abstrait réside dans l'expérience de travail de l'individu. L'expérience de travail, même non reliée à l'emploi pour lequel on se prédestine, permet à l'individu de voir ce qu'il aime et ce qu'il n'aime pas en emploi et d'ajuster ses attentes en fonction de cela. Ce sont des occasions pour confronter un schéma encore malléable puisqu'en construction. Par exemple, une personne peut réaliser que l'ambiance de travail est un élément crucial pour elle quand on parle d'emploi. Une autre personne peut voir qu'une relation avec le supérieur immédiat passe nécessairement par la confiance ou son opposé et décider de l'importance qu'elle accorde à cela.

Bref, les expériences de travail passées semblent avoir le plus d'impact sur l'abstraction et la complexité du schéma. Cette observation se faisait sentir auprès des répondants ayant une expérience de travail quelle qu'elle soit, reliée ou non, courte ou longue, variée ou pas, mais elle a été confirmée lorsqu'un répondant n'ayant aucune expérience de

travail a participé. Dans son cas, cela a pu faire une grosse différence dans la détermination de ses attentes en emploi. Il avait peu d'idées par rapport à ce qui l'attendait et avait peur de l'inconnu du marché de l'emploi bien plus que les autres.

3.4. Conclusion concernant la méthodologie et les résultats de l'étude 1

En résumé, ce chapitre m'a permis de justifier et d'expliquer la méthodologie suivie pour atteindre les objectifs de l'étude exploratoire. Soulignons qu'une méthodologie qualitative se prête bien aux objectifs poursuivis par cette étude puisqu'il s'agit ici d'approfondir le concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique. L'échantillon et la procédure par entrevues sont appropriés à la méthodologie utilisée, donc, ils sont appropriés à l'atteinte des objectifs. Une analyse de contenu selon deux perspectives complémentaires (quantitative et qualitative) permet une analyse rigoureuse et approfondie des propos recueillis et les résultats qui s'en dégagent en sont d'autant plus riches.

Les points à retenir des résultats de l'étude exploratoire sont les suivants. D'abord, concernant les antécédents, trois traits de personnalité ressortent comme étant plus influant que les autres, il s'agit du centre de l'évaluation de soi, du besoin de réalisation de soi et du comportement de types A et B. Également trois types de valeurs se démarquent, soit l'hédonisme, l'auto-direction et la bienveillance. Finalement, les expériences de travail passées se sont avérées être l'antécédents le plus déterminant des attentes en emploi des jeunes ayant été interrogés. En gros, cela signifie qu'il faut porter un intérêt particulier à ces éléments tant dans les recherches futures qu'au niveau des processus d'attraction et de sélection des entreprises. À cet égard, je tiens à souligner le peu d'étude se concentrant sur l'influence des expériences de travail antérieures sur les comportements organisationnels en général.

Les résultats dégagés de l'étude exploratoire permettent également de comprendre comment est organisé le schéma anticipatoire du contrat psychologique. Ici, on constate que la théorie sur la structure d'un schéma cognitif, spécialement l'article de Rousseau en 2001, s'applique parfaitement au schéma anticipatoire. Dans le cas présent, les résultats

dégagent que le schéma s'organise selon trois niveaux ; à la base les attentes précises en emploi, au niveau intermédiaire, la typologie du contrat psychologique énoncé en termes d'attentes et au niveau supérieur, la finalité de l'emploi. Le niveau intermédiaire constitue le point de départ pour l'élaboration d'une mesure pour le schéma anticipatoire du contrat psychologique. Ce niveau regroupe les attentes en une typologie à trois axes, les attentes transactionnelles, relationnelles et balancées. Les éléments de ce niveau s'articule bien, ils ne sont pas trop précis ce qui fait qu'ils rejoignent plus de gens, mais ne sont pas trop abstraits non plus, ce qui permet de les mesurer plus facilement.

Un fait important à mentionner qui découle de l'analyse des entrevues est la place prépondérante des attentes de type balancé. En effet, plusieurs participants présentent des éléments balancés occupant une place centrale dans leurs attentes en emploi. Cela s'exprime principalement par rapport aux défis, aux opportunités de carrière, à la flexibilité et au développement des compétences. Ce type d'attentes a surpassé de manière significative les attentes de types transactionnel et relationnel chez les participants de l'étude exploratoire.

CHAPITRE IV

RÔLE DU SCHÉMA ANTICIPATOIRE SUR LES RÉACTIONS AUX CONTRATS PSYCHOLOGIQUES OFFERT PAR UNE ORGANISATION : CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE 2

Les deux prochains chapitres (chapitre IV et V) rapportent les éléments de la deuxième étude qui fait partie de la recherche du présent mémoire. L'objectif de l'étude 2 est d'examiner les liens entre le schéma anticipatoire du contrat psychologique et (1) l'intention d'accepter une offre d'un type de contrat psychologique, (2) la compatibilité organisationnelle et (3) la compatibilité avec l'emploi. Plus précisément, il s'agit d'évaluer si le fait de tenir un certain type de schéma anticipatoire est associé à l'intention d'accepter une offre transactionnelle, relationnelle et balancée. On cherche également à savoir s'il y a des liens entre les trois types de schéma anticipatoire du contrat psychologique et la perception de compatibilité avec l'organisation et l'emploi pour des offres transactionnelle, relationnelle et balancée. L'étude 2, est une étude de type test, puisqu'elle vise la vérification d'hypothèses de recherche. Elle s'appuie sur la recension des écrits et les résultats de l'étude 1 pour créer une mesure du schéma anticipatoire du contrat psychologique qui pourra par la suite être testée.

Le chapitre en cours ici présente le cadre conceptuel de l'étude 2. Le cadre conceptuel comprend le modèle d'analyse, qui peut être vu en quelque sorte comme le résumé schématique de la recherche, la recension des écrits concernant les théories du fit et les hypothèses de recherche de l'étude 2. Le modèle d'analyse permet d'illustrer l'ensemble des concepts centraux de la recherche ainsi que les liens et les interactions postulés. La recension des écrits concerne principalement les théories du fit puisque les autres éléments étudiés ici ont été expliqués et illustrés dans l'étude 1. Les liens postulés et illustrés dans le modèle d'analyse renvoient aux hypothèses de recherche qui s'appuient sur la littérature scientifique provenant de différents domaines (psychologie, sciences de l'administration, sociologie et santé) ainsi que sur les résultats de la partie exploratoire (étude 1).

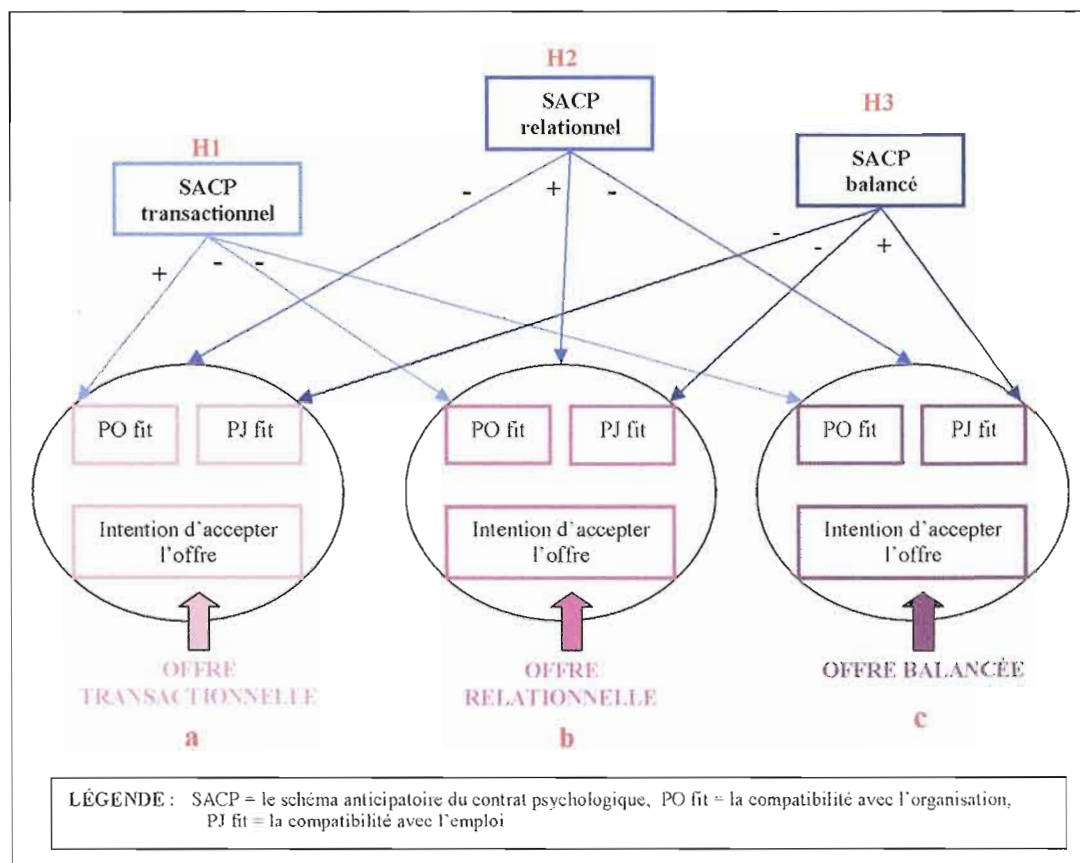
4.1 Le modèle d'analyse

Afin d'introduire adéquatement le modèle d'analyse, un bref rappel des buts de la recherche doit être fait. D'abord, de manière succincte, je m'intéresse au concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique et aux liens qu'il entretient avec l'intention d'accepter une offre d'emploi, exprimée ici à partir d'éléments de chacun des trois types de contrat psychologique, et la perception de compatibilité avec l'organisation et l'emploi décrite dans l'offre. Se basant sur les théories du fit, mon étude postule que les attentes en emploi en termes de promesses et d'obligations réciproques (schéma anticipatoire du contrat psychologique) agissent sur les perceptions de compatibilité par rapport aux contrats psychologiques proposés et qu'ils influencent la décision de prendre part à ces contrats.

Un des intérêts de cette recherche est la confrontation de deux contextes différents : l'individu et l'environnement organisationnel. Le concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique est hautement individuel, subissant l'influence de la personnalité, des valeurs et des expériences antérieures, il regroupe et organise les attentes d'une personne quant à la relation d'échange entre un employeur et son employé. L'ensemble de ces facteurs individuels, réunis dans un tout organisé suggèrent que l'individu n'entre pas en milieu organisationnel comme un terrain vierge. Il a préalablement un cadre de pensées organisé qui sert de filtre à l'information qu'il reçoit (Stein, 1992). Ici, ce cadre, le schéma anticipatoire du contrat psychologique, est jugé comme étant un acteur important par rapport à l'intention d'accepter une offre d'emploi et le degré de compatibilité perçu avec l'organisation et avec l'emploi.

La figure 4.1 illustre le modèle d'analyse qui représente les concepts à l'étude et les relations qu'ils entretiennent. De manière générale, la recherche met en perspective l'individu par rapport à la relation d'emploi. Il s'agit d'évaluer les liens entre les trois types de schéma anticipatoire du contrat psychologique (transactionnel, relationnel et balancé) et les réactions face à trois types d'offres d'emploi.

Figure 4.1 Modèle d'analyse et hypothèses de recherche : les relations entre les trois types de schéma anticipatoire du contrat psychologique et les réactions aux offres d'emploi.



Les trois types de schéma anticipatoire du contrat psychologique (SACP) sont illustrés en bleu et les réactions aux offres en mauve (compatibilité avec l'organisation, compatibilité avec l'emploi et intention d'accepter l'offre) sur le modèle présenté à la figure 4.1. Le modèle représente les relations entre les schémas et les réactions aux différentes propositions d'emploi. Les offres d'emploi sont discutées en termes d'éléments transactionnels, relationnels et équilibrés du contrat psychologique de manière séparée. Plusieurs réactions peuvent être associées à une offre d'emploi, trois de ces réactions seront examinées dans le cadre de la présente étude. D'abord, l'intention d'accepter l'offre constitue un important facteur à considérer lorsqu'on s'intéresse à l'attraction organisationnelle en général. On postule une gradation de l'intention d'accepter, allant du refus catégorique à une acceptation pleine (accepter avec l'intention de rester à long terme au sein de cette même organisation), en passant par différents niveaux. Par

exemple, un individu pourrait décider de prendre le poste offert, mais de continuer à chercher pour trouver un meilleur emploi éventuellement. Ensuite, les offres peuvent amener à percevoir une compatibilité avec l'organisation, toujours à partir du descriptif organisationnel en termes de types de contrat psychologique. Finalement, les offres amènent ou non, une perception de compatibilité avec l'emploi. Ces deux dernières réactions sont importantes par rapport à l'attraction organisationnelle, mais également pour ce qui est de la rétention, puisqu'un bon fit tend à diminuer le roulement.

4.2 La théorie du fit

Le concept de fit en gestion prend racine dans le courant de la psychologie interactionniste, plus précisément, il est issu de la théorie de l'interaction entre la personne et son environnement (PE) (Sekiguchi, 2007). Cette théorie stipule que des résultats, des effets ou des conséquences positives, notamment, un haut niveau de satisfaction et un bien-être physique et mental, sont engendrées par un bon fit entre les individus et l'environnement dans lequel ils évoluent (Carless, 2005). En milieu organisationnel, le PE prend différentes formes selon la cible : (1) la compatibilité entre l'individu et l'organisation (*Person-Organization fit* ou PO fit), (2) celle entre l'individu et l'emploi (*Person-Job fit* ou PJ fit), (3) la compatibilité entre l'individu et le groupe ou l'équipe de travail (*Person-Group fit* ou PG fit) et finalement, (4) celle prenant place entre l'individu et son superviseur (*Person-Supervisor fit* ou PS fit) (Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Néanmoins, dans le cadre de la présente étude, seuls le PO fit et le PJ fit seront expliqués. D'abord, il faut savoir que ces deux concepts sont davantage pertinents à l'étude du schéma anticipatoire du contrat psychologique puisqu'ils peuvent s'appliquer à la phase pré-entrée organisationnelle. En contrepartie, le PG fit et le PS fit requièrent de l'individu qu'il soit déjà en poste pour connaître les cibles, que sont l'équipe et le supérieur. Aussi, le PO fit et le PJ fit ont fait l'objet de nombreuses études dans la littérature en gestion et en psychologie industrielle, ce qui permet d'alimenter les liens possibles et les hypothèses de la présente étude. À cet égard, notons que plusieurs relations impliquant le PO fit, le PJ fit et les attitudes et comportements positifs en entreprise ont été mis en lumière (Hoffman et Woehr, 2006; Kristof, 1996; Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Kristof (1996, p.6) définit le PO fit comme : « la compatibilité entre les gens et l'organisation ayant lieu quand : (a) au moins une entité procure à l'autre ce dont il a besoin, ou (b) les entités partagent les mêmes caractéristiques fondamentales, ou (c) les deux cas ». Dans la littérature, on repère deux types de PO fit : la compatibilité complémentaire qui renvoie à la partie (a) de la définition, c'est-à-dire une relation permettant de combler les besoins ou les demandes de l'une ou l'autre des entités et la compatibilité supplémentaire qui correspond à la partie (b), donc à la similarité entre l'individu et l'organisation (Cable et Edwards, 2004). Les caractéristiques sur lesquelles se base le PO fit ont été définies selon différents points de vue : certains diront qu'il s'agit d'une congruence au niveau des valeurs ou encore de la personnalité alors que d'autres discuteront davantage en termes de congruence des objectifs (Hoffman et Woehr, 2006). La congruence des valeurs est l'évaluation la plus commune du PO fit. La personnalité quant à elle, pose problème puisqu'il est difficile de s'entendre sur la définition et la mesure de la personnalité d'une organisation et, concernant l'individu, une multitude de théories, concepts et mesures de la personnalité existent rendant ainsi la tâche complexe (Kristof, 1996). La congruence des objectifs renvoie à la théorie de l'attraction-sélection-attribution (ASA) qui stipule qu'un individu sera attiré par une organisation dont les objectifs serviront à l'accomplissement de ses propres buts (Hoffman et Woehr, 2006). La théorie du fit organisationnel est en quelque sorte sous l'égide de la théorie ASA.

Le PJ fit est défini comme : « la compatibilité entre les caractéristiques de la personne et celles de l'emploi ou des tâches exécutées au travail » (Kristof-Brown *et al.*, 2005, p. 284). Tout comme le PO fit, le PJ fit s'articule suivant deux types de compatibilité : les demandes et les habiletés (*demands-abilities* ou DA) ainsi que la mesure par laquelle l'emploi comble les besoins, les désirs ou les préférences de l'individu (*needs-supplies* ou NS) (Kristof-Brown *et al.*, 2005). Autrement dit, le premier type, le DA, correspond à une adéquation entre les compétences et les habiletés de l'individu et les demandes de l'emploi pour ces mêmes compétences et habiletés. Le deuxième type, le NS, renvoie davantage aux désirs et aux besoins de la personne, sans nécessairement se baser sur ces compétences à remplir le poste. La littérature sur les aperçus réalistes de l'emploi (*realistic job previews*) chapeaute d'une certaine façon la théorie de PJ fit. Selon cette théorie, l'authenticité et l'exactitude des informations sur l'emploi permettent aux

candidats d'évaluer le degré d'adéquation entre leurs compétences et celles que l'emploi requiert (Carless, 2005).

Un bref aperçu de la littérature sur la compatibilité permet de réaliser que les définitions des théories du PO fit et du PJ fit ne font pas l'objet de discorde entre les chercheurs. En fait, la majorité d'entre eux conceptualise ces deux formes de fit selon la définition de Kristof (1996). Ces définitions ont l'avantage d'être claires et d'englober les différents chemins que peut prendre la compatibilité. En conséquence, c'est sur ces définitions que se basera la présente recherche.

4.2.1. Les liens entre le schéma et la compatibilité avec l'organisation

Pour une étude du schéma anticipatoire, les théories du fit s'harmonisent bien avec celle du contrat psychologique afin de rendre compte de l'impact du schéma dans le processus décisionnel des futurs employés. Les caractéristiques de chacun des types de contrat psychologique permettent de représenter l'organisation et l'emploi proposé dans l'offre. Ces caractéristiques peuvent donc servir de base à laquelle l'individu compare ses propres caractéristiques (SACP), afin de percevoir ou non un fit avec les deux cibles déterminées ici. Cette idée représente l'assise de l'article théorique présenté par Sekiguchi (2007). Il propose de regarder l'importance du PO fit et du PJ fit lors de la sélection de personnel selon le type de contrat psychologique que l'entreprise désire créer. Bien que son article soit théorique et qu'aucun test n'ait encore été fait sur le sujet, il apporte une dimension importante à la recherche, se retrouvant à la croisée des chemins entre la compatibilité et le contrat psychologique.

Plus précisément, l'idée que la perception de compatibilité organisationnelle affecte les décisions d'emploi des individus en recherche d'emploi est assez répandue. Les études ont démontré que les individus préfèrent travailler pour une organisation qui reflète leurs propres personnalité, valeurs, objectifs et intérêts (Backhaus, 2002; Cable et Judge, 1996; Hoffman et Woehr, 2006; Judge et Cable, 1997). Selon Cable et Parson (2001), les candidats s'auto-sélectionnent sur la base d'une compatibilité avec l'organisation. Il faut savoir qu'un bon fit entre le candidat et l'organisation amène sont lot de résultats organisationnels positifs, comme la performance, la satisfaction, l'engagement, l'OCB et l'intention de rester (Hoffman et Woehr, 2006; Kristof-Brown *et al.*, 2005).

Les caractéristiques sur lesquelles les candidats se basent pour déterminer s'ils perçoivent une compatibilité avec l'organisation qui offre un emploi sont multiples. Il peut s'agir de la culture, des valeurs ou des objectifs de l'organisation qui convergent avec la personnalité, les valeurs, les objectifs et les intérêts du candidat (Judge et Cable, 1997). Quoi qu'il en soit, lorsque les candidats perçoivent un fit, celui-ci influence positivement leurs intentions envers l'emploi offert (Cable et Judge, 1996). Partant de cela, on peut supposer que les caractéristiques d'un type de contrat psychologique particulier puissent influencer la décision d'un candidat par rapport à l'emploi offert selon qu'il perçoive une compatibilité ou non, donc selon le SACP qu'ils forment. Selon Sekiguchi (2007), l'importance du PO fit dans les processus de sélection dépend du type de contrat psychologique que l'organisation désire développer.

4.2.2. Les liens entre le schéma et la compatibilité avec l'emploi

La perception de compatibilité entre une personne et son emploi affecte sans aucun doute la prise de décision associée à la recherche d'emploi. Ce type de fit s'appuie sur le principe d'une compatibilité entre les caractéristiques de l'emploi et celles de l'individu (Kristof-Brown *et al.*, 2005). La typologie du contrat psychologique s'appuie en partie sur des éléments de l'emploi en termes larges, comme la spécificité des tâches et des responsabilités. Or, le contrat psychologique offert par une entreprise permet à l'individu d'identifier des éléments de l'emploi qu'il peut ensuite comparer à ces propres caractéristiques pour percevoir ou non une compatibilité avec l'emploi. Du côté de l'individu, le schéma anticipatoire de celui-ci constitue la base personnelle sur laquelle il s'appuie lorsqu'il compare ses propres caractéristiques à celles de l'emploi.

Si la typologie du contrat psychologique peut servir de base à la perception de fit avec l'emploi, jusqu'alors peu de recherches ont exploré cette avenue. L'étude de Sekiguchi (2007) suggère que l'importance du PJ fit dans les processus de sélection dépend du type de contrat psychologique offert par l'organisation. Selon lui, le contrat relationnel et transactionnel diffèrent en ce qui a trait aux liens avec le PJ fit, mais aucune mention du contrat balancé n'est faite. Ajoutons que l'étude de Sekiguchi est théorique et ne présente pas de résultats empiriques pour soutenir son discours.

Le fit avec l'emploi est souhaitable voire même essentiel pour plusieurs raisons. En effet, les individus qui perçoivent un fit avec l'emploi sont plus enclins à rester dans le processus de sélection et à accepter l'offre d'emploi en question (Carless, 2005). L'engagement organisationnel et l'engagement envers la profession ont également été notés comme des résultats organisationnels associés à la perception de fit avec l'emploi (Kristof-Brown *et al.*, 2005; Carless, 2005). Le PJ fit est associé à l'attraction organisationnelle, un haut niveau de satisfaction au travail, une bonne performance au travail et un faible taux de départs volontaires (Carless, 2005). Bref, le fit avec l'emploi amène des conséquences positives pour l'entreprise autant que pour l'individu qui le perçoit.

4.3 Hypothèses et justifications

Partant des résultats de la partie exploratoire et m'appuyant sur la littérature scientifique, j'ai élaboré des hypothèses qui seront testées dans la présente étude (l'étude 2). Cette étude utilise une méthodologie quantitative dans le but de découvrir des tendances et, plus spécifiquement, de vérifier des hypothèses; il s'agit donc d'une étude de type hypothético-déductive. Les hypothèses élaborées sont représentées en rouge par les étiquettes H1, H2 et H3 dans le modèle d'analyse de la figure 4.1. Chacune des offres est étiquetée avec une lettre (a = transactionnel, b = relationnel et c = balancé). Les hypothèses H1 mettent en relation le SACP transactionnel et les réactions aux offres d'emploi (a, b, c). Les hypothèses H2 mettent en relation le SACP relationnel et les réactions aux offres d'emploi (a, b, c). Finalement, les hypothèses H3 mettent en relation le SACP balancé et les réactions aux offres d'emploi (a, b, c).

4.3.1 Rôle du schéma anticipatoire du contrat psychologique

D'ordre général, les schémas affectent la perception de l'information reçue, la récupération et l'emmagasinage de l'information (De Vos *et al.*, 2003). Une fois qu'il est formé, le schéma tend à être maintenu et les informations subséquentes sont interprétées à la lumière du schéma existant (Rousseau, 2001).

Un schéma tend à être stable et durable ce qui le rend plus résistant aux changements et moins ouvert à l'information contradictoire (Stein, 1992; Rousseau, 2001). L'individu cherche davantage les informations qui viennent confirmer son schéma puisque ces éléments s'intègrent mieux que des informations qui viennent infirmer le schéma (Lester *et al.*, 2007). Les schémas sont plus enclins à changer quand les individus sont motivés à faire les efforts cognitifs nécessaires, soit la réinterprétation de leur nouvelle relation d'emploi (Rousseau, 2001). Concrètement, plus l'individu réalise combien les conséquences associées au fait d'être dans l'erreur sont lourdes, plus il sera motivé à chercher de l'information nouvelle ou à intégrer l'information contradictoire afin de rétablir l'équilibre de ses structures cognitives (Fiske et Taylor, 1991). Il devra alors restructurer son schéma afin de le rendre plus efficace.

L'étude exploratoire a permis de voir que le schéma anticipatoire repose sur des éléments appartenant à la typologie du contrat psychologique. La différence majeure réside dans le fait que dans un schéma, les éléments de la typologie s'expriment en termes d'attentes et de présupposés individuels alors que dans le cas du contrat psychologique, ce sont des croyances basées sur un échange réel avec l'organisation. Le schéma anticipatoire comprend trois types d'attentes : transactionnelles, relationnelles et balancées. Ces attentes peuvent coexister dans un même schéma, mais, plus souvent qu'autrement, un type prend le dessus sur les autres.

Partant de ces points de vue, les trois types de schéma anticipatoire devraient avoir un impact sur la perception des informations contenues dans une offre d'emploi. D'après les propos de Rousseau (2001), l'offre serait interprétée à la lumière du schéma existant et les décisions prises reflèteront cette interprétation. En se basant sur ces constats, il est justifié de croire que le schéma anticipatoire du contrat psychologique soit relié à l'intention d'accepter ou non une offre d'emploi construite en termes de contrat psychologique.

Également, puisque le schéma anticipatoire représente les attentes et les présupposées d'un individu, il est plausible de croire qu'il serve de base à la perception ou non de compatibilité avec l'organisation (PO fit) et l'emploi (PJ fit).

Il faut savoir que les trois types de contrat psychologique de Rousseau (1995), repris ici en termes de types de schéma anticipatoire, nourrissent des liens entre eux. La typologie du contrat psychologique de Rousseau (1990; 1995) positionne le type transactionnel et le type relationnel à chacune des extrémités du continuum contractuel. En effet, les deux types sont relativement opposés puisque l'un est spécifique et clair (transactionnel) alors que l'autre est plus large et subjectif (relationnel). Il en va de même pour la longévité du contrat qui est plutôt court en ce qui concerne le transactionnel et plutôt long pour le relationnel. Les éléments les caractérisant sont d'une part un incitatif salarial (transactionnel) et d'autre part une relation de confiance mutuelle et d'engagement (relationnel) (Hui *et al.*, 2004; Rousseau, 1995; Robinson *et al.*, 1994). Bref, les éléments transactionnels et relationnels sont opposés, il y a donc de fortes chances qu'un schéma transactionnel agisse négativement par rapport à une offre relationnelle et qu'un schéma relationnel fasse de même pour une offre transactionnelle.

Le contrat psychologique balancé contient des éléments similaires à ceux du type transactionnel et relationnel, ce qui lui a valu le titre de contrat hybride dans la littérature (Dabos et Rousseau, 2004; Hui *et al.*, 2004). Les éléments transactionnels du contrat balancé sont la spécificité dans la description des tâches et des responsabilités ainsi que l'emphasis portée au salaire (O'Neill et Adya, 2006). Les éléments relationnels du contrat balancé sont la relation à long terme et l'engagement envers l'organisation (O'Neill et Adya, 2006; Rousseau, 1995). Bien que le contrat psychologique balancé contienne à la fois des éléments similaires aux contrats relationnel et transactionnel, il est important de mentionner qu'il se différencie également de ceux-ci de par les éléments nouveaux qui le caractérisent. Ces éléments nouveaux sont l'emphasis portée sur la performance et les défis, un investissement de l'employeur dans la formation de l'employé et des possibilités d'avancement et de réseautage suggérant un profil de carrière intéressant et un bon niveau d'employabilité (Dabos et Rousseau, 2004; Hui *et al.*, 2004, Rousseau, 1995). De cette façon, le contrat balancé se distingue des deux autres contrats et renvoie à une perspective unique de la relation d'emploi. Ces constats suggèrent que si l'individu interprète l'information d'un contrat psychologique balancé à la lumière d'un schéma balancé il

devrait percevoir une confirmation de celle-ci. Par contre, un schéma balancé sera fort probablement négativement associé à des offres d'emploi relationnel et transactionnel. Les informations de ces contrats s'intègrent plus difficilement au contenu d'un schéma balancé et qu'en conséquence, l'individu sera moins enclin à percevoir une compatibilité avec l'organisation ou l'emploi suggéré par ces offres.

4.3.1.1 Hypothèses de lien entre le type de schéma et une offre d'emploi correspondante

Dans une perspective d'attraction, l'individu risque davantage de chercher l'information qui va confirmer son schéma anticipatoire (Lester *et al.*, 2007). En conséquence, il sera plus enclin à accepter une offre qui s'harmonise avec le contenu de son schéma anticipatoire du contrat psychologique. À cet égard, Rousseau (2003) souligne que lorsque les deux parties en cause dans le contrat psychologique partagent un schéma d'emploi semblable, ils ont plus de chances d'être en accord mutuel en ce qui a trait aux obligations discrètes ainsi qu'à l'interprétation de l'information. À partir de cela, on peut postuler qu'un schéma partageant beaucoup de caractéristiques avec l'offre augmentera les chances d'accepter cette dernière. À l'opposé, un schéma partageant peu de caractéristiques avec l'offre diminuera les chances d'accepter cette dernière. De manière spécifique, cela signifie que chacun des trois types de schéma sera positivement associé à l'intention d'accepter l'offre comprenant des éléments du contrat psychologique de même type que ce dernier.

Concernant la compatibilité, c'est le même principe qui sévit; la nature des liens dépend des caractéristiques communes du schéma et de l'offre d'emploi. Sachant qu'un individu en recherche d'emploi est attiré par une organisation qui est le reflet de sa personnalité, de ses valeurs, de ses objectifs et de ses intérêts, nul doute qu'un schéma en harmonie avec l'offre sera positivement relié à une perception de compatibilité entre l'individu et l'organisation. Donc, chacun des types de schéma anticipatoire sera positivement associé à son pendant du contrat psychologique; les individus qui possèdent un schéma transactionnel devraient percevoir une forte compatibilité avec l'organisation qui fait une offre transactionnelle, le schéma relationnel sur l'offre relationnelle et le schéma balancé sur l'offre balancée.

Une perception de compatibilité avec l'emploi est également un élément important de l'attraction organisationnelle ce qui suggère qu'un schéma se rapprochant des caractéristiques de l'emploi proposées dans l'offre aura un impact positif. En résumé, un schéma partageant beaucoup de caractéristiques avec l'emploi décrit dans une offre augmentera les chances de percevoir une compatibilité avec cet emploi. Dans cette optique, les schémas seront positivement associés à l'emploi décrit dans une offre de contrat psychologique correspondant; le schéma transactionnel avec l'offre transactionnelle, le schéma relationnel avec l'offre relationnelle et le schéma balancé avec l'offre balancée.

Bref, ces observations me permettent de formuler les hypothèses suivantes concernant la relation entre un type de schéma précis et l'offre d'emploi d'un type de contrat psychologique correspondant :

H1a : Un schéma anticipatoire du contrat psychologique transactionnel est positivement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi transactionnelle.

H2b : Un schéma anticipatoire du contrat psychologique relationnel est positivement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi relationnelle.

H3c : Un schéma anticipatoire du contrat psychologique balancé est négativement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi balancée.

4.3.1.2 Hypothèses de lien entre le type de schéma et une offre d'emploi différente

Cette partie explore la nature des liens entre les trois types de schéma et les offres d'emploi contenant des éléments de contrat psychologique différents. Partant du principe que l'individu est moins enclin à intégrer à son schéma des informations qui viennent infirmer celui-ci, il est justifié de croire que les liens entre les types de schémas et les offres de contrat psychologique différents de ces schémas seront négatifs (Lester *et al.*, 2007). De plus, Rousseau (2001) affirme qu'une fois le schéma formé, les informations

subséquentes sont interprétées à la lumière de ce schéma modulant ainsi les attitudes, les comportements et les décisions reliés, tels que l'intention d'accepter une offre, la perception de compatibilité avec l'organisation et avec l'emploi dans le cas présent.

En outre, la littérature sur le contrat psychologique est riche d'informations permettant de justifier davantage les liens entre les types transactionnel, relationnel et balancé et les attitudes, les comportements et les décisions associés à ces derniers.

A- L'offre transactionnelle

Le contrat psychologique de type transactionnel, de par sa nature, est davantage associé à un degré d'implication plus faible (Rousseau, 1995; Dabos et Rousseau, 2004). L'engagement envers l'organisation ou son représentant est rarement au rendez-vous, puisque d'un côté, elle n'est pas nécessaire au déroulement du contrat et d'un autre côté, sachant le contrat spécifique et de courte durée, l'employé n'a pas tendance à s'investir dans une forme d'engagement quelconque. À cet égard, Conway et Briner (2005) stipulent que des promesses de type transactionnel sont négativement associées à la satisfaction au travail et à l'engagement organisationnel.

Ajoutons que les travailleurs qui perçoivent un type de contrat psychologique transactionnel sont portés à chercher d'autres opportunités d'emploi, en particulier lorsque les termes spécifiques à leur relation d'emploi présente échouent ou lorsque des promesses ne sont pas tenues (O'Neill et Adya, 2006). Concrètement, une étude sur les employés contractuels a démontré qu'une majorité d'entre eux adopte, sans surprise, des contrats transactionnels (Millward et Brewerton, 1999). Cette étude met également en lumière une relation positive entre le contrat transactionnel de ces employés et l'intention de quitter l'organisation.

En définitive, des promesses et des obligations transactionnelles sont plus à même d'être associées positivement à l'intention de quitter l'organisation, d'être négativement associées à l'engagement organisationnel. En contrepartie, l'engagement organisationnel et une relation de longue durée au sein de l'entreprise sont des éléments privilégiés des types relationnel et balancé (Rousseau, 1995). Ces constats suggèrent que le fait de tenir un schéma essentiellement relationnel ou balancé sera négativement associé à l'intention d'accepter une offre d'emploi discutée en termes transactionnels. En effet, les attentes

d'engagement et de relation à long terme avec l'organisation ne seront pas réalisées dans une offre transactionnelle, ce qui suggère que le candidat qui tient un schéma relationnel ou balancé sera confronté à une réalité organisationnelle différente de son schéma et aura moins tendance à les intégrer à celui-ci.

En ce qui concerne la perception de compatibilité avec l'organisation, c'est le même principe qui sévit. La perception de compatibilité en se basant sur les caractéristiques du contrat psychologique de type transactionnel s'appuie sur l'idée d'une complémentarité ou d'un partage de ces mêmes caractéristiques. L'individu dans un contrat transactionnel, sachant que celui-ci est de courte durée, n'est pas porté à s'engager envers l'organisation, pas plus qu'il n'est porté à adopter des comportements d'OCB (Conway et Briner, 2005; Hui *et al.*, 2004). Il est motivé principalement par la tâche qui lui est demandée et les rétributions associées. Conséquemment, il aura moins tendance à percevoir un partage des caractéristiques qui lui sont propres avec celles de l'organisation (PO fit supplémentaire) si cet individu possède un schéma de type relationnel ou balancé.

Dans le même ordre d'idées, un individu dont les attentes sont principalement de types relationnel ou balancé, n'aura pas tendance à percevoir une compatibilité avec un emploi décrit en des termes transactionnels. Une offre d'emploi transactionnelle définit les tâches et responsabilités de l'emploi de manière très spécifique et met l'accent sur le salaire en tant qu'incitatif premier (Rousseau, 1995). Si un individu tient un schéma relationnel, ses préoccupations principales seront davantage axées sur la relation émotionnelle et la préoccupation de son bien-être de la part de l'employeur (Rousseau, 1995). La spécificité des tâches et responsabilités et le salaire seront fort probablement plus que secondaire pour cet individu, ce qui suggère qu'il sera moins enclin à percevoir une compatibilité entre ses propres caractéristiques et celles de l'emploi. Si un individu tient un schéma balancé, ses attentes pour un emploi seront axées sur la performance et les défis ainsi que sur le développement des compétences et la formation offerte (Dabos et Rousseau, 2004). Bien que le type balancé comprenne également des attentes de spécificité quant aux tâches de l'emploi, celle-ci s'applique à la performance et aux défis de l'emploi. En fait, il s'agit ici d'attentes qui permettront à l'individu tenant un schéma balancé de s'illustrer, de démontrer sa capacité à atteindre les objectifs, à performer ainsi qu'à développer de nouvelles compétences à travers ces défis. Dans le cadre d'une offre transactionnelle, la spécificité renvoie à un contrat clair, le but est davantage de répondre aux besoins sans

aller plus loin, les compétences requises doivent être acquises préalablement et l'emploi n'offre aucune formation (Rousseau, 1995). En ce sens, il est plausible de postuler qu'un individu qui tient un schéma balancé sera moins enclin à percevoir une compatibilité entre ses propres caractéristiques et celles de l'emploi décrit dans une offre transactionnelle.

En résumé, ces observations, à propos de l'intention d'accepter, de la perception de compatibilité avec l'organisation et de la perception de compatibilité avec l'emploi, nous permettent de postuler les relations suivantes entre les schémas relationnel et balancé et une offre d'emploi transactionnelle :

H2a : Un schéma anticipatoire du contrat psychologique relationnel est négativement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi transactionnelle.

H3a : Un schéma anticipatoire du contrat psychologique balancé est positivement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi transactionnelle.

B- L'offre relationnelle

Un contrat psychologique relationnel se base principalement sur les notions de confiance, de loyauté, d'engagement sincère et de souci du bien-être de l'employé (Dabos et Rousseau, 2004; Robinson *et al.*, 1994; Rousseau, 1995). Dans la littérature sur le contrat psychologique, plusieurs auteurs ont démontré la présence d'un lien entre le contrat psychologique relationnel et l'intention de rester longtemps au sein de l'entreprise (Cavanaugh et Noe, 1999; Raja *et al.*, 2004; Robinson et Rousseau, 1994). Également, des promesses et obligations relationnelles sont associées à l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle et à l'engagement affectif envers l'organisation (Conway et Briner, 2005; Dabos et Rousseau, 2004; Hui *et al.*, 2004; Rousseau, 1995). S'en suit une forte relation entre le contrat psychologique relationnel et l'intention de demeurer au sein de l'organisation puisqu'un individu engagé affectivement voit positivement l'organisation et s'investit (OCB et engagement organisationnel affectif) à un niveau tel qu'il est difficile pour lui de concevoir de quitter son entreprise.

Inversement, un individu dont le schéma anticipatoire est transactionnel, s'attend à un salaire concurrentiel, à une description des tâches et des responsabilités précise et à un contrat à durée déterminée, généralement courte. Une offre relationnelle a peu de chances de satisfaire les attentes de cet individu puisqu'aucun des points mentionnés n'est abordé. Ajoutons qu'un individu qui tient un schéma transactionnel n'est pas intéressé à faire plus que ce qui lui est demandé dans son contrat de travail et qui n'a pas l'intention de rester dans l'entreprise à long terme. Bref, ces observations, jumelées au fait qu'un schéma tend à être résistant aux changements et moins ouvert à l'information contradictoire (Stein, 1992; Rousseau, 2001), nous amènent à croire qu'il y a de fortes chances qu'un individu dont le schéma anticipatoire du contrat psychologique est transactionnel refuse une offre d'emploi relationnel. De manière générale, qu'un schéma anticipatoire du contrat psychologique transactionnel est négativement associé à une offre d'emploi relationnelle.

Suivant la même logique, un individu qui tient un schéma balancé a des attentes différentes des caractéristiques décrites dans l'offre relationnelle. D'abord, les intérêts majeurs du schéma balancé sont les défis, la formation et l'avancement et dans une offre relationnelle ces éléments ne sont pas présents. Sachant que l'individu cherche principalement l'information qui vient confirmer son schéma (Lester *et al.*, 2007), il est plausible de croire qu'un individu dont le schéma est dit balancé aura tendance à refuser une offre relationnelle puisqu'elle ne correspond pas à ses attentes. Donc, on peut dire qu'un schéma anticipatoire du contrat psychologique balancé est négativement associé à une offre d'emploi relationnelle.

En ce qui concerne la perception de compatibilité avec l'organisation pour une offre relationnelle, c'est le même principe qui opère. La compatibilité s'établit à partir d'une comparaison entre les attentes de l'individu et les caractéristiques de l'organisation décrite dans l'offre. Ce qui est visé dans une offre relationnelle est un échange social profond et à long terme. Selon la perspective du fit, une entreprise qui offre un contrat psychologique relationnel souhaite créer des liens profonds et stables (Sekiguchi, 2007). En offrant la sécurité d'emploi et la confiance mutuelle, elle s'attend en retour à des comportements hors rôle et à la loyauté de la part de son employé. À cet égard, il a été démontré que le contrat psychologique relationnel donne lieu à ces comportements (engagement organisationnel et OCB) (Conway et Briner, 2005; Hui *et al.*, 2004).

Maintenant, si ce type d'offre est comparé aux caractéristiques d'un individu qui tient un schéma transactionnel ou balancé, il y a peu de chances que ce dernier perçoive une compatibilité organisationnelle. La sécurité d'emploi, l'engagement organisationnel et les comportements hors rôles, tels que suggérés dans une offre relationnelle, sont plutôt opposés aux attentes transactionnelles se soldant fort probablement en une perception de non-compatibilité avec cette organisation. Autrement dit, un schéma transactionnel sera négativement associé à la perception de compatibilité avec l'organisation pour une offre relationnelle. Bien que certains éléments d'une offre relationnelle soit attirant pour un individu tenant un schéma balancé, il reste que plusieurs attentes de cet individu ne trouvent pas de correspondance dans la proposition d'une telle offre. C'est le cas des défis, de l'emphasis sur la performance, de l'avancement, de l'investissement en formation dans le but d'augmenter l'employabilité de l'individu qui ne sont pas le lot d'une offre relationnelle. Sur base de ces observations, on peut conclure que le schéma balancé sera négativement associé à la perception de compatibilité avec l'organisation pour une offre relationnelle.

En ce qui concerne la compatibilité avec l'emploi pour une offre relationnelle, la logique de différence des caractéristiques pour les schémas transactionnel et balancé est la même. Un individu qui tient un schéma transactionnel ou balancé, n'aura pas tendance à percevoir une compatibilité avec un emploi décrit en des termes relationnels. Une offre d'emploi relationnelle ne définit pas clairement les tâches et responsabilités de l'emploi, elle met plutôt l'accent sur les qualités relationnelles qui entourent cet emploi, ce qui correspond au climat de travail finalement (Rousseau, 1995). Si un individu a des attentes principalement de type transactionnel, elles sont axées sur la clarté du rôle, il tient à connaître les tâches et les responsabilités de façon précise (Rousseau, 1995). Le climat de travail sera fort probablement secondaire pour cet individu d'autant plus qu'il n'a pas l'intention d'occuper cet emploi pour une longue période. Cela suggère que cet individu sera moins enclin à percevoir une compatibilité entre ses propres caractéristiques et celles de l'emploi décrit dans une offre relationnelle. Si un individu tient un schéma balancé, ses attentes pour un emploi seront axées sur la performance et les défis ainsi que sur le développement des compétences et la formation offerte (Dabos et Rousseau, 2004). Dans le cadre d'une offre relationnelle, ces éléments de l'emploi ne sont pas discutés. Partant de cela, il est plausible de postuler qu'un individu qui tient un schéma balancé sera moins

enclin à percevoir une compatibilité entre ses propres caractéristiques et celles de l'emploi décrit dans une offre relationnelle.

En résumé, ces observations, à propos de l'intention d'accepter, de la perception de compatibilité avec l'organisation et de la perception de compatibilité avec l'emploi, nous permettent de postuler les relations suivantes entre les schémas transactionnel et balancé et une offre d'emploi relationnelle :

H1b : Un schéma anticipatoire du contrat psychologique transactionnel est négativement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi relationnelle.

H3b : Un schéma anticipatoire du contrat psychologique balancé est négativement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi relationnelle.

C- L'offre balancée

Plusieurs auteurs mettent de l'avant l'idée d'un changement dans la nature du contrat psychologique moderne (Cavanaugh et Noe, 1999; Delobbe *et al.*, 2005; Herriot et Pemberton, 1997; Schalk et Roe, 2007). Les changements en regards aux promesses et obligations de l'employeur sont principalement associés à la sécurité d'emploi. En fait, selon Delobbe *et al.* (2005, p. 37) « en raison de l'incapacité perçue et réelle des employeurs à fournir une sécurité d'emploi à long terme, leurs obligations en matière de formation et d'opportunités de développement sont devenues plus saillantes ». De plus, interrogés sur leurs perceptions des obligations actuelles des employeurs, les participants de l'étude menée par Boswell, Moynihan, Roehling et Cavanaugh (2001) ont répondu qu'il ne s'agit plus d'assurer la sécurité d'emploi, mais plutôt d'offrir un développement de carrière et un salaire à la performance. Rappelons que les caractéristiques principales du contrat psychologique balancé sont exactement dans cette ligne de pensée. Le contrat balancé est axé sur le développement des compétences, la formation, les possibilités d'avancement et le salaire à la performance (Dabos et Rousseau, 2004; O'Neill et Adya, 2006; Rousseau, 1995).

Un contrat balancé est associé à une implication de la part de l'employé. Rousseau (1995) soutient que l'intégration et l'identification face à l'organisation sont élevées pour ce type de contrat. Elle ajoute la notion d'engagement qui n'a toutefois pas été mesurée de manière empirique jusqu'à présent. Qui plus est, le contrat psychologique balancé est positivement associé à l'OCB, ce qui suggère que l'employé investit plus que ne le demande son rôle (Hui *et al.*, 2004). Bref, si l'engagement et l'OCB sont importants pour les individus qui tiennent un schéma relationnel, il reste que la sécurité d'emploi est une attente centrale et, en ce sens, le schéma relationnel et l'offre balancée sont loin d'être en harmonie. En effet, de nos jours les employeurs sont davantage à la recherche de flexibilité, ils souhaitent dénicher des employés capables de s'adapter rapidement et prêts à accepter de le faire, c'est ce que propose une offre d'emploi de type balancé (Boswell *et al.*, 2001 ; O'Neill et Adya 2007). Il en résulte qu'un individu ayant un schéma relationnel sera fort probablement porté à refuser une offre d'emploi balancée.

Ajoutons que les attentes en termes de salaire pèsent lourd dans la balance décisionnelle des chercheurs d'emploi. Le salaire à la performance est à la fois le lot du contrat balancé et l'un des incitatifs les plus attirants au niveau organisationnel (Rousseau, 1995; Cable et Judge, 1996). Cet aspect de l'offre balancé a des chances d'attirer les individus dont le schéma anticipatoire du contrat psychologique est transactionnel puisqu'une des attentes les plus importantes se résume en un salaire compétitif (Rousseau, 1995). Toutefois, d'autres éléments de l'offre balancée ne coïncident pas avec les attentes transactionnelles, comme c'est le cas du développement des compétences, de l'avancement et des défis. À ce sujet, le schéma transactionnel vise plutôt un emploi dont les compétences demandées sont celles détenues par l'individu, qui n'est pas intéressé à devoir être formé à nouveau. En se basant sur le fait qu'un individu est plus enclin à accepter une offre qui s'harmonise avec le contenu de son schéma anticipatoire du contrat psychologique, s'il ce dernier tient un schéma transactionnel, il aura tendance à refuser une offre balancée (Lester *et al.*, 2007).

En ce qui concerne la perception de compatibilité avec l'organisation, c'est le même principe qui sévit. La perception de compatibilité en se basant sur les caractéristiques du contrat psychologique de type balancé s'appuie sur l'idée d'une complémentarité ou d'un partage de ces mêmes caractéristiques. L'offre balancée prône l'avancement, les défis et les responsabilités, l'utilisation de son plein potentiel (le développement des compétences), la flexibilité et le salaire à la performance (Dabos et Rousseau, 2004;

O'Neill et Adya, 2006; Rousseau, 1995). Suivant cette perspective, les individus dont les attentes sont principalement de types relationnel ou transactionnel, n'auront pas tendance à percevoir une compatibilité avec un emploi décrit en des termes balancés.

En s'appuyant sur les principes du fit et la théorie des schémas, les caractéristiques de l'individu (dont son schéma) doivent être en harmonie avec celles de l'organisation pour qu'il perçoive une compatibilité. Les préoccupations principales d'un individu qui tient un schéma relationnel sont axées sur la relation émotionnelle et la préoccupation de son bien-être de la part de l'employeur (Rousseau, 1995). Les défis, les possibilités d'avancement et le salaire à la performance seront fort probablement plus que secondaire pour cet individu, ce qui suggère qu'il sera moins enclin à percevoir une compatibilité entre ses propres caractéristiques et celles de l'organisation pour une offre balancée.

Un schéma transactionnel met l'accent sur le salaire en tant qu'incitatif premier et sur l'utilisation des compétences et connaissances existantes (Rousseau, 1995). Si l'organisation qui offre un emploi valorise principalement des aspects de type balancé, comme la gestion de carrière, le développement des compétences et la formation, cet individu sera confronté à une asymétrie entre ses attentes transactionnelles et l'offre qui lui est faite. En conséquence, il est plausible de croire qu'un individu dont le schéma anticipatoire est transactionnel, ne percevra pas de compatibilité entre ces propres caractéristiques ou attentes et celles de l'organisation qui offre un contrat de type balancé.

Lockwood et Ansari (1999) soulignent que les possibilités d'acquérir de nouvelles compétences et la formation sont recherchées par les recrues et doivent donc être indiquées dans l'offre d'emploi. Selon Garavan et Morley (1997, p. 121), les individus « s'attendent à recevoir un salaire, un statut, des opportunités d'avancement et à un travail stimulant pour combler leurs besoins ». Suivant cette perspective, un contrat psychologique balancé contient des caractéristiques de l'emploi qui sont recherchées par les candidats. Par contre, si l'individu tient un schéma relationnel, il est fort possible que celui-ci ne soit pas attiré par une offre balancée. Autrement dit, les attentes relationnelles, orientées sur l'offre d'avantages stables pour la famille de l'employé (garderie, fond de pension, etc.) et sur la stabilité, diffèrent de l'offre balancée. Ajoutons que selon O'Neill et Adya (2007), le type relationnel n'est pas intéressé par des récompenses reliées à la performance, alors que c'est un élément important de l'offre balancée. Tout bien

considéré, un individu dont le schéma anticipatoire du contrat psychologique est de type relationnel sera moins enclin à percevoir une compatibilité avec l'emploi. Les caractéristiques de cet individu ne s'harmonisent pas bien avec celles de l'emploi offert.

Selon Breaugh et Strake (2000), pour attirer l'attention des candidats, une offre d'emploi doit se lire en des termes concrets et être précise. De cette manière, le candidat peut reconnaître, dans la description de l'emploi, les compétences, les habiletés et les connaissances qui correspondent aux siennes et ainsi percevoir un fit. Sur la base de ces propos, l'offre balancée, spécifique et précis dans sa description de l'emploi, risque fort de produire une perception de compatibilité avec l'emploi pour les individus au schéma transactionnel puisque ceux-ci apprécient aussi une description précise des tâches et des responsabilités liés à l'emploi. Néanmoins, plusieurs éléments ne concordent pas. En effet, le schéma transactionnel s'appuie sur le principe qu'il n'est pas nécessaire de développer ses compétences pour occuper l'emploi et l'implication de l'individu doit être minimale. Ces éléments font en sorte que l'offre balancée est peu compatible avec les attentes transactionnelles. Bref, un individu qui tient un schéma transactionnel n'aura pas tendance à percevoir une compatibilité avec l'emploi d'une offre balancée.

En somme, les constats établis à propos de l'intention d'accepter, de la perception de compatibilité avec l'organisation et de la perception de compatibilité avec l'emploi, permettent de postuler les relations suivantes entre les schémas relationnel et transactionnel et une offre d'emploi balancée :

H1c : Un schéma anticipatoire du contrat psychologique transactionnel est négativement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi balancée.

H2c : Un schéma anticipatoire du contrat psychologique relationnel est négativement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi balancée.

4.5 Conclusion du cadre conceptuel de l'étude 2

Cette seconde étude teste les relations entre les trois différents types de schéma anticipatoire du contrat psychologique (transactionnel, relationnel et balancé) et l'intention d'accepter une offre d'emploi décrite en termes de type de contrat psychologique (transactionnel, relationnel et balancé), la perception de compatibilité avec l'organisation et avec l'emploi. Pour l'intention d'accepter l'offre, le postulat de base est que les réponses à cette question sont graduées, c'est-à-dire qu'un individu peut refuser l'offre, accepter selon certaines conditions, ou encore accepter pleinement avec l'intention de demeurer au sein de l'organisation. Pour ce qui est de la perception de compatibilité avec l'organisation, la recension des écrits sur le sujet suggère qu'un individu perçoit ou non une compatibilité entre ses propres caractéristiques et celles d'une organisation. Concernant la compatibilité avec l'emploi, c'est le même principe, c'est-à-dire que l'individu va percevoir ou non une compatibilité entre ses propres caractéristiques et celles de l'emploi.

Les études sur les schémas cognitifs en générale et sur le schéma anticipatoire du contrat psychologique suggèrent qu'un schéma en harmonie avec l'offre va accentuer la probabilité de percevoir une compatibilité avec l'organisation et l'emploi présentés dans cette offre et que cela va accentuer également l'intention de l'accepter. À l'inverse, si le schéma et l'offre contiennent chacun des informations différentes ou contradictoires, la probabilité de percevoir une compatibilité avec l'organisation et l'emploi et d'accepter cette offre risque de diminuer puisqu'un schéma est relativement stable et l'information contradictoire est beaucoup plus difficilement intégrée à celui-ci. Bref, l'étude nous permet de voir les relations qui existent entre ces concepts. Si nos hypothèses sont supportées par les tests corrélationnels, il serait intéressant de passer à une étape de tests plus poussés afin de voir si le schéma tient un rôle modérateur auprès de ces mêmes variables. En fait, les caractéristiques de l'individu, ce qui renvoie ici au schéma anticipatoire, tiendraient principalement un rôle modérateur si l'on en croit la littérature sur le sujet. Par exemple, c'est le cas de la personnalité et des valeurs qui agissent en tant que variable modératrice sur les relations qu'entretiennent le contrat psychologique et différentes variables organisationnelles (Coyle-Shapiro et Neuman, 2004; De Vos, 2005; De Vos *et al.*, 2005; Ho *et al.*, 2004; Kickul et Lester, 2001; Raja *et al.*, 2004).

CHAPITRE V

LE RÔLE DU SCHEMA ANTICIPATOIRE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 2

Cette partie du mémoire présente la méthodologie utilisée dans l'étude 2 et les résultats obtenus. L'objectif de cette étude est d'examiner les liens entre le schéma anticipatoire du contrat psychologique et trois perceptions à l'égard d'offres d'emploi : l'intention d'accepter l'offre, la compatibilité organisationnelle et la compatibilité avec l'emploi. Afin d'atteindre ce but, l'étude 2 suit un design de recherche dit hypothético-déductif, c'est-à-dire que je cherche à vérifier des hypothèses. Les résultats de l'étude 2 permettent de se positionner par rapport à chacune des hypothèses énoncées dans le chapitre précédent, à savoir s'ils les supportent ou non.

D'abord, les considérations méthodologiques sont abordées de la manière suivante : (1) la population et la méthode d'échantillonnage, (2) la technique de collecte des données et la procédure, (3) les mesures, et enfin, (4) l'analyse des données sont présentées et expliquées. Ensuite, les résultats sont illustrés en fonction des analyses effectuées et du positionnement par rapport aux hypothèses de recherche. Je ferais d'abord une présentation descriptive des résultats. Par la suite, chacune des hypothèses sera vérifiée lors d'analyses corrélationnelles.

5.1 Méthodologie de l'étude hypothético-déductive (étude 2)

L'étude 2 se consacre à la vérification d'hypothèses. Plus précisément, pour déterminer si le schéma anticipatoire est relié aux réactions suscitées par les offres d'emploi de type transactionnel, relationnel et balancé, la voie du test a été privilégiée, soit le « processus par lequel un objet théorique est confronté à la réalité » (Thiétart, 2003, p. 71). Aussi, une démarche quantitative se prête particulièrement bien à la réalisation de l'objectif poursuivi dans cette étude et s'harmonise à la méthode hypothético-déductive qui vise à vérifier des hypothèses. Les méthodes quantitatives comportent l'avantage d'être objectives et de rendre possible la prévision (des comportements et attitudes par

exemple). Dans le cadre de la présente étude, la démarche quantitative s'est traduite par l'élaboration, la passation et l'analyse d'un questionnaire.

5.1.1. Population visée et méthode d'échantillonnage

La population est la même pour l'ensemble du projet, soit les jeunes de la génération Y. Le concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique s'applique bien à cette population puisqu'ils sont sur le point de faire leur entrée sur le marché du travail. Leurs attentes en emploi risquent fort d'avoir un impact sur leurs réactions par rapport à des offres d'emploi, qui renvoient ici aux types de contrat psychologique.

Afin de représenter le plus possible cette population, l'échantillon a été conçu à partir des étudiants de premier et de deuxième cycle à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Ils sont âgés de 18 ans et plus et constituent un bassin considérable de participants potentiels. Au total, les questionnaires ont été distribués dans huit classes de cours d'administration, dont six au premier cycle et deux au deuxième cycle. Le nombre d'étudiants figurant sur la liste d'inscription de ces cours totalisait 312 personnes. Toutefois, le nombre total d'étudiants présents dans les classes, ayant reçu un questionnaire est de 228. Conséquemment à la démarche suivie pour la collecte de donnée, le taux de participation s'est avéré très élevé. À de rares exceptions près, les étudiants présents en classes au moment de la distribution des questionnaires, l'ont rempli. 13 questionnaires non remplis ont été ramassés et une dizaine de questionnaires n'ont pas été répondus en entier. Au total 205 questionnaires contenaient assez d'informations pour les soumettre au traitement statistique, ce qui donne un taux de réponse de 89,9%.

Les données sociodémographiques représentant cet échantillon sont présentées dans le tableau 5.1. Le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, le domaine d'étude et le nombre d'expériences de travail (reliées ou non au champ d'étude) ont été mesurés. Notons que l'âge moyen de cet échantillon est de 25 ans et l'âge médian est de 24 ans, ce qui situe la majorité des participants dans la tranche d'âge qui correspond à la génération Y (nés entre 1977 et 1997, c'est-à-dire présentement âgés entre 11 et 31 ans).

Tableau 5.1 Données sociodémographiques des participants au questionnaire

Sexe	Âge	Scolarité	Domaine d'études	Nombre d'expériences de travail*
124 femmes (60,5%) 71 hommes (34,6%) 10 données manquantes (4,9%)	Moyenne : 25 ans Médiane : 24 ans Min. 18 ans Max. 46 ans	Certificat universitaire : 5,2% Baccalauréat en cours : 75,1% Baccalauréat terminé : 5,7% Maîtrise en cours : 11,9% Maîtrise terminée : 2,1%	Ressources humaines : 34,7% Administration : 31,1% Finance/comptabilité : 12,8% Gestion publique : 8,2% MET/GOP : 4,6% /gest. Informatisé : 3,5% Marketing : 3,5% Autres : 5,1%	0 à 1 : 14,4% 2 à 3 : 30,3% 4 à 5 : 24,6% 6 à 7 : 15,9% Plus de 7 : 14,9%

*(reliées ou non aux études)

5.1.2. Technique de collecte des données et procédure

La technique de collecte des données privilégiée pour l'étude hypothético-déductive est un questionnaire auto-administré comportant un seul temps de mesure. Le questionnaire a été élaboré à partir des éléments qui sont ressortis de l'analyse de la partie exploratoire et des échelles validées dans la littérature.

Une fois le questionnaire élaboré, il a été soumis à deux types de pré-test : l'avis d'experts et l'avis de participants potentiels (des étudiants en gestion à l'ESG-UQAM). Deux professeurs du département d'organisation et ressources humaines de l'ESG-UQAM ont accepté d'évaluer la qualité du questionnaire sur le schéma anticipatoire du contrat psychologique. Leurs commentaires ont permis d'améliorer le questionnaire et de répondre à certaines incertitudes concernant la méthode par scénarios. Les scénarios ont semblé satisfaire les experts ce qui fait qu'aucune modification n'a été apportée sur cette partie du questionnaire.

En ce qui concerne le test auprès de faux participants, les questions suivantes leur ont été posées soit avant de remplir le questionnaire ou à l'issue de celui-ci afin de m'assurer de la compréhension des concepts clés :

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) Identifier les items problématiques (pas clairs, mal formulés ou les fautes)2) Indiquer tous commentaires pertinents par rapport à la modification du questionnaire pour faciliter et simplifier son usage.3) Qu'est-ce que vous comprenez des deux questions du bloc IV (Attentes en emploi et signification du travail) ? Que croyez-vous que l'on cherche à savoir dans ces questions?4) Calculer le temps pris pour remplir le questionnaire. |
|---|

J'ai également pris soin de vérifier la variabilité des réponses pour les échelles construites. Les réponses et les commentaires des faux participants ont permis d'apporter des corrections mineures à l'ensemble du questionnaire.

Avant de débiter la collecte de données, j'ai pris contact avec des professeurs ayant une charge de cours au baccalauréat ou à la maîtrise en administration afin d'obtenir leur accord pour la passation du questionnaire aux étudiants de leurs cours. Pour la majorité, les contacts se sont faits par courriel ou en personne et le résultat a été positif. Du 31 mars au 10 avril 2008, je suis passée dans les classes pour présenter mon projet et distribuer les questionnaires. J'ai pris soin d'expliquer brièvement le sujet du projet, d'assurer les participants de l'anonymat et de la confidentialité des données, de leur proposer un site internet où ils peuvent connaître les résultats agrégés et enfin, de les remercier de leur aide précieuse. Je les ai également informés que le temps pris pour remplir le questionnaire varie entre 15 et 25 minutes. Chacun des questionnaires était accompagné d'un formulaire de consentement assurant la confidentialité et l'anonymat. Ce formulaire est présenté à l'annexe G.

L'entrée de données dans la base de traitement statistique SPSS a commencé en parallèle de la collecte des questionnaires dès le 1er avril 2008 et a été suivie de près par l'épuration et l'analyse.

5.1.3. Mesures

Afin de mesurer l'impact du schéma anticipatoire sur les réactions à trois offres d'emploi, le questionnaire se scinde en deux sections. La première section rassemble les mesures du schéma anticipatoire du contrat psychologique. Cette section contient principalement des échelles de Likert en 5 points. La deuxième section présente les trois offres d'emploi et

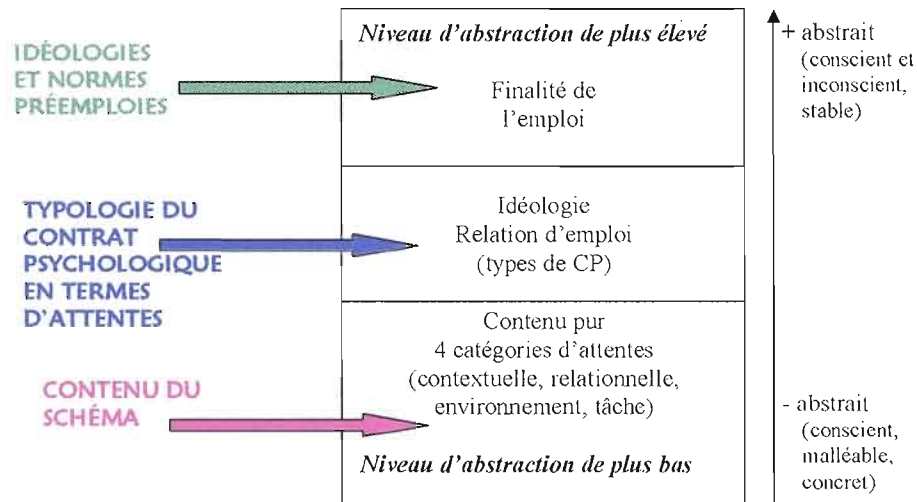
mesure les réactions à ces offres. Les réponses à ces scénarios réfèrent à deux mesures : l'acceptation ou le refus de l'offre, et la compatibilité (organisationnel et la compatibilité avec l'emploi).

Dans le cadre de la présente étude, les variables mesurées pour chaque offre d'emploi (les scénarios) sont les suivantes : (1) l'intention d'accepter l'offre d'emploi, (2) la compatibilité perçue avec l'organisation présentée dans l'offre et (3) la compatibilité perçue avec l'emploi décrit dans l'offre. En ce qui concerne le schéma anticipatoire du contrat psychologique, la mesure a été créée pour représenter les trois types d'attentes qui se retrouvent au niveau d'abstraction intermédiaire, c'est-à-dire le schéma transactionnel, le schéma relationnel et le schéma balancé. Nous avons pris soin de mesurer certaines variables de contrôle : l'âge, le sexe, la scolarité, le nombre d'expérience de travail et le domaine d'études. Les mesures pour chacune de ces variables, à l'exception des variables de contrôle, sont expliquées ici, en commençant par le schéma, suivi des scénarios d'offres d'emploi et des trois types de réaction (intention d'accepter, PO fit et PJ fit). Les mesures du schéma anticipatoire du contrat psychologique, du fit organisationnel (PO fit), du fit avec l'emploi (PJ fit) et des variables contrôles sont présentées de manière détaillées à l'annexe H.

A- Le schéma anticipatoire du contrat psychologique

Si on se rapporte à la figure 5.1, la mesure du schéma anticipatoire correspond au niveau d'abstraction intermédiaire; il s'agit de l'idéologie de la relation d'emploi, suivant la typologie du contrat psychologique. L'échelle a été créée pour saisir la perception de ce que devrait être un bon employeur en termes de promesses ou d'obligations mutuelles, un peu comme c'est le cas pour le contrat psychologique selon la définition de Rousseau (1990). L'échelle s'inspire d'items sur les trois types de contrat psychologique tirés de différents articles (voir le tableau récapitulatif à l'annexe A). Bref, la mesure du schéma anticipatoire comporte trois types d'orientations, suivant le même principe que pour la typologie du contrat psychologique. Il y a un schéma transactionnel, relationnel et balancé.

Figure 5.1. Application de la théorie de Rousseau au schéma anticipatoire



La consigne pour cette section du questionnaire indique clairement au répondant de prendre position par rapport à ce qui caractérise un bon employeur (la question posée : *indiquez à présent, dans quelle mesure vous pensez qu'un bon employeur devrait offrir à ses employés les éléments suivants*). Les items ont été construits à l'infinifit pour s'harmoniser à la recherche d'une idéologie. Chacun des trois types de schéma anticipatoire du contrat psychologique (transactionnel, relationnel et balancé) a été mesuré par 5 items dont les réponses se distribuent sur une échelle de Likert en 5 points.

Les items pour un schéma transactionnel:

- 1- Ne pas exiger de dépassement horaire trop fréquent pour respecter l'équilibre travail-vie personnelle
- 2- Bien organiser le travail pour éviter les surcharges horaires
- 3- Éviter d'exiger un engagement trop important de la part des employés (tâches supplémentaires imprévues, travail en soirée, etc.)
- 4- Fixer clairement les tâches des employés et éviter d'en demander plus
- 5- Offrir un emploi dont le contenu et les conditions sont clairement spécifiés, peu importe la durée du contrat de travail

Les items pour un schéma relationnel:

- 1- Offrir une sécurité d'emploi à moyen terme, voire à long terme
- 2- Rechercher la loyauté des employés
- 3- Considérer ses employés comme les membres d'une même famille
- 4- Assurer à ses employés de pouvoir rester durablement dans l'entreprise
- 5- Offrir des conditions de travail confortables, qui assurent le bien-être des employés

Les items pour un schéma balancé:

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1- Offrir des possibilités d'évolution en priorité aux employés qui s'investissent et performant2- Développer les compétences des employés pour qu'ils puissent évoluer (dans l'entreprise ou sur le marché du travail)3- Reconnaître efficacement les employés qui sont les plus méritants4- Évaluer les performances des employés et récompenser les meilleurs d'entre eux5- Identifier les meilleurs talents et les former pour progresser dans l'entreprise |
|---|

B- Les offres d'emploi, l'intention d'accepter l'offre et la compatibilité

La méthodologie par scénarios a été utilisée afin de mesurer les réactions aux types d'offres d'emploi. Afin de connaître la démarche propre à cette méthodologie, je me suis renseignée auprès de Mme Hess (département de psychologie à l'UQAM), M. Morin (département d'organisation et de ressources humaines à l'UQAM) et M. Liden (*department of managerial studies, University of Illinois at Chicago*) qui m'ont donné d'excellents conseils et m'ont suggéré des articles très utiles (Kaiser et Miller, 2003; Liden, Wayne, Judge, Sparrowe, Kraimer et Franz, 1999; Robinson et Clore, 2001). De plus, cette méthode a déjà été utilisée pour mesurer la brèche du contrat psychologique et la réaction à celle-ci dans la recherche menée par Ho *et al.* (2004). J'ai communiqué avec cette équipe qui m'a fait parvenir les scénarios utilisés. Je me suis inspirée de la forme de ces scénarios qui représentaient deux des trois types de contrat psychologique : le relationnel et le transactionnel.

Dans le cas présent, les scénarios représentent trois offres d'emploi et ils sont caractérisés par des éléments qui décrivent le poste et l'organisation. Ces éléments sont orientés vers l'un ou l'autre des types de contrat psychologique. Une introduction commune aux trois scénarios indique aux participants la marche à suivre pour répondre à cette section du questionnaire. Soulignons qu'à l'occasion de cette introduction, il est clairement mentionné aux participants de traiter chacun des scénarios de manière unique; que le but n'est pas de comparer les offres présentées.

Les scénarios contiennent une seule manipulation : le type d'offre d'emploi. Donc, il s'agit ici de trois conditions : transactionnel, relationnel et balancé. Pour bien différencier les types d'offres d'emploi, je m'appuie sur trois aspects de l'emploi et l'organisation: les

tâches, les bénéfices et le centre d'intérêt. Pour déterminer ces aspects, je me suis basée sur divers articles scientifiques dont le résumé est présenté dans le tableau récapitulatif de l'annexe A. Les éléments qui décrivent les trois conditions manipulées et servent à la construction des scénarios sont présentées dans le tableau 5.2 qui suit :

Tableau 5.2 Les éléments représentant chacune des conditions manipulées (type d'offre) dans les scénarios

Type d'offre	Tâches	Bénéfices	Centre d'intérêt
Transactionnel	tâches et responsabilités spécifiques	salaire supérieur	horaire précis et ne demande pas plus
Relationnel	tâches sans importance, c'est plutôt la sécurité d'emploi	avantages sociaux intéressants, mais salaire ordinaire ou inférieur	relation plus profonde/bien-être de l'employé
Balance	exigeant, mais offre des défis stimulants	investit dans la formation et l'employabilité	opportunités de carrière reliées à la performance

Il est important de mentionner qu'un élément potentiellement négatif a été intégré à chacun des scénarios dans le but de discriminer davantage au niveau des réactions des participants. Tous les scénarios débutent de la même façon, c'est-à-dire par une mise en situation concernant la recherche d'emploi. Ensuite, les éléments qui différencient chacun des types de contrat psychologique sont mis en évidence par l'utilisation du caractère gras. L'élément potentiellement négatif, en plus d'être en caractère gras, est en italique. Le design de l'étude est intra-sujets, c'est-à-dire que tous les participants répondent aux trois scénarios. En conséquence, six versions du questionnaire ont été conçues afin d'éliminer les biais associés à l'ordre de présentation des scénarios. Les scénarios et l'organisation de leur présentation selon les versions du questionnaire sont présentés à l'annexe I.

Les réactions mesurées explorent deux avenues, d'une part, il y a l'intention d'accepter l'offre et d'autre part, il y a la perception de fit organisationnel et de fit avec l'emploi. L'intention d'accepter l'offre est mesurée sur une échelle ordinale. Ce type d'échelle contraint en quelque sorte le participant à choisir parmi les options qui lui sont offertes celle qu'il préfère (Baron, 1996). Dans le cadre de la présente étude, les cinq choix qui se présentent aux participants sont gradués relativement au niveau d'acceptation de l'offre.

allant du refus à l'acceptation avec l'intention de rester à long terme au sein de l'organisation. L'échelle est présentée dans l'annexe I.

La perception de fit, tant par rapport à l'organisation qu'à l'emploi, est mesurée par l'entremise d'items se répondant sur une échelle de Likert en 5 points. L'échelle de la perception de fit entre la personne et l'organisation est tiré de Resick *et al.* (2007) et contient 5 items. L'échelle qui mesure la compatibilité entre la personne et l'emploi provient également de Resick *et al.* (2007) et comporte 4 items. Ces mesures ont l'avantage d'être très courtes et d'avoir une bonne validité et fiabilité. Afin de faciliter l'emploi de cette mesure par rapport aux scénarios, les deux échelles ont été regroupées, pour former un bloc de 9 items mesurant la compatibilité. Dans le questionnaire, les participants sont invités à répondre à ce bloc après chaque scénario. Il en résulte trois mesures différentes, chacune associée à un type de contrat psychologique et qui doit être analysé comme tel, puisque c'est une condition intra-sujets qui est utilisée dans cette étude.

5.1.5. Analyse

Le logiciel SPSS a été utilisé pour l'analyse des données quantitatives de cette recherche. D'abord, une fois l'entrée de données terminée, la base de données a été épurée, ce qui renvoie à la modification des items inversés, à l'analyse factorielle des concepts et à l'analyse de l'homogénéité par l'entremise de l'alpha de Cronbach. L'analyse factorielle est une technique qui permet de révéler la présence de dimensions sous-jacentes (ou facteurs) à un concept en s'appuyant sur la variance commune entre certaines variables (Baillargeon, 2003). L'objectif du recours à l'analyse factorielle dans le cadre de la présente recherche est de s'assurer que les items mesurant un même concept renvoient bien à une seule dimension. Cette technique sert également à réduire l'information sans trop de perte, c'est-à-dire qu'en permettant d'identifier le ou les items d'un concept qui ne s'insèrent pas dans la dimension souhaitée, elle nous indique quoi éliminer pour atteindre une meilleure validité de la mesure. Pour ce faire, j'ai utilisé la procédure d'analyse factorielle en composantes principales avec une rotation varimax sur SPSS. Selon cette procédure, un item qui atteint plus de 0,50 s'inscrit clairement comme représentant de ce facteur, alors que le cas inverse suggère que l'item n'est pas consistant avec le facteur qu'il doit représenter (Lachance, 2006).

L'analyse d'homogénéité par l'alpha de Cronbach cherche à mesurer la fiabilité d'une échelle. En fait, l'alpha de Cronbach sert à vérifier la consistance interne de chacune des échelles utilisées dans l'étude. Cet indicateur varie de 0 à 1. D'ordre général, les échelles sont retenues lorsqu'elles sont supérieures à 0,7 (Lachance, 2006). À partir des données épurées, le test d'hypothèses a pu être conduit. Pour ce faire, les données ont été soumises à des tests de corrélations (avec le coefficient de Pearson) dans le but d'identifier les liens entre les variables (Howell, 1998).

La méthode par scénarios en conditions intra-sujets est un design particulier de recherche. Par conséquent, la procédure statistique qui permet de vérifier la signification des données reliées aux scénarios sont les boîtes à moustaches. Dans le cadre de la présente étude, un diagramme de boîtes à moustaches contient trois boîtes, une pour chacun des scénarios, ce qui renvoie aux trois types de contrat psychologique. Trois diagrammes (ensemble de boîtes) sont nécessaires, soit pour chacune des réactions aux offres suivantes : l'intention d'accepter, la compatibilité organisationnelle et la compatibilité avec l'emploi. Pour être acceptées, les boîtes à moustaches ne doivent contenir aucune donnée extrême. Si ce n'est pas le cas, les données extrêmes doivent être éliminées de l'étude. Cette démarche permet de savoir si les données sont significatives et si elles peuvent être soumises au test suivant.

Les hypothèses postulant des liens entre les réactions aux offres et les différents types de schémas (H1, H2 et H3) sont analysées par des corrélations. Pour qu'une hypothèse soit supportée, la corrélation doit être significative à au moins l'un des seuils suivants : 0,05 et 0,01.

5.2. Résultats : le rôle du schéma anticipatoire

Dans un premier temps, les résultats des analyses factorielles et des alphas de Cronbach seront présentés pour chacune des échelles pertinentes à l'étude 2. Ensuite, les statistiques descriptives seront présentées. Ici, il s'agit de mesures de tendances centrales suivi de la vérification de la signification des données par l'entremise des boîtes à moustaches. Finalement, je présenterai les résultats des analyses corrélationnelles. Cette dernière partie correspond à l'analyse de chacune des hypothèses.

5.2.1 Analyses de validité et de fiabilité

La validation des échelles de mesures utilisées dans l'étude 2 a été faite par l'entremise de l'analyse factorielle et de l'alpha de Cronbach. Les échelles soumises à ces analyses, sont : (1) les échelles créées pour chacun des types de schéma anticipatoire, (2) l'échelle qui mesure la compatibilité organisationnel (PO fit) et (3) l'échelle qui mesure la compatibilité avec l'emploi (PJ fit). L'échelle mesurant l'intention d'accepter l'offre n'a pas été soumise à ce type d'analyse vu la nature de l'échelle (ipsative) qui contraint à un choix. Les résultats d'analyse de la validité et de la fidélité des échelles utilisées dans l'étude 2 sont résumés dans le tableau 5.3.

Tableau 5.3 Analyse factorielle et d'homogénéité des concepts

Concepts	Analyse factorielle	Alpha de Cronbach
Schéma anticipatoire transactionnel	5 items en 2 facteurs, 59% de la variance expliquée (cumulée)	Alpha : 0,594
Schéma anticipatoire relationnel	5 items en 1 facteur, 46% de la variance expliquée	Alpha : 0,694
Schéma anticipatoire balancé	5 items en 1 facteur, 45% de la variance expliquée	Alpha : 0,673
PO fit scénario transactionnel	5 items en 1 facteur, 78% de la variance expliquée	Alpha : 0,929
PO fit scénario relationnel	5 items en 1 facteur, 78% de la variance expliquée	Alpha : 0,929
PO fit scénario balancé	5 items en 1 facteur, 85% de la variance expliquée	Alpha : 0,956
PJ fit scénario transactionnel	4 items en 1 facteur, 74% de la variance expliquée	Alpha : 0,887
PJ fit scénario relationnel	4 items en 1 facteur, 73% de la variance expliquée	Alpha : 0,876
PJ fit scénario balancé	4 items en 1 facteur, 82% de la variance expliquée	Alpha : 0,925

Les analyses effectuées sur les échelles créées pour mesurer le schéma anticipatoire sont présentées en détail à l'annexe J. Les alphas pour le schéma sont inférieurs à 0,7 mais ces échelles sont nécessaires au test des hypothèses H4, elles ont donc été conservées. L'analyse factorielle est bonne pour deux des trois types de schéma : relationnel et balancé. D'une part, les 5 items représentent un seul facteur tel que supposé, d'autre part, chacun des items obtient un coefficient supérieur à 0,5. Le cas du schéma anticipatoire transactionnel est plus problématique. En effet, il semblerait que les items se positionnent sur deux facteurs. Toutefois, il est plus pertinent de conserver l'échelle entière pour

obtenir le meilleur alpha possible. Également, les coefficients sont supérieurs à 0,5 pour leur facteur respectif lors de l'analyse factorielle.

Les alphas pour l'échelle de compatibilité organisationnelle pour les trois conditions de contrat psychologique sont élevés, cela signifie que l'échelle a une très bonne consistance interne. Également, si on regarde les analyses factorielles pour la mesure de la compatibilité organisationnelle, on remarque que les résultats sont bons, ce qui signifie que l'échelle a une bonne validité. Le pourcentage de variance expliquée est supérieur à 78% dans les trois cas. C'est sensiblement le même profil qu'on obtient pour les mesures du fit avec l'emploi. D'abord, les alphas sont tous supérieurs à 0,876, ce qui nous amène à conclure que l'échelle est fiable. Ensuite, les analyses factorielles révèlent que l'échelle a aussi une bonne validité puisque les pourcentages de variance expliquée sont élevés, soit tous supérieurs à 73%.

5.2.2 Statistiques descriptives

Avant de voir comment les variables se comportent entre elles, voyons les statistiques descriptives pour les concepts clés de l'étude. Le tableau 5.4 rapporte les moyennes, les modes, les écarts types, les scores minimum et maximum pour chacun des concepts de l'étude hypothético-déductive.

Tableau 5.4 Statistiques descriptives

Concepts	N	Moyenne	Mode	Écart type	Min	Max
Schéma transactionnel	202	4,06	4	0,62	2	5
Schéma relationnel	201	4,11	4	0,56	2	5
Schéma balancé	200	4,37	4	0,48	3	5
Scénario transactionnel*	197	2,80	3	0,96	1	5
Scénario relationnel*	194	3,02	3	1,13	1	5
Scénario balancé*	194	3,57	4	1,12	1	5
PO fit transactionnel	195	3,09	3	0,81	1	5
PO fit relationnel	193	3,50	4	0,76	1	5
PO fit balancé	196	3,63	4	0,85	1	5
PJ fit transactionnel	198	3,33	4	0,89	1	5
PJ fit relationnel	196	3,50	4	0,79	1	5
PJ fit balancé	197	3,86	4	0,87	1	5

* pour les scénarios, les chiffres correspondent aux réponses de l'échelle graduée, ils doivent être interprétés en conséquence.

À partir des données du tableau 5.4, on remarque qu'en moyenne, les participants sont « plutôt d'accord » avec les énoncés représentant les trois types de schéma anticipatoire du contrat psychologique. Il est à noter que la moyenne la plus faible est celle du schéma transactionnel (4,06) avec l'écart type le plus élevé des trois schémas. Cela signifie qu'il y a une plus grande différence entre les réponses des participants pour le schéma transactionnel, soit une différence de 0,62. La moyenne la plus forte est celle du schéma balancé (4,37) qui détient également le plus faible écart type (0,48) des trois schémas.

La moyenne pour la compatibilité organisationnelle suggère que les répondants sont « neutres » avec les énoncés. Par contre, si on se fie au mode, on remarque qu'en réalité, une majorité d'individus ont répondu qu'ils sont « plutôt d'accord » pour les scénarios relationnel et balancé et « neutres » pour le transactionnel. Cela signifie qu'ils perçoivent un fit avec l'entreprise décrite dans les scénarios relationnel et balancé, mais qu'ils n'ont pas vraiment d'opinion en ce qui a trait au contrat psychologique transactionnel. Les écarts types pour le PO fit des trois scénarios sont relativement similaires (0,81 : 0,76 : 0,85). Ils indiquent qu'il y a une différence de près d'un niveau de réponse pour les trois scénarios en ce qui concerne la compatibilité.

La compatibilité avec l'emploi présente des moyennes se situant entre 3,33 et 3,86. Toutefois, les modes indiquent qu'une plus grande portion d'individus a répondu 4, soit le fait qu'ils sont « plutôt d'accord » avec les énoncés pour les trois scénarios. Ils perçoivent donc un fit avec l'emploi pour les trois types de contrat psychologique. Ici encore, les écarts type sont très proches pour les trois scénarios, mais la variabilité est plus grande pour le transactionnel et le balancé (respectivement : 0,89 et 0,87, alors que le relationnel est de 0,79).

En regardant les données concernant les réponses minimums et maximums, on constate que, d'ordre général, les participants se situent sur l'entièreté du continuum des échelles de Likert. Une exception importante est observée, il s'agit des minimums pour les schémas. Il semblerait qu'aucun participant n'a répondu qu'il était « tout à fait en désaccord » avec les énoncés correspondant à chacun des types de schéma. Cela porte à croire que les participants ont beaucoup d'attentes envers leur employeur et la nature de ces attentes est un mélange des trois types de schéma anticipatoire du contrat psychologique. Qui plus est, dans le cas du schéma balancé, les scores des répondants se

sont distribués uniquement sur trois niveaux de réponses allant de « neutre » à « tout à fait d'accord ». Bref, aucune réponse négative n'a été inscrite pour ce type de schéma.

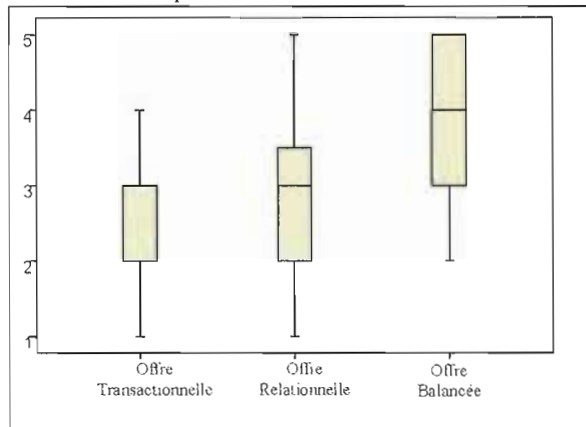
5.2.3 Analyse descriptive des scénarios : les boîtes à moustaches

Le recours à la méthode par scénario implique des analyses descriptives spécifiques : les boîtes à moustaches. Dans un premier temps, ces analyses servent à valider si les données recueillies par cette méthode sont significatives. Généralement, cette étape est préalable pour toutes analyses explicatives ultérieures (par exemple anova à mesures répétées), par contre, la présente étude est corrélationnelle et, en l'occurrence, ne nécessite pas cette étape. Dans un deuxième temps, les boîtes à moustaches illustrent les données, elles rassemblent différents indicateurs de tendance centrale et représentent graphiquement les préférences et les attentes des participants quant aux concepts étudiés. Cette partie est donc intéressante puisqu'elle permet de positionner les participants et d'établir certains constats quant à leurs réponses. Pour mieux comprendre le graphique des boîtes à moustaches, il est utile de connaître les choix de réponse et les numéros correspondant selon l'échelle graduée. Dans le cadre de la présente étude, les choix suivants s'offraient aux participants :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">1- J'ai l'intention de refuser, cette offre ne correspond pas à mes attentes.2- J'ai l'intention d'accepter, toutefois, je poursuivrai activement ma recherche d'emploi3- J'ai l'intention d'accepter l'offre, toutefois, je resterai ouvert à une opportunité plus intéressante.4- J'ai l'intention d'accepter, cette offre correspond à mes attentes.5- J'ai l'intention d'accepter l'offre et de rester plusieurs années dans cette entreprise |
|---|

Chacune des boîtes illustre la distribution des réponses pour un scénario précis, soit une offre d'emploi donnée. L'échelle à gauche indique les chiffres correspondants aux choix de réponses. La boîte en tant que telle comprend la plus grande partie des répondants. Les lignes verticales qui partent à chaque extrémité d'une boîte (les moustaches) représentent l'étendue totale des réponses pour un scénario. La ligne horizontale qui traverse la boîte situe graphiquement la médiane pour les réponses du scénario que la boîte représente.

Figure 5.2 Représentation graphique de l'intention d'accepter ou de refuser pour chacune des offres d'emploi

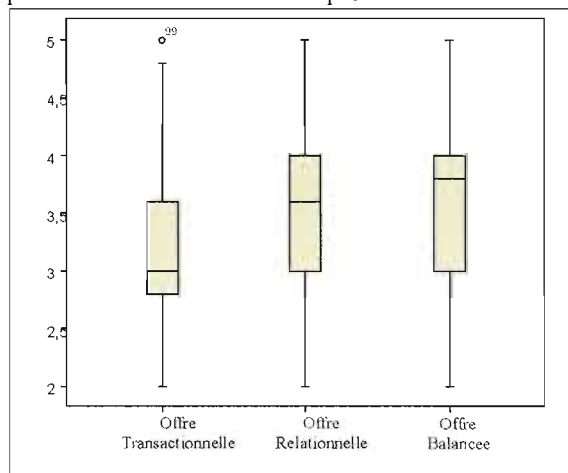


Sur la figure 5.2 on voit la distribution des réponses pour l'intention d'accepter chacune des trois offres d'emploi. La première boîte représente les réponses pour l'offre d'emploi transactionnelle. On peut constater que la majorité des individus répondent qu'ils acceptent l'offre, mais qu'ils continuent leur recherche d'une manière ou d'une autre (soit activement → réponse # 2, soit passivement → réponse #3). Plus précisément, la moyenne est de 2,80 pour ce scénario avec un écart-type de 0,96 et le mode est de 3 (50,2% des participants). Les moustaches s'étendent jusqu'aux réponses #1 et #4. Les individus ayant répondu 5 sont considérés comme des valeurs aberrantes et ont été éliminés pour permettre une meilleure analyse. En fait, seul 5,9% des participants ont choisi la réponse #5, soit l'intention d'accepter de demeurer à long terme au sein de l'entreprise.

Dans la deuxième boîte, l'offre d'emploi relationnelle, on remarque que la médiane, soit la position centrale qui sépare l'effectif en deux parties égales, est de 3. Le mode est également de 3 : cela signifie que la majorité des individus (40,5%) ont répondu qu'ils ont l'intention d'accepter l'offre tout en restant ouverts si d'autres opportunités s'offrent à eux (réponse #3). La moyenne exacte est de 3,02 avec un écart-type de 1,13. L'écart type est assez élevé ce qui signifie qu'il y a une variabilité importante des réponses (un total de 32,2% se retrouvent à une réponse de la moyenne, donc les réponses #2 et #4). Maintenant, si l'on se fie aux moustaches, on réalise que les participants se sont répartis sur toute la gamme des réponses possibles pour la question.

Au premier regard, on voit immédiatement que l'offre d'emploi de type balancé a un plus grand succès auprès des participants de l'étude 2. D'abord, la majorité des réponses s'étend de 3 à 5 (84% des participants). La moyenne exacte est de 3,57 et la médiane et le mode sont tous deux de 4 (30,4% des participants). Il apparaît que la majorité des participants disent qu'une offre de type balancé correspond à leurs attentes et par conséquent, ils ont l'intention de l'accepter. L'écart-type est de 1,12 ce qui n'a rien de surprenant considérant que 53,6 % des participants ont choisi les réponses #3 et #5, soit un niveau de plus et de moins que le mode. Cela veut dire qu'en général, les individus sont positifs envers l'offre, ils ont l'intention de l'accepter, soit en restant ouvert à des opportunités (réponse #3), soit en démontrant un désir de demeurer au sein de l'entreprise à long terme (réponse #5). La boîte de l'offre d'emploi balancée n'a qu'une seule moustache qui s'étend jusqu'à la réponse #2. Ici, c'est la situation inverse du scénario transactionnel. La réponse #1 est considérée comme une valeur aberrante puisque seul 5,2% des participants l'ont choisi, elle a donc été éliminée pour une meilleure analyse.

Figure 5.3 Représentation graphique de la perception de compatibilité organisationnelle pour chacune des offres d'emploi



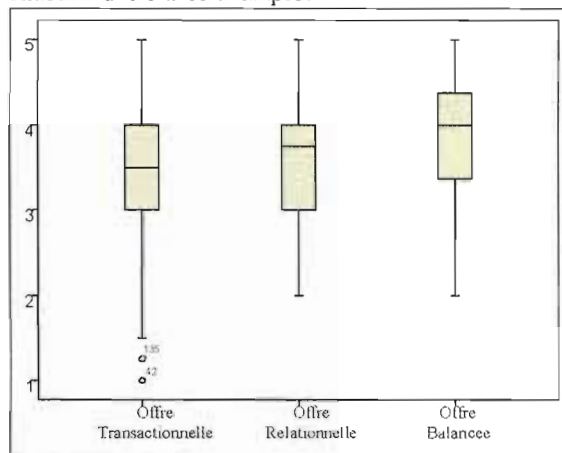
La figure 5.3 montre la distribution des réponses concernant la perception de fit organisationnel pour chacun des trois types de contrat psychologique. La première boîte, le scénario transactionnel, s'étend de 2,8 à 3,7 ce qui représente les réponses de la majorité des participants. La médiane (tout comme le mode), correspond au choix #3, soit

la position « neutre » sur l'échelle de Likert. En général, les participants n'ont pas d'opinion sur la compatibilité organisationnel pour le scénario transactionnel. Les moustaches s'étendent jusqu'aux choix #2 et #5.

Les valeurs incluses dans la deuxième boîte, se situent entre 3 et 4 (84,6% des participants) ce qui signifie que la majorité des participants disent être « neutre » ou « plutôt d'accord » avec la perception d'un fit organisationnel pour une offre relationnelle. Si l'on se fit à la médiane et au mode (respectivement de 3,60 et de 4), on réalise que les répondants penchent davantage vers la position « plutôt d'accord ». Les moustaches nous indiquent que les réponses varient des choix #2 au #5.

La dernière boîte, celle du PO fit pour l'offre balancée, ressemble beaucoup à celle du contrat psychologique relationnel. Les valeurs incluses dans la boîte se situent, elles aussi, entre 3 et 4 (73,7% des participants), représentant une majorité de « neutre » et de « plutôt d'accord » avec la perception d'un fit organisationnel pour une offre balancée. Il y a une différence pour ce qui est de la médiane qui est plus élevée, soit de 3,80. Le mode est le même, correspondant au choix #4, ce qui suppose que les participants penchent plus vers une perception de fit organisationnel qu'une position sans opinion. Les moustaches s'étendent jusqu'aux moyennes de réponses #2 et #5.

Figure 5.4 Représentation graphique de la perception de compatibilité avec l'emploi pour chacune des offres d'emploi



La figure 5.4 montre la distribution des réponses selon les scénarios de contrat psychologique en ce qui a trait à la perception de fit avec l'emploi. Lorsqu'on observe le scénario transactionnel, la première boîte, on remarque que la majorité des participants ont répondu qu'ils sont « neutres » ou « plutôt en accord » avec une perception de PJ fit pour cette offre (les réponses #3 et #4 sur l'échelle de Likert). La médiane est de 3,50 alors que le mode est de 4. Ces informations nous indiquent que les participants tendent principalement vers le fait d'être « plutôt en accord » avec une perception de fit avec l'emploi proposé dans une offre transactionnelle. Les moustaches de cette boîte s'étendent de 1,5 à 5, ce qui suggère une grande variabilité dans les réponses, puisqu'aucun choix n'a été mis à l'écart en tant que valeur aberrante.

La boîte représentant le scénario relationnel pour le PJ fit ressemble à celle du scénario transactionnel. L'étendue de la boîte est la même pour les deux scénarios, c'est-à-dire de 3 à 4. Il est à noter que la médiane du scénario relationnel est plus élevée que celle du transactionnel, soit de 3,80. Le mode, de 4, nous indique que les participants s'identifient principalement au choix « plutôt d'accord ». Les moustaches du PJ fit relationnel s'étendent jusqu'aux choix #2 et #5.

La boîte du PJ fit balancé se distingue des autres. La majorité des réponses renvoie toujours à la position « neutre » et « plutôt d'accord », mais son étendue tend davantage vers une réponse plus positive puisqu'elle part de 3,2 et va jusqu'à 4,2. La médiane et le mode sont de 4 (46,7% des participants), donc les individus sont « plutôt d'accord » avec une perception de fit avec l'emploi dans le cadre d'un contrat psychologique balancé. Les moustaches de la boîte du PJ fit balancé s'étendent aux choix #2 et #5. Les individus sont majoritairement en accord avec une perception de PJ fit pour un contrat balancé.

5.2.4 Les liens entre le schéma et les réactions à une offre d'emploi : Corrélations

Pour savoir s'il y a des liens entre les concepts, j'ai effectué un test de corrélations dont les résultats sont présentés dans le tableau 5.5. Les chiffres entre parenthèses expriment l'alpha de chacun des concepts. Sur le graphique, lorsque la corrélation est significative à un seuil de 0,05, une étoile est ajoutée au coefficient de corrélation pour cette relation, lorsque la corrélation est significative à un seuil de 0,01, deux étoiles sont ajoutées au coefficient de corrélation pour cette relation. Dans la colonne des concepts, les numéros 1

à 3 représentent les trois types schéma anticipatoire du contrat psychologique (1=transactionnel, 2=relationnel et 3=balancé), les numéros 4 à 6 correspondent à l'intention d'accepter l'offre d'emploi (1=offre d'emploi transactionnelle, 2= offre d'emploi relationnelle et 3= offre d'emploi balancée), les numéros 7 à 9 renvoient à la compatibilité perçue avec l'organisation pour les trois types d'offre (1=offre d'emploi transactionnelle, 2= offre d'emploi relationnelle et 3= offre d'emploi balancée), et enfin, les numéros 10 à 12 représentent la compatibilité perçue avec l'emploi pour les trois types d'offre (1=offre d'emploi transactionnelle, 2= offre d'emploi relationnelle et 3= offre d'emploi balancée).

Tableau 5.5 Matrice de corrélations

Concepts	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Schéma Transact.	(0,59)											
2. Schéma Relationnel	0,23**	(0,69)										
3. Schéma Balancé	0,28**	0,40**	(0,67)									
4. Intention Transact.	0,04	-0,05	-0,07									
5. Intention Rel.	-0,03	0,01	-0,17*	0,18*								
6. Intention Balancé	-0,13	-0,14	-0,09	-0,10	0,02							
7. PO fit Transact.	0,09	0,04	-0,04	0,53**	0,04	-0,08	(0,93)					
8. PO fit Relationnel	0,07	0,20**	-0,05	0,19**	0,45**	-0,05	0,23**	(0,93)				
9. PO fit Balancé	-0,09	0,03	0,22**	-0,11	-0,18*	0,48**	-0,10	0,01	(0,96)			
10. PJ fit Transact.	0,11	0,04	-0,02	0,58**	0,07	-0,11	0,77**	0,22**	-0,01	(0,89)		
11. PJ fit Relationnel	0,04	0,13	-0,09	0,18*	0,57**	-0,02	0,21**	0,79**	0,03	0,29**	(0,88)	
12. PJ fit Balancé	-0,07	-0,03	0,15*	-0,13	-0,16*	0,53**	-0,15*	-0,04	0,84**	-0,04	-0,01	(0,93)

Les seuils de signification: * correspond à 0,05 ** correspond à 0,01

La table de corrélation nous montre que les trois types de schéma nourrissent des liens entre eux. Le coefficient de corrélation est de 0,23 pour la relation entre le schéma transactionnel et relationnel, de 0,28 pour la relation entre le schéma transactionnel et balancé et de 0,40 pour la relation entre le schéma relationnel et balancé. Ce résultat n'a rien de surprenant puisque l'analyse des entrevues exploratoire a montré que les individus ont à la fois des attentes transactionnelles, relationnelles et balancées. Toutefois, les individus ont souvent plus tendance à privilégier un des types de schéma anticipatoire. La littérature sur le contrat psychologique suggère également que les types de contrat psychologique ne sont pas découpés au couteau et qu'une personne peut avoir à la fois des éléments des éléments de chacun des types, mais que bien souvent, un type prédomine.

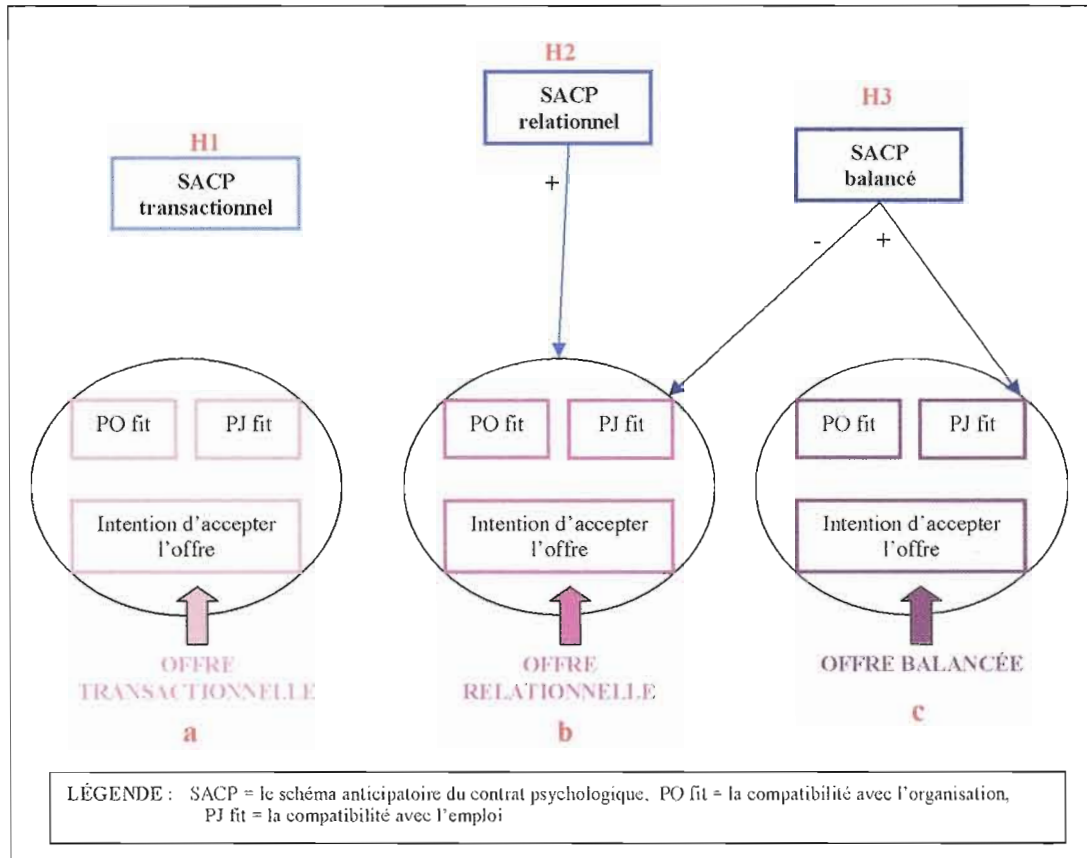
En ce qui concerne le schéma transactionnel, aucun lien significatif n'a été trouvé avec les mesures associées aux scénarios, soit l'intention d'accepter, le PO fit et le PJ fit pour chacune des offres d'emploi. Cela signifie que les hypothèses H1a, H1b et H1c ne sont pas validées par les résultats. Ce phénomène peut être relié à la faible fiabilité de l'échelle de mesure. À cet égard, une amélioration de l'échelle est suggérée avant de reprendre des tests pour le schéma anticipatoire du contrat psychologique transactionnel.

Le schéma relationnel est associé positivement à la perception de compatibilité avec l'organisation pour une offre d'emploi relationnelle, ce qui permet de confirmer partiellement l'hypothèse H2b. En effet, aucune relation n'est significative entre le schéma relationnel et l'intention d'accepter et la perception de compatibilité avec l'emploi pour l'offre relationnelle, ce qui fait que nous ne pouvons pas confirmer entièrement l'hypothèse H2b. Pour ce qui est des hypothèses H2a et H2c, qui concerne également le schéma relationnelle, les résultats ne permettent pas de confirmer ces hypothèses. Effectivement, aucune relation significative n'a été trouvée entre le schéma relationnel et l'intention d'accepter, la perception de compatibilité avec l'organisation et la perception de compatibilité avec l'emploi pour les offres transactionnelle et balancée.

Le schéma balancé est positivement associé à la perception de compatibilité avec l'organisation et avec l'emploi pour l'offre balancé, mais pas pour l'intention d'accepter cette offre, ce qui fait que l'hypothèse H3c est partiellement confirmée. En ce qui concerne l'offre transactionnelle, aucune relation ne s'est montrée significative entre le schéma balancé et les réactions à cette offre, ce qui indique que l'hypothèse H3a n'est pas supportée par les résultats des corrélations. Finalement, pour l'offre relationnelle, les résultats obtenus supportent partiellement l'hypothèse H3b. En effet, les résultats montrent que le schéma balancé est négativement associé à l'intention d'accepter une offre relationnelle, mais ce n'est pas significatif en ce qui a trait à la compatibilité avec l'organisation et avec l'emploi.

En résumé, seules les hypothèses H2b, H3b et H3c ont été partiellement supportées par les résultats de l'analyse corrélationnelle. Les hypothèses H1a, H1b, H1c, H2a, H2c et H3a ne sont pas validées par les résultats présentés dans le tableau 5.5. Pour illustrer ces résultats, voyons à nouveau le modèle d'analyse pour l'étude 2 avec les liens trouvées.

Figure 5.5 Modèle d'analyse et hypothèses de recherche confirmées (ou partiellement confirmées)



5.3 Conclusion sur la méthodologie et les résultats de l'étude 2

En somme, les résultats descriptifs suggèrent que les jeunes de la génération Y ont principalement des attentes de type équilibré et qu'en conséquence, ils sont davantage attirés par une organisation ou un emploi décrit en de termes relatifs au contrat psychologique de type équilibré. Ces résultats sont intéressants sachant que jusqu'à présent très peu d'étude ont inclus ce type de contrat psychologique. Il est donc pertinent d'investiguer davantage en ce sens, c'est-à-dire en incluant le contrat psychologique équilibré dans les futures études.

En ce qui concerne les résultats pour les liens entre le schéma anticipatoire du contrat psychologique et les réactions aux offres d'emploi, ils suggèrent que le fait de tenir un schéma balancé a un impact important sur la perception de compatibilité avec l'organisation et l'emploi présentés dans une offre. Par contre, les relations entre les réactions aux offres et les autres types de schéma n'ont pas donné beaucoup de résultat. Il est peut-être important, à ce niveau, de revoir les échelles et de les améliorer. Il serait également intéressant d'ajouter une question permettant de confirmer le type de contrat psychologique représenté dans le scénario d'offre d'emploi afin de permettre des analyses plus poussées des relations entre le schéma anticipatoire et les réactions à ces offres. À ce sujet, il serait intéressant de voir si le schéma tient un rôle modérateur entre le type de contrat psychologique présenté dans une offre et les réactions que cette offre suscite. En fait, la littérature sur les schémas cognitifs et sur les caractéristiques personnelles qui l'influence (telles que la personnalité, les valeurs et les expériences de travail) suggèrent que le schéma anticipatoire du contrat psychologique aurait fort probablement un rôle modérateur en ce qui a trait à la relation entre le type de contrat psychologique et les réactions (comportements ou attitudes) reliées.

Néanmoins, lorsqu'il est question de compatibilité, les écrits suggèrent qu'un candidat qui perçoit un haut niveau de fit sera plus enclin à entamer le processus de recrutement ainsi qu'à accepter l'offre d'emploi (Cable et Judge, 1996; Carless, 2005). Par ailleurs, le PJ fit serait particulièrement déterminant par rapport à l'intention d'accepter une offre, celui-ci influencerait directement la décision (Carless, 2005). Partant de cela, on peut imaginer que la compatibilité tient un rôle de médiateur sur la relation entre un type de contrat psychologique et l'intention d'accepter l'offre. De cette façon, le schéma anticipatoire modèrerait plutôt le lien entre le contrat psychologique et la compatibilité, qui lui, agit sur l'intention d'accepter l'offre.

Afin d'illustrer de manière globale les résultats de l'étude hypothético-déductive, un résumé des hypothèses et des résultats correspondant est présenté dans le tableau 1K à l'annexe K.

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Le présent chapitre sert de conclusion à la recherche effectuée dans le cadre de mon mémoire de maîtrise. Pour ce faire, je débiterai avec un rappel des objectifs de la recherche en entier (c'est-à-dire la combinaison des études qualitative et quantitative) ainsi qu'un bref résumé des points centraux de cette dernière. Ensuite, je ferai un retour sur les principaux résultats de la recherche et ferai état des implications théoriques et pratiques suscitées par ces résultats. Je porterai également à votre attention les forces et limites de la recherche. Finalement, je proposerai des avenues à explorer dans le cadre de recherches futures.

6.1. Résumé de la recherche

La problématique organisationnelle qui m'a amenée à réaliser cette recherche se situe principalement au niveau de l'attraction des employés. Le vieillissement de la population et les conséquences organisationnelles que cela crée suggèrent que l'attraction des employés sera au centre des préoccupations des entreprises pour une période de temps importante. Ce phénomène rend d'autant plus saillante la nécessité de se pencher sur cette problématique et d'apporter des pistes de solutions concrètes et applicables.

Lorsqu'on s'intéresse à l'attraction organisationnelle, on constate que les jeunes de la génération Y constituent la cible principale puisqu'ils seront nombreux à faire leur entrée sur le marché du travail d'ici les dix prochaines années. Il est donc essentiel de connaître leurs attentes en emploi ainsi que leurs réactions face aux différents types d'offres d'emploi qui leur seront proposées. Qui plus est, il ne s'agit pas seulement d'attirer ces nouveaux talents, mais également de les amener à rester au sein de l'organisation. Cette dernière idée s'appuie sur les perspectives de fit organisationnel et avec l'emploi qui stipulent que les individus sont attirés par des entreprises ou des emplois qui sont le reflet de leurs propres caractéristiques et qu'une compatibilité à ce niveau amène des conséquences organisationnelles positives telles que l'intention de rester.

Le concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique correspond aux attentes en emploi alors que le contrat psychologique regroupe des éléments permettant de caractériser une offre d'emploi. Sachant que le concept de schéma anticipatoire a été peu étudié dans la littérature, la présente recherche s'est inspirée des études sur les schémas cognitifs, sur la phase anticipatoire de la socialisation organisationnelle et sur le contrat psychologique pour approfondir le concept.

Concrètement, cette recherche, réalisée en deux parties, visait les objectifs suivants : (1) identifier les éléments de contenu du schéma anticipatoire du contrat psychologique pour en créer une mesure, (2) comprendre la structure du schéma anticipatoire du contrat psychologique et mettre en évidence les antécédents les plus influents de cette structure, (3) examiner les liens entre le schéma anticipatoire du contrat psychologique et entre l'intention d'accepter l'offre d'un type de contrat psychologique, la compatibilité organisationnelle (PO fit) et la compatibilité avec l'emploi (PJ fit). Pour parvenir à ces objectifs, j'ai eu recours à deux types de méthodes de recherche. D'abord, une étude exploratoire qualitative pour une compréhension approfondie du concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique. Cette étude (étude 1) vise principalement les objectifs 1 et 2 de la recherche. Ensuite, une étude hypothético-déductive quantitative (étude 2) pour tester à plus grande échelle l'impact du schéma anticipatoire du contrat psychologique (objectif 3).

6.2. Les principaux résultats et leurs implications théoriques

La recherche réalisée dans le cadre de mon mémoire conduit à des résultats importants qu'il convient de discuter ici. D'abord, tel que l'entendent les deux premiers objectifs, les résultats ont permis d'identifier le contenu du schéma anticipatoire du contrat psychologique, la structure qu'il prend ainsi que les antécédents les plus déterminants. L'étude exploratoire a permis d'affirmer que la structure du schéma anticipatoire du contrat psychologique est la même que celle qu'on attribue aux schémas cognitifs en général (Rousseau, 2001). Le schéma anticipatoire s'organise selon trois niveaux d'abstraction qui permettent d'articuler le contenu, c'est-à-dire les attentes en emploi. Le niveau de base comprend les attentes en emploi conscientes et précises, des défis par exemple pourraient être l'un de ses éléments. Au niveau intermédiaire ce sont les

catégories qui servent à interpréter les éléments de base, dans le cas présent, ce sont les trois types de contrat psychologiques, soient transactionnel, relationnel et balancé, mais formulé sous forme d'attentes pour l'un ou l'autre de ces types. Finalement, le niveau supérieur comprend des catégories plus abstraites et larges d'éléments qui renvoient à la finalité de l'emploi, la raison d'être du travail. Ces catégories sont plus ou moins conscientes et donnent un sens aux éléments des niveaux inférieurs.

Connaître et comprendre le schéma anticipatoire comporte des implications théoriques importantes. D'abord, sachant que les niveaux intermédiaire et supérieur sont plus ancrés chez l'individu, qu'ils sont moins sujets à changer cela nous oriente sur ce qu'il convient d'investiguer. En effet, il est plus pertinent d'étudier les niveaux plus stables d'un schéma puisque les résultats auront une portée plus grande. Ensuite, les éléments de contenu et la structure du schéma anticipatoire ressortis des résultats empiriques de l'étude exploratoire appuient les propos théoriques de Rousseau (2001), de Stein (1992) et de Garavan et Morley (1997). Concrètement, la structure d'un schéma proposée par Rousseau dans son article de 2001, correspond à celle de schéma anticipatoire du contrat psychologique établit grâce à l'analyse des résultats des entrevues. Les résultats appuient également les propos de Stein (1992, p. 47) quant à « l'organisation d'éléments conceptuellement reliées, représentant le prototype d'un concept complexe », comme c'est le cas du schéma anticipatoire du contrat psychologique pour représenter la future relation d'emploi. Finalement, le contenu du schéma anticipatoire découvert et répertorié lors de l'analyse de l'étude exploratoire, bien qu'il soit plus riche, rejoint l'idée d'attentes à propos du contenu de l'emploi, du contexte de l'emploi et des perspectives de carrière suggérée par Garavan et Morley (1997).

Parmi les résultats de l'étude exploratoire, un fait important est à noter, il s'agit de la prédominance des expériences de travail antérieures en tant que source d'influence du schéma anticipatoire. D'une part, cela dénote un réel besoin d'étudier cette variable dans des logiques d'attraction et de rétention, surtout en regard aux processus de sélection. Peu d'études incluent les expériences de travail antérieures comme étant une variable centrale dans leur devis de recherche. Ici, l'étude exploratoire a fait ressortir l'impact de ces expériences sur la construction du schéma anticipatoire du contrat psychologique. D'autre part, ce qui est important à retenir ici, c'est la manière dont les expériences de travail antérieures sont abordées lors des entrevues.

Les individus se créent des attentes quant à la future relation d'emploi en se basant sur leur évaluation personnelle des expériences d'emploi précédentes. J'ai pu constater trois axes majeurs d'évaluation de ces expériences exprimés lors des entrevues : (1) la satisfaction, (2) la confiance et (3) le respect et le soutien. En effet, l'étude exploratoire a révélé que la satisfaction ou l'insatisfaction face aux expériences antérieures d'emploi déterminent en partie le contenu du schéma anticipatoire. C'est assez logique puisque les individus désirent reproduire les éléments satisfaisants et fuient les éléments insatisfaisants sur la base de leur propre expérience de l'emploi. Il en va de même pour les notions de confiance et de respect et de soutien. Ces notions constituent également des axes à partir desquels les expériences de travail antérieures sont le plus souvent abordées en entrevues et ayant une grande influence dans la détermination des attentes en emploi. Concrètement, un individu rapportant une majorité d'expériences passées satisfaisantes où la confiance, le respect et le soutien étaient présents aura davantage tendance à se créer des attentes relationnelles ou équilibrées. Une confiance et un respect mutuel en emploi amènent l'individu à se sentir à bien et à être plus à l'aise dans son emploi, il aura donc envie de reproduire ce scénario, qui correspond principalement aux éléments d'un contrat psychologique relationnel et équilibré.

D'ailleurs, le type équilibré est ressorti très fort autant au niveau du schéma anticipatoire que du contrat psychologique offert par une organisation (étude 1 et étude 2). Il n'est donc pas surprenant de voir que certains antécédents se sont montrés plus influents que d'autres, comme c'est le cas du besoin de réalisation de soi, de la typologie A et B de la personnalité et des valeurs d'auto-direction. Ces antécédents possèdent des liens forts avec les défis, la performance et le développement de l'individu, soit trois caractéristiques du type équilibré. En effet, une dimension psychologique importante de la typologie A et B est la recherche de l'accomplissement (*achievement striving*) (Spence *et al.*, 1987). Cette dimension se rapproche de l'idée que l'individu désire se surpasser, véhiculé par le besoin de réalisation de soi. Les valeurs d'auto-direction abondent dans le même sens puisqu'elles regroupent les notions de créativité, de curiosité et du choix ses propres objectifs (Schwartz et Sagie, 2000). Bref, ces trois types de caractéristiques personnelles renvoient à un intérêt pour l'accomplissement de l'individu. Ces caractéristiques influencent la formation d'attentes de type équilibré. À cet égard, notons que les personnes qui sont orientées vers l'accomplissement sont portées à démontrer leurs habiletés en

relevant des défis par exemple (Loon et Casimir, 2007). Ils sont également plus enclins à rechercher les opportunités d'apprendre et de performer (Eisenberger *et al.*, 2005; Loon et Casimir, 2007).

Ajoutons que le schéma balancé a un impact positif sur la perception de compatibilité avec l'organisation et avec l'emploi pour une offre balancé. Cela n'a rien de surprenant considérant que la variété dans l'emploi, le salaire et l'avancement de carrière sont au premier plan des attentes en emploi des étudiants (Garavan et Morley, 1997). Les entrevues exploratoires ont fait ressortir semblables constatations. En effet, plusieurs répondants ont mentionné des attentes de type balancé. Concrètement, les défis et la performance, tous deux mentionné par 83% des répondants, sont des éléments importants du type balancé. De plus, le fait que le type balancé soit plus populaire abonde dans le même sens que les études récentes concernant le changement dans la relation d'emploi moderne (Cavanaugh et Noe, 1999; Delobbe *et al.*, 2005; Herriot et Pemberton, 1997; Schalk et Roe, 2007).

Les écrits suggèrent que la sécurité d'emploi, question centrale du contrat psychologique au XXe siècle, fait maintenant place à une relation davantage axée sur la flexibilité et l'employabilité (Delobbe *et al.*, 2005; Schalk, 2004). En réponse à un environnement organisationnel de plus en plus compétitif, les entreprises cherchent à se doter d'employés flexibles et capables de s'adapter rapidement, ce qui peut nécessiter le développement de nouvelles compétences (Schalk, 2004). Les entreprises cherchent également à octroyer un plus grand nombre de responsabilités à ses employés qui bénéficieraient ainsi d'une plus grande variété de tâches et probablement aussi d'une plus marge de manœuvre dans l'accomplissement de ces tâches (Boswell *et al.*, 2001). Ici, les résultats illustrent bien ce phénomène de nouvelle relation d'emploi, puisque les attentes balancé, soit celles correspondant à cette nouvelle relation sont négativement associées à l'intention d'accepter une offre relationnelle, offre dont un des éléments centrales est la sécurité d'emploi.

Les jeunes semblent très au courant de cette nouvelle dynamique, ils connaissent bien le contexte actuel et sont sensibles à celui-ci. Les entrevues exploratoires montrent que les jeunes sont avides de responsabilités, d'avancement et de flexibilité (ces éléments sont discutés dans 50% des entrevues). Ils souhaitent un milieu organisationnel leur permettant

d'apprendre, de relever des défis, de performer et d'être rétribués en conséquence (ces éléments sont discutés dans 83% des entrevues). En ce sens, ils sont plus enclins à se créer des attentes réalistes concordantes à ce contexte. Ces résultats appuient la littérature qui soutient que les employés seraient dorénavant à la recherche d'entreprises offrant un développement de carrière, de la formation et un salaire à la performance (Delobbe *et al.*, 2005 ; Boswell *et al.*, 2001). Ces éléments sont considérés comme les incitatifs les plus attirants en emploi (Cable et Judge, 1996 ; Garavan et Morley, 1997; Rousseau, 1995). Bref, ces nouveaux éléments rejoignent la nature même des promesses et des obligations réciproques du contrat balancé.

Finalement, l'étude test recèle également d'implications théoriques importantes. D'abord, il s'agit du premier test empirique d'une mesure pour le concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique. Ce fait constitue en soi une avancée pour la communauté scientifique puisque la mesure permet de comparer la théorie à son application. Ensuite, les résultats montrent que le schéma anticipatoire balancé est positivement associé à la compatibilité organisationnel et avec l'emploi pour une offre d'emploi balancé. Également, le schéma balancé est négativement associé à l'intention d'accepter l'offre relationnelle. Finalement, le schéma relationnelle est positivement associé à la perception de compatibilité avec l'organisation pour une offre d'emploi relationnelle. Ces résultats suggèrent notamment que l'offre d'un contrat psychologique est interprétée à la lumière du schéma anticipatoire existant comme le suggère la littérature sur les schémas cognitifs et plus précisément sur le schéma anticipatoire du contrat psychologique (Rousseau, 2001 ; Stein, 1992). Cela renvoie au fait qu'un schéma affecte la perception de l'information qui nous est présentée et permet d'inférer celle qui manque. Un schéma agit comme une base pour la prédiction et la prise de décisions, dans le cas présent, il s'agit de l'intention ou non d'accepter, de la perception ou non de compatibilité avec l'organisation ou avec l'emploi et l'offre d'emploi décrite selon un type de contrat psychologique (Rousseau, 2001).

Le manque de support pour les hypothèses concernant le schéma anticipatoire de type transactionnel est important à souligner. Ces résultats suggèrent que la mesure doit véritablement être revue avant d'être réutiliser, puisqu'elle n'est pas suffisamment fiable de la manière dont elle a été construite dans cette étude.

6.3 Pertinence sociale

Certes, ces résultats ont un apport théorique important, mais ils révèlent également des pistes de solution intéressantes au point de vue pratique. Premièrement, la popularité du schéma anticipatoire et du contrat psychologique balancé est un indice pour les employeurs de ce que les jeunes veulent maintenant, c'est probablement une orientation à prendre pour attirer des nouveaux talents. Concrètement, les résultats de la présente recherche suggèrent que les jeunes sont avides de défis, de possibilités de se développer et d'apprendre, ce qui coïncide assez bien avec les croyances et les attentes qu'Eisner (2006) attribue aux jeunes de la génération Y. Ils sont prêts à prendre un bon nombre de responsabilités et s'attendent en retour à ce que leur opinion soit considérée dans la prise de décision. Il faut dire que certains éléments du contexte dans lequel ils ont grandi, comme les divorces, les familles monoparentales, la pression de l'excellence académiques, les a habitués à être proactifs dans les décisions familiales faisant en sorte qu'ils s'attendent à contribuer également aux décisions organisationnelles (Eisner, 2006). Cela suggère que les dirigeants et les gestionnaires des entreprises devront porter une attention particulière aux pratiques de partage de l'information s'ils désirent attirer et surtout maintenir en emploi ces jeunes. Ils devront également faire preuve de transparence dans leur gestion puisque les recrues de la génération Y ne se gêneront pas pour faire savoir qu'ils désirent être tenus au courant de l'évolution de l'entreprise.

Les attentes en termes de formation et d'avancement professionnel sont également tenues en haute estime par les jeunes. Ils sont prêts à s'investir, à offrir une très bonne performance pourvu que cela soit reconnu et récompensé à sa juste valeur que ce soit par l'entremise de la rémunération ou par la voie de promotions et de gestion de carrière. D'un point de vue organisationnel, la popularité des éléments balancés signifie que les employeurs doivent prendre diverses initiatives pour développer ou améliorer leur programme de formation et de gestion des compétences et de gestion de carrière ainsi que de réfléchir à la possibilité d'offrir un salaire à la performance. Ces éléments semblent avoir un plus fort potentiel attracteur dorénavant que ne l'est la sécurité d'emploi.

Deuxièmement, en démontrant l'importance du fit, ma recherche prône un rôle majeur des pratiques de sélection et de recrutement. En effet, il est essentiel de s'appliquer à sélectionner des candidats dans une optique de fit puisque cela suggère qu'ils seront plus

enclins à demeurer au sein de l'entreprise. La littérature sur la compatibilité souligne le fait qu'une compatibilité entre l'individu et l'organisation ou l'emploi peut être vu d'abord et avant tout comme un aspect majeur de l'attraction organisationnelle, mais tient aussi un rôle important en ce qui a trait à la rétention. Les études démontrent qu'un individu qui perçoit un fit avec son organisation ou son emploi a l'intention de rester à l'emploi de cette organisation (Kristof-Brown *et al.*, 2005). Sachant que les coûts reliés à l'attraction, à la sélection et à l'embauche d'une recrue sont élevés, il est pertinent d'entreprendre ces activités dans le but d'arrimer les besoins des individus à ceux de l'organisation, augmentant ainsi les chances d'engager un individu qui demeurera à l'emploi pour une bonne période de temps (Stovel et Bontis, 2002).

De manière précise, cela signifie qu'il faut voir à créer des outils de sélection qui permettent d'arrimer les attentes des employés et des employeurs. Du côté de l'employeur, il est nécessaire de vraiment cerner son besoin, de savoir exactement quel type de contrat psychologique ou souhaite créer avec le candidat. Il est important de déterminer les éléments principaux du type de contrat psychologique choisi qui conviennent à la situation de l'entreprise en question. Ensuite, il s'agit de créer un outil, complémentaire aux outils de sélection existants, qui permet de connaître les attentes et les besoins de l'individu également en termes de types de contrat psychologique. Les questions de cet outil pourraient être par exemple en lien avec les bénéfices attendus : salaire supérieur pour le contrat transactionnel, des avantages sociaux intéressants, mais un salaire ordinaire ou inférieur pour le contrat relationnel et finalement, un investissement de la part de l'employeur dans la formation et l'employabilité de son employé pour le contrat balancé. Bref, plusieurs éléments distinguent les trois types de contrat, il s'agit surtout de mettre l'accent sur ceux qui sont plus importants aux yeux de l'entreprise à la recherche de nouveaux employés afin de créer un fit entre les deux parties.

Troisièmement, la place prépondérante des expériences d'emploi antérieures suggère également qu'il est essentiel d'y porter un intérêt réel dans les processus de sélection. Les résultats de la présente recherche soutiennent que les expériences passées doivent être considérées même si elles ne sont pas reliées directement au domaine d'études des candidats. La manière dont le candidat évalue ses expériences est importante puisqu'elle détermine les attentes de ce dernier. Ici, il est question principalement d'interroger le

candidat sur la satisfaction par rapport à ces expériences et l'influence qu'elles ont eue sur ce qu'il désire en emploi aujourd'hui. Cela se traduit par des questions comme : « qu'est-ce que cet emploi vous a appris par rapport à vos relations d'emploi futures? », « en quoi cet emploi vous a-t-il satisfait? » et « quels sont les éléments de la relation d'emploi que vous avez vécue lors de cette expérience aimeriez-vous voir se reproduire? ». Ces questions pourraient permettre d'identifier l'orientation principale des attentes du candidat, est-ce qu'il s'agit d'attentes transactionnelles, relationnelles ou balancées ?

6.4 Les forces et les limites de la recherche

La recherche comporte plusieurs forces et limites qui doivent être reconnues. Concernant l'étude exploratoire, il faut savoir que le chercheur qui procède lui-même aux entrevues, ayant préalablement construit son guide d'entrevue, se retrouve devant une situation à double tranchant. D'une part, il possède un avantage important, il est à l'aise avec le sujet et il peut saisir plus facilement les incompréhensions des répondants. D'autre part, le chercheur peut ignorer inconsciemment des éléments ou des théories lors de l'analyse étant donné qu'il est confiné à son cadre mental. C'est le cas de cette recherche puisque j'ai procédé moi-même aux entrevues.

Les résultats de l'analyse de l'étude exploratoire ont permis entre autres de créer une mesure pour le concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique. L'étude hypothético-déductive a permis quant à elle de procéder à un premier test empirique de la mesure du schéma, ce qui en soi constitue une force non négligeable de la présente recherche. D'un autre côté, le premier test d'une mesure créée n'est pas toujours aussi parfait qu'on l'aurait souhaité, c'est le cas pour le schéma anticipatoire. En fait, la faible qualité métrique de la mesure du schéma anticipatoire de type transactionnel constitue une limite importante. Il se peut que cette situation ait affecté les résultats concernant le sens de la modération pour ce type de schéma.

Toujours d'un point de vue méthodologique, l'utilisation de scénarios pour représenter les types de contrat psychologique est assez novatrice en science de la gestion. Cela contribue à documenter davantage la méthode pour des études subséquentes. Néanmoins,

dans le cadre de ma recherche, cette méthode comporte également quelques limites. D'abord, la manière dont les scénarios sont construits a pu jouer sur les résultats concernant le sens de la modération de chacun des types de schéma. En effet, il apparaît que le schéma balancé suit rarement la tangente des types relationnel et transactionnel dans les résultats obtenus, alors qu'on le dit hybride dans la littérature, c'est-à-dire partageant des caractéristiques communes avec l'un et l'autre. Ce fait n'est pas tant surprenant puisque les trois éléments affichés dans les scénarios pour représenter chacun des types de contrat psychologique ont été choisis dans le but à la fois de caractériser le mieux possible le contrat qu'ils représentent et de discriminer par rapport aux deux autres types de contrat. Bref, les résultats seraient certes différents avec l'utilisation d'une échelle de mesure plus classique de la typologie du contrat psychologique, par exemple celle proposée par Hui *et al.* en 2004 (voir annexe A). Ensuite, de manière générale, on reproche à la méthode par scénario son manque de « réalisme banal » (Ho *et al.*, 2004). Il est certain qu'une véritable offre d'emploi comprend probablement beaucoup plus d'éléments que ceux mentionnés dans les scénarios créés ici, mais il était nécessaire, pour une question de contrôle, de mettre uniquement les informations pertinentes.

Une autre limite peut être attribuée à l'utilisation de mesures auto-rapportées qui comporte des biais. Le plus important de ces biais est sans doute la désirabilité sociale. En gros, cela signifie que le répondant se présente sous un jour favorable dans les réponses qu'il inscrit au questionnaire. C'est un mécanisme psychologique qui peut être conscient ou non, mais qui revient à manipuler positivement l'information de soi que l'on rapporte. Dans le cadre de ma recherche, il est possible que ce biais ait joué puisque le schéma anticipatoire est un concept propre à l'individu et qui fait partie de son image de soi, laquelle il peut désirer embellir face à l'expérimentateur. Pour vérifier et contrôler ce biais, dans la mesure du possible, il aura fallu inclure une échelle de désirabilité sociale au questionnaire. Malheureusement, aucune mesure de ce genre n'a été incluse principalement à cause de la lourdeur du questionnaire; y ajouter une échelle de 40 items aura fait diminuer de beaucoup le taux de réponse.

L'échantillon de ma recherche comporte également une limite qui doit être mentionnée. Puisqu'il s'agit d'un échantillon de convenance, il n'est pas possible de généraliser les résultats à outrance. La composition de l'échantillon, des étudiants en sciences administratives de premier et de second cycles, est intéressante, car ce sont les futurs

cadres et gestionnaires de nos entreprises. Toutefois, il est plausible de croire que les résultats obtenus dans ma recherche seraient différents si les mesures avaient été prises sur un échantillon provenant d'un autre domaine d'études ou encore appartenant à un autre niveau scolaire. Au final, cela suggère que les résultats de l'étude test sont généralisables seulement pour une population d'étudiants inscrits à l'université en administration au Québec.

La mesure du schéma anticipatoire du contrat psychologique transactionnel constitue une limite importante qu'il sera difficile de passer sous silence. La mesure doit être refaite et tester pour aboutir à de meilleurs résultats éventuellement. De plus, une erreur dans la construction du questionnaire, le fait que la variable dépendante et indépendante soient réunies en un seul score, réduit la possibilité d'analyses statistiques faisables sur les données. En effet, aucune analyse explicative n'est possible sur les données obtenues.

Finalement, la combinaison des méthodologies qualitative et quantitative dans une recherche constitue une force importante. D'une part, cela est peu fréquent en recherche et mon étude contribue en ce sens à documenter le phénomène. D'autre part, cette combinaison enrichit les résultats de la recherche. Concrètement, cela veut dire que les résultats globaux de la recherche permettent à la fois d'approfondir le concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique et d'examiner son rôle à plus grande échelle grâce au questionnaire qui a été distribué à un plus grand nombre de personnes.

6.5 Directions pour les recherches futures

Si la présente recherche offre pour la première fois une mesure du concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique, il reste que la qualité métrique de cette mesure est relativement faible, en particulier pour le type transactionnel. En conséquence, il serait pertinent d'améliorer la mesure lors d'une recherche subséquente. Les résultats des analyses factorielles et des tests d'homogénéité (par l'entremise de l'alpha de Cronbach) des trois mesures pour le schéma offrent une piste par rapport aux items qui posent problème, lesquels doivent être modifiés ou remplacés (voir annexe J).

Les résultats montrent clairement l'importance que les jeunes accordent au contrat psychologique balancé et leurs attentes vont également dans le même sens. Sachant que la majorité des études sur le contrat psychologique utilise une typologie dyadique avec les contrats relationnels et transactionnels, ce résultat suggère qu'il serait pertinent d'inclure le contrat psychologique dans les études futures sur le sujet. Puisque ce type de contrat devient de plus en plus populaire à la fois auprès des employeurs que des employés, une multiplication des études concernant les conséquences organisationnelles de ce type de contrat, comme les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter pourraient être une avenue intéressante à explorer. Connaître les conséquences organisationnelles du contrat balancé et les documentés est également pertinent dans l'optique d'une étude des incidences de la brèche ou de la violation de ce type de contrat sur ces mêmes comportements.

Aussi, les résultats de l'étude exploratoire ont mis en lumière une variable importante dans la détermination d'attentes en emploi; les expériences de travail passées. Il apparaît que cette variable est beaucoup plus importante que je l'avais prévu au départ puisque tous les participants de l'étude en ont discuté. Après un retour sur la littérature abordant des expériences de travail passées, j'ai réalisé que peu de recherches s'étaient penchées sur le sujet, pourtant, les résultats suggèrent que cette variable tient un rôle de premier plan par rapport au schéma anticipatoire du contrat psychologique. Cette situation témoigne de la pertinence d'étudier ces expériences lors de futures recherches. D'ailleurs, il serait sans doute intéressant d'étudier le rôle de cette variable par rapport à la brèche du contrat psychologique. Il est possible qu'une personne qui a vécu principalement des expériences d'emploi insatisfaisantes soit plus prompte à percevoir une brèche ou encore à réagir à celle-ci.

Dans un autre ordre d'idées, j'ai remarqué que les personnes qui poursuivent des études universitaires ont une soif d'apprendre et que cela dirige leurs attentes vers les défis, la performance et l'accomplissement personnel. Également, ils semblent tous espérer une qualité de vie supérieure qu'ils justifient parfois ouvertement par le fait qu'ils n'ont pas poursuivi des études pour faire un salaire de crève-faim. En définitive, je crois qu'il serait fort intéressant d'investiguer le schéma anticipatoire du contrat psychologique auprès de populations moins éduquées ou plus spécifiquement à des professions ou des métiers en particulier. Les résultats pourraient être très différents en ce qui concerne le contenu du

schéma et les antécédents qui déterminent celui-ci. Aussi, les entreprises qui font face à une rareté de la main d'œuvre, comme c'est le cas des professions de pharmaciens et d'acteurs par exemple, pourraient constituer une population d'étude intéressante pour une recherche sur l'attraction organisationnelle. L'étude de l'attraction et de la rétention du personnel sur ces populations aurait certainement des implications pratiques importantes.

6.7 Conclusion

En résumé, la recherche a atteint les objectifs fixés et a permis de belles découvertes pertinentes tant au niveau théorique que pratique. Le concept de schéma anticipatoire du contrat psychologique constitue le cœur de ma recherche et les résultats m'ont permis de répondre aux questions que je me posais avant de commencer cette recherche et qui m'ont poussées à entreprendre ce mémoire. Dans un premier temps, j'ai approfondi les connaissances sur le schéma anticipatoire du contrat psychologique grâce à l'intégration de différentes théories, tels les schémas cognitifs, la socialisation organisationnelle et le contrat psychologique, ainsi qu'aux analyses des entrevues exploratoires. L'influence conjointe des résultats de ma recherche et de la revue de la littérature m'a permis de définir le schéma anticipatoire du contrat psychologique, de décrire sa structure et son contenu et enfin, de voir son impact sur les réactions aux offres d'emploi représentant divers types de contrat psychologique.

Certaines conclusions de cette recherche m'ont surprise et se doivent d'être souligner. Les points principaux à retenir sont les suivants : l'influence prééminente des expériences de travail passées, la convergence des attentes vers un schéma balancé, la popularité du contrat psychologique balancé et l'importance du fit. D'un point de vue théorique, ces constats suggèrent que de nouvelles variables se taillent une place de plus en plus importante dans le contexte organisationnel actuel et en conséquence, elles méritent une attention toute particulière dans les futures recherches. D'un point de vue pratique, ces nouvelles variables proposent une vision un peu différente des processus d'attraction et de sélection du personnel. Il en résulte des pistes et des suggestions d'amélioration des outils existants afin d'y inclure ces nouveaux éléments.

Finalement, une étude concernant le schéma anticipatoire du contrat psychologique permet de réaliser quelles sont les attentes des jeunes qui formeront plus d'un tiers de la force de travail d'ici dix ans et comment ces attentes agissent sur les offres d'emploi que les entreprises proposent à ces jeunes. Il convient ici de souligner le rôle du fit lorsqu'il est question d'attraction et de rétention de nouveaux talents. En effet, il est non seulement important de connaître les attentes en emploi des jeunes, mais il est essentiel de les voir selon une perspective d'arrimage entre l'individu et l'organisation, puisque c'est la clé qui mène à conserver à l'emploi les nouveaux talents attirés.

BIBLIOGRAPHIE

- Antoniou, A-S. G., M. J. Davidson et G. L. Cooper. 2003. « Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, no. 6, p. 592-621.
- Aronson, Z. H. et R. R. Reilly. 2006. « Personality validity: the role of schemas and motivated reasoning ». *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 14, no. 4, p. 372-380.
- Audet, M. 2004. « La gestion de la relève et le choc des générations ». *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, vol. 29, no. 3, p. 20-26.
- Backhaus, K. B. 2002. « Importance of person-organization fit to job seekers ». *Career Development International*, vol. 8, no. 1, p. 21-26.
- Backhaus, K. B. 2004. « An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com ». *Journal of Business Communication*, vol. 41, no. 2, p. 115-136.
- Baillargeon, J. 2003. « L'analyse factorielle exploratoire ». En ligne. 17 p.
<<http://www.uqtr.ca/cours/srp-6020/afe/afe.pdf>>. Consulté le 13 mai 2008.
- Baron, H. 1996. « Strengths and limitations of ipsative measurement ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 69, no. 1, p. 49-56.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley. P.352.
- Bono, J. E. et A. E. Colbert. 2005. « Understanding responses to multi-source feedback: the role of core self-evaluation ». *Personnel Psychology*, vol. 58, no. 1, p. 171-203.
- Boswell, W. R., L. M. Moynihan, M. V. Roehling et M. A. Cavanaugh. 2001. « Responsibilities in the "new employment relationship": an empirical test of an assumed phenomenon ». *Journal of Management Issues*, vol. 13, no. 3, p. 307-327.
- Breaugh, J. A. et M. Strake. 2000. « Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions ». *Journal of Management*, vol. 26, no. 3, p. 405-430.
- Cable, D. M. et J. R. Edwards. 2004. « Complementary and supplementary fit : a theoretical and empirical integration ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 5, p. 822-834.
- Cable, D. M. et T. A. Judge. 1996. « Person-organization fit, job decisions, and organizational entry ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 67, no. 3, p. 294-311.
- Cable, D. M. et C. K. Parsons. 2001. « Socialization tactics and person-organization fit ». *Personnel Psychology*, vol. 54, no. 1, p. 1-23.

Carless, S. A. 2005. « Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: a longitudinal study ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, no. 3, p. 411-429.

Cavanaugh, M. et R. Noe. 1999. « Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, no. 3, p. 323-340.

Chen, X-P., C. Hui et D. J. Sego. 1998. « The role of organizational citizenship behavior in turnover: conceptualization and preliminary tests of keys hypothesis ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no. 6, p. 922-931.

Cohen, A. 1993. « Organizational commitment and turnover: A meta-analysis ». *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 5, p. 1140-1157.

Conway, N. et R. Briner. 2002. « A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no. 3, p. 287-302.

Conway, N. et R. B. Briner. 2005. *Understanding psychological contracts at work*. New York : Oxford University Press, 226 p.

Coyle-Shapiro, J. A-M. 2002. « A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no. 8, p. 927-946.

Coyle-Shapiro, J. A-M. et J. H. Neuman. 2004. « The psychological contract and individual differences: The role of exchange creditor ideologies ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, no. 1, p. 150-164.

Dabos, G. E. et D. Rousseau. 2004. « Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 1, p. 52-72.

De Vos, A. 2005. « The psychological contract of organisational newcomers: an investigation of antecedents and changes over time ». *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 5, no. 4, p. 371-387.

De Vos, A., D. Buyens et R. Schalk. 2003. « Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, no 5, p. 537-559.

De Vos, A., D. Buyens et R. Schalk. 2005. « Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control ». *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 13, no. 1, p. 41-52.

Delobbe, N., O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac. 2005. *Comportement organisationnel: contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. Vol. 1. Bruxelles: Éditions DeBoeck Université, 407 p.

- Dose, J. 1997. « Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70, no. 3, p. 219-240.
- Eisenberger, R., J. R. Jones, F. Stinglhamber, L. Shanock and A. T. Randall. 2005. « Flow experiences at work: for high need achievers alone? ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 7, p. 755-775.
- Eisner, S. P. 2005. « Managing Generation Y ». *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 70, no. 4, p. 4-15.
- Fields, D. L. 2002. « Workplace values ». In D. L. Fields (Ed.), *Taking measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis*, p. 263-277. Thousand Oaks, Californie: Sage Publications.
- Fiske, S. T. et P. W. Linville. 1980. « What does the schema concept buy us? ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 6, no. 4, p. 543-557.
- Fiske, S. T. et S. E. Taylor. 1991. *Social Cognition, 2th edition*. New-York: McGraw-Hill, 717 p.
- Garavan, T. N. et M. Morley. 1997. « The socialization of high-potential graduates into the organization ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 12, no. 2, p. 118-137.
- Goldberg, L. R. 1990. « An alternative description of personality: the Big Five factor structure ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, no. 6, p. 1216-1229.
- Gordon Rouse, K. A. 2004. « What do people strive for? ». *Performance Improvement*, vol. 43, no. 10, p. 27-31.
- Gouldner, A. W. 1960. « The norm of reciprocity : A preliminary statement » *American Sociological Review*, vol. 25, p. 161-178.
- Harpaz, I. et X. Fu. 2002. « The structure of the meaning of work: a relative stability amidst change ». *Human Relations*, vol. 55, no. 6, p. 639-667.
- Herriot, P. et C. Pemberton. 1997. « Facilitating new deals ». *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no. 1, p. 45-56.
- Ho, V. T., D. Rousseau et L. L. Lévesque. 2006. « Social networks and the psychological contract: structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations ». *Human Relations*, vol. 59, no. 4, p. 459-481.
- Ho, V. T., L. R. Weingart et D. Rousseau. 2004. « Responses to broken promises: Does personality matter? ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, no. 2, p. 276-293.
- Hoffman, B. J. et D. J. Woehr. 2006. « A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, no.3, p. 389-399.

- Howard, J. H., D. A. Cunningham et P. A. Rechnitzer. 1977. « Work patterns associated with type A behavior: a managerial population ». *Humans Relations*, vol. 30, no. 9, p. 825-836.
- Howell, D. C. 1998. *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Paris: De Boeck Université, 821 p.
- Hui, C., D. Rousseau et C. Lee. 2004. « Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 2, p. 311-321.
- Judge, T. A. et J. E. Bono. 2001. « Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 36, no. 1, p. 80-92.
- Judge, T. A. et D. M. Cable. 1997. « Applicant personality, organizational culture, and organization attraction ». *Personnel Psychology*, vol. 50, no. 2, p. 359-394.
- Judge, T. A., A. Erez, J. E. Bono et C. J. Thoresen, 2003. « The core self-evaluation scale: development of a measure ». *Personnel Psychology*, vol. 56, no. 2, p. 303-331.
- Judge, T. A., D. Heller et M. K. Mount. 2002. « Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 3, p. 530-541.
- Judge, T. A., E. A. Locke et C. C. Durham. 1997. « Dispositional causes of job satisfaction: a core self-evaluations approach ». *Research in Organizational Behavior*, vol. 19, no. 1, p. 151-188.
- Kaiser, C. R. et C. T. Miller. 2003. « Derogating the victim: the interpersonal consequences of blaming events on discrimination ». *Group Process and Intergroup Relations*, vol. 63, no. 3, p. 227.
- Kickul, J. et S. W. Lester. 2001. « Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior ». *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, no. 2, p. 191-217.
- Kirk, A. K. et D. F. Brown. 2003. « Latent construct of proximal and distal motivation predicting performance under maximum test conditions ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 1, p. 40-49.
- Kirkcaldy, B. D., R. M. Trimpop et S. Williams. 2002. « Occupational stress and health outcome among British and German managers ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17, no. 6, p. 491-505.
- Kristof, A. L. 1996. « Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications ». *Personnel Psychology*, vol. 49, no. 1, p. 1-49.

- Kristof-Brown, A. L., R. D. Zimmerman et E. C. Johnson. 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.
- Lachance, D. 2006. « Du contrat psychologique à l'engagement : rôle de la norme de réciprocité et du support ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 186 p.
- Lee, C., L. F. Jamieson et P. C. Earley. 1996. « Beliefs and fears and type A behavior: implications for academic performance and psychiatric health disorder symptoms ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, no. 2, p. 151-177.
- Lester, S. W., J. R. Kickul et T. J. Bergmann. 2007. « Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, no. 2, p. 191-208.
- Liden, R. C., S. Wayne, T. Judge, R. T. Sparrowe, M. L. Kraimer et T. M. Franz. 1999. « Management of poor performance : a comparaison of manager, group member, and group disciplinary decisions ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, no. 6, p. 835-850.
- Lockwood, D. et A. Ansari. 1999. « Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study. » *Industrial Management and Data Systems*, vol. 99, no. 6, p. 251-256.
- Loon, M. et G. Casimir. 2008. « Job-demand for learning and job-related learning: the moderating effect of need for achievement ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no. 1, p. 89-102.
- Louis, M. R. 1980. « Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 2, p. 226-251.
- Luthans, F. et C. M. Youssef. 2007. « Emerging positive organizational behavior ». *Journal of Management*, vol. 33, no. 3, p. 321-349.
- Matthews, G. et I. J. Deary. 1998. *Personality traits*. Cambridge UK: University Press, 299 p.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives 2^e édition*. Bruxelles : De Boeck, 626 p.
- Millward, L. et P. M. Brewerton. 1999. « Contractors and their psychological contracts ». *British Journal of Management*, vol. 10, no. 3, p. 253-274.
- Morin, P-C. et S. Bouchard. 1997. *Introduction aux théories de la personnalité, 2^e édition*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur, 238 p.
- Ng, T., K. Sorensen et L. Eby. 2006. « Locus of control at work : a meta-analysis ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, no. 8, p. 1057-1087.

- Nolan, P. et S. Wood. 2003. « Mapping the future of work ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, no. 2, p. 165-174.
- O'Neill, B. S. et M. Adya. 2007. « Knowledge sharing and the psychological contract : managing knowledge workers across different stages of employment ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 4, p. 411-436.
- Payne, S. C., S. S. Youngcourt et J. M. Beaubien. 2007. « A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 1, p. 128-150.
- Phillips, J. M. et S. M. Gully. 1997. « Role of goal orientation, ability, need for achievement and locus of control in the self-efficacy and goal setting process ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 5, p. 792-802.
- Raja, U., G. Johns et F. Ntalianis. 2004. « The impact of personality on psychological contracts ». *Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 3, p. 350-367.
- Rauschenberger, J., N. Schmitt et J. E. Hunter. 1980. « A test of the need hierarchy concept by Markov model of change in need strength ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 4, p. 654-670.
- Rentsch, J. R et A. H McEwen. 2002. « Comparing personality characteristics, values, and goals as antecedents of organizational attractiveness ». *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 10, no. 3, p. 225-234.
- Resick C.J., Baltes, B.B. et Shantz, C.W. 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.
- Robinson, M. D. et G. L. Clore. 2001. « Simulation, scenarios and emotional appraisal : testing the convergence of real and imagined reactions to emotional stimuli ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, no. 11, p. 1520-1532.
- Robinson, S., M. Kraatz et D. Rousseau. 1994. « Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 1, p. 137-152.
- Robinson, S. L. et E. W. Morrison. 1995. « Psychological contract and OCB : The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, no. 3, p. 289-298.
- Robinson, S. et E. 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. et D. Rousseau. 1994. « Violating the psychological contract: not the exception but the norm ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no. 3, p. 245-259.

- Rousseau, D. 1989. « Psychological and implied contracts in organizations ». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, no. 2, p.121-139.
- Rousseau, D. 1990. « New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 11, no. 5, p. 389-401.
- Rousseau, D. 1995. *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks. CA: Sage. 242 p.
- 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.
- Saba, T. et G. Guérin. 2004. « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre ». *Revue Gestion*, vol. 29, no. 23, p. 54-63.
- Schalk, R. 2004. « Changes in the employment relationship across time ». In J. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, L. E. Tetrick (Eds.). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, p. 284-311. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Schalk, R. et R. E. Roe. 2007. « Towards a dynamic model of the psychological contract ». *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol. 37, no. 2, p. 167-182.
- Schneider, B. et C. P. Alderfer. 1973. « Three studies of measures of need satisfaction in organizations ». *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 18, no. 4, p. 489-505.
- Scholarios, D., C. Lockyer et H. Johnson. 2003. « Anticipatory socialisation: the effect of recruitment and selection experiences on career expectations ». *Career Development International*, vol. 8, no. 4, p. 182-197.
- Schultz, D. P. et S. E. Schultz. 2000. *Theories of personality, 7th edition*. Stamford: Wadsworth Thomson Learning, 541 p.
- Schwartz, S. H. 1994. « Are there universal aspects in the structure and contents of human values? ». *Journal of Social Issues*, vol. 50, no. 4, p. 19-45.
- Schwartz, S. H. et W. Bilsky. 1987. « Toward a universal psychological structure of human values ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, no. 3, p. 550-562.
- Schwartz, S. H. et G. Sagie. 2000. « Value consensus and importance : a cross-national study ». *Journal of Cross Cultural Psychology*, vol. 31, p.465-497.
- Scroggins, W. A. 2008. « The relationship between employee fit perceptions, job performance and retention: implication of perceived fit ». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 20, no. 1, p. 57-71.

- Sekiguchi, T. 2007. « A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 2, p. 118-131.
- Smithikrai, C. 2007. « Personality traits and job success: an investigation in Thai sample ». *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 15, no. 1, p. 134-138.
- Spence, J., R. Helmreich et R. Pred. 1987. « Impatience versus achievement striving in the type A pattern: differential effects on students' Health and academic achievement ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no. 4, p. 522-528.
- Spreitzer, G. M. 1995. « Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation ». *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 5, p. 1442-1465.
- Statistique Canada. 2007, juillet. « Portrait de la population canadienne en 2006, selon l'âge et le sexe, Recensement de 2006 ». In *Statistique Canada: organisme statistique national du Canada*. En ligne.
<<http://www12.statcan.ca/francais/census06/analysis/agesex/pdf/97-551-XIF2006001.pdf>>
Consulté le 3 juillet 2008.
- Stein, D. J. 1992. « Schemas in the cognitive and clinical sciences: An integrative construct ». *Journal of Psychotherapy Integration*, vol. 2, no. 1, p. 45-63.
- Sterns, L., R. A. Alexander, G. V. Barrett et F. H. Dambrot. 1983. « The relationship of Extraversion and neuroticism with job preferences and job satisfaction for clerical employees ». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 56, no. 2, p. 145-154.
- Stovel, M. et N. Bontis. 2002. « Voluntary turnover : knowledge management – friend or foe? ». *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, no. 3, p. 303-322.
- Tang, T. L-P., J. K. Kim et T. L-N. Tang. 2002. « Endorsement of the money, ethic, income, and life satisfaction ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17, no. 6, p. 442-467.
- Thiétart, R-A. et coll. 2003. *Méthodes de recherche en management 2^e édition*. Paris : Dunod, 537 p.
- Thomas, H. D. et N. Anderson. 1998. « Change in newcomers' Psychological contract during organizational socialization: a study of recruits entering the British army ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, Special Issue, p. 745.
- Touzé, P.-A., & Steiner, D. D. 2002. « L'adaptation française du PPRF, un outil identifiant les facteurs de personnalité susceptibles de prédire la performance au travail ». *L'Orientation scolaire et professionnelle*, vol. 31, p. 445-468.
- Truxillo, D. M., T. N. Bauer, M. A. Campion et M. E. Paronto. 2006. « A field study of the role of Big Five Personality in applicant perceptions of selection fairness, self, and the hiring organization ». *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 14, no. 3, p. 269-277.

Wanous, J. P., T. D. Poland, S. L. Premack et K. S. Davis. 1992. « The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, no. 3, p. 288-297.

Yamaguchi, I. 2003. « The relationships among individual differences, needs and equity sensitivity ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, no. 4, p. 324-344.

Zhao, H., S. J. Wayne, B. C. Glibkowski et J. Bravo. 2007. « The impact of psychological contract breach on work related outcomes: a meta-analysis ». *Personnel Psychology*, vol. 60, no. 3, p. 647-680.

ANNEXE A

Tableau A - récapitulatif des différents types de contrat psychologique selon les auteurs

Auteurs	CP relationnel	CP transactionnel	CP balancé ou de performance
Rousseau 1990; Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994	<ul style="list-style-type: none"> - relation de confiance/engagement - éléments économiques et socio émotionnels - longue durée (durée non-définie) - portée est plus large - intrinsèque et subjectif (difficile pour un tiers partie de comprendre) 	<ul style="list-style-type: none"> - éléments économiques et matériels (majorité) - échange spécifique - à durée défini - portée est limitée - tangible, termes clairs (facilement compréhensible par un tiers partie) 	<ul style="list-style-type: none"> - n'en parle pas!
Dabos et Rousseau 2004	<ul style="list-style-type: none"> - employeur concerné par le bien-être personnel de l'employé (à court et à long terme) - stabilité au sein de l'entreprise - loyauté 	<ul style="list-style-type: none"> - implication limitée, pas vraiment d'engagement - tâches définies, délimitées, responsabilités sont claires 	<ul style="list-style-type: none"> - possibilités d'avancement - opportunités de se développer et d'être formé - réseautage - défis intéressants et stimulants - vraies responsabilités
Rousseau 1995 (p. 90-99)	<ul style="list-style-type: none"> - implication émotionnelle autant qu'un échange économique (soutien personnel) - relations avec la personne « entière » (croissance et développement) - termes écrits et non-écrits - dynamique et sujet à changer durant la vie du contrat - « envahissant » au sens où il affecte la vie personnelle et familiale aussi - engagement élevé 	<ul style="list-style-type: none"> - conditions spécifiques majoritairement économique comme incitatif premier (salaire) - implication personnelle est limitée - engagement limité à des conditions spécifiques (ex syndicat) - peu de flexibilité (le changement requiert la renégociation du contrat) - utilisation des compétences et connaissances existantes (peu ou pas de développement) 	<ul style="list-style-type: none"> - plutôt de longue durée (durée non-définie) - orienté sur la relation et sur la performance - termes de performances sont clairement définis, mais sujet à changer à travers le temps. - intégration et identification sont élevés - engagement élevé - dynamique - soutien mutuel
O'Neill et Adya 2007	<ul style="list-style-type: none"> - long terme - pas d'éventualités de récompense reliées à la performance - interdépendance et mutualité - plus concerné par la carrière que par l'emploi en particulier - peu axé sur la performance 	<ul style="list-style-type: none"> - court terme - échange en terme de contributions et de bénéfices spécifiques - habituellement hautement monétaire ou économique. - éventualités d'emploi dont les responsabilités et/ou la position sont limités - axé sur performance 	<ul style="list-style-type: none"> - combinaison transact/relationnel - long terme - interdépendance et mutualité - récompense lié à la performance - axé sur la performance, spécifique et bien définie à ce niveau - employeur s'engage au développement de son employé, espérant en retour flexibilité et ouverture à l'ajustement de la part de l'employé
Hui, Rousseau et Lee 2004 (traduction d'items)	<ol style="list-style-type: none"> 1. emploi régulier 2. avantages stables pour la famille de l'employé 3. se sent concerné par mon bien-être personnel 4. sacrifie les intérêts organisationnels à court-terme pour les intérêts de l'employé 5. Salaire et avantages sur lesquels je peux compter 6. réceptif aux inquiétudes et par rapport au bien-être de l'employé 7. prend des décisions en ayant en tête mes intérêts 8. se sent concerné par mon bien-être à long terme 	<ol style="list-style-type: none"> 1. emploi à court terme 2. Ne s'engage pas pour me retenir dans le futur 3. emploi pour une durée spécifique ou limité 4. A besoin de moi seulement pour des responsabilités limités pour lesquelles on m'a engagé à performer 5. Me paye seulement en fonction des responsabilités spécifiques que je performe 6. Un emploi limité à des tâches et responsabilités clairement définies et spécifiques 7. Aucune promesse n'a été fait concernant la continuation de mon embauche 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Développement des habiletés qui augmente ma valeur au sein de la firme 2. Opportunités de promotions 3. Fixe des objectifs stimulants et plus difficiles que jamais pour moi 4. M'aide à développer des habiletés reconnues sur le marché extérieur 5. M'aide à répondre aux plus grands standards de l'industrie 6. Me soutien face à l'atteinte du plus haut niveau de performance possible 7. avancement à l'intérieur de la firme 8. Me soutien face à l'atteinte d'objectifs de plus en plus élevés 9. Attribution de projets qui amélioreront mon potentiel sur le marché de l'emploi 10. opportunités d'emploi potentiel hors de la firme 11. opportunités de développement pour moi au sein de cette firme 12. Développe ma visibilité à l'extérieur de la firme 13. Contacts qui créent des opportunités d'emploi ailleurs 14. Exposition et visibilité dans la firme

ANNEXE B

Tableau 1B - Contenu du CP selon la cible (employeur/employé) : études de Rousseau (1990) et de Guzzo, Noonan et Elron (1994)

Table 4.1 Assessing the content of the psychological contract—early studies

Rousseau's study (1990) of MBA graduates		Guzzo, Noonan & Elron's study (1994) of expatriate managers
Employer obligations	Employee obligations	Employer obligations
Promotion	Overtime	Housing allowance
High pay	Loyalty	Household furnishing allowance
Pay based on current level of performance	Volunteering to do non-required tasks on the job	Completion bonus
Training	Advance notice if taking a job elsewhere	Foreign service premium
Long-term job security	Willingness to accept a transfer	Emergency leave
Career development	Refusal to support the employer's competitors	Language training
Support with personal problems	Protection of proprietary information	Language training for family
	Spending a minimum of two years in the organization	Social events
		Career development
		Repatriation planning
		Domestic staff
		Assistance locating schools for children
		Spousal employment in firm

Tableau 2B - Contenu du CP selon la cible (employeur/employé) : étude d'Herriot, Manning et Kidd (1997)

Table 4.2 The content of the psychological contract in the UK

What employees can expect from organization	% of incidents falling into item category	
	Employee's perspective	Organization's perspective
Providing adequate <i>training</i>	9.6	8.3
<i>Fairness</i> in selection, appraisal, promotion, and redundancy procedures	10.8	12.9
Meeting personal and family <i>needs</i>	5.7	4.8
<i>Consultation</i> on matters affecting employees	5.3	4.8
<i>Discretion</i> in how employees do their job	5.3	2.0
<i>Humanity</i> , acting in a responsible and supportive way towards employees	7.3	14.3
<i>Recognition</i> for special contributions	4.2	10.8
Safe and congenial <i>environment</i>	15.0	8.7
<i>Justice</i> in the application of rules and discipline	5.4	4.2
<i>Pay</i> —equitable with respect to market and across the company	11.9	6.3
<i>Benefits</i> —fairness and consistency of	9.6	16.4
Providing <i>job security</i> as much as is possible	9.6	6.3
What organization can expect from employees		
To work contracted <i>hours</i>	32.1	28.1
To do a <i>good job</i> in terms of quantity and quality	19.4	22.3
To be <i>honest</i>	15.2	16.9
<i>Loyalty</i> —staying with the organization and putting its interests first	4.2	11.6
Treating the organization's <i>property</i> respectfully	8.4	3.7
<i>Self-presentation</i> —dressing and behaving correctly	10.5	5.8
<i>Flexibility</i> —willing to go beyond job description when required	10.1	11.6

Notes: Adapted from Herriot, Manning, and Kidd (1997), reflecting a representative sample of UK employees (N=184) and UK managers (N=184).

Les deux tableaux sont tirés de : Conway, N. et R. B. Briner 2005. *Understanding psychological contracts at work*. New York : Oxford University Press, 226 p., (p. 39 et 41).

ANNEXE C

Figure C - Théories des besoins : Comparaison entre la hiérarchie des besoins de Maslow et la théorie ERG des besoins d'Alderfer

Maslow Categories	ERG Categories
Physiological	Existence
Safety—material	
Safety—interpersonal	Relatedness
Belongingness (social)	
Esteem—interpersonal	
Esteem—self-confirmed	Growth
Self-actualization	

Figure 1. Comparison of Maslow and ERG concepts.

Tiré de : Schneider, B. et C. P. Alderfer 1973. « Three studies of measures of need satisfaction in organizations ». *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 18, no. 4, p. 489-505.

ANNEXE D

Figure 1D - Les catégories de valeurs de Schwartz (1994) et leurs composantes

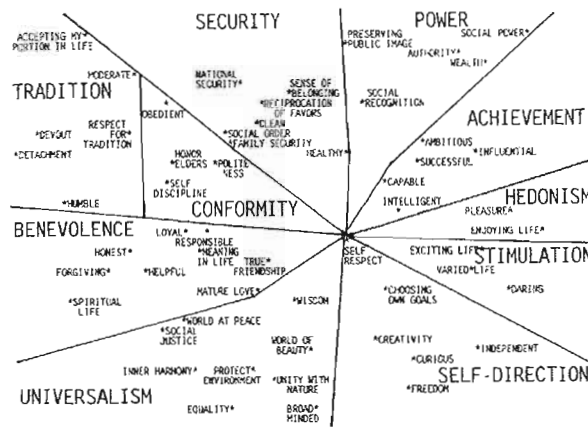
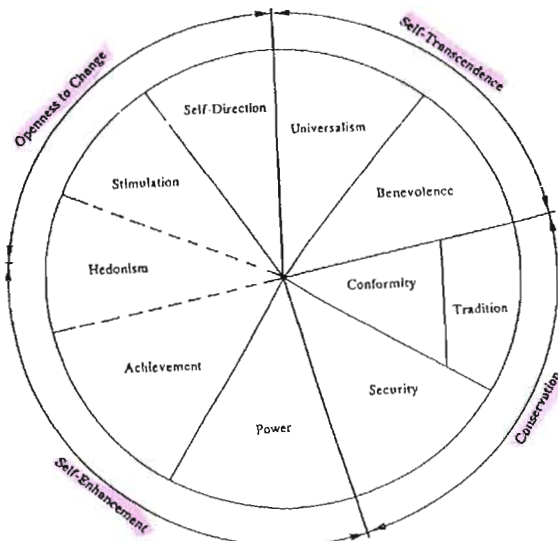


Fig. 2. Value structure prototype averaged across 19 Nations (36 samples): two-dimensional smallest space analysis.

Tiré de Schwartz, S. H. 1994. « Are there universal aspects in the structure and contents of human values? ». *Journal of Social Issues*, vol. 50, p.31

Figure 2D - Modèle de la dynamique des catégories de valeurs de Schwartz (1994)



Tiré de Schwartz, S. H. 1994. « Are there universal aspects in the structure and contents of human values? ». *Journal of Social Issues*, vol. 50, p.24.

ANNEXE E

Guide d'entrevue – Schéma anticipatoire du contrat psychologique

Durée : 1h

Bonjour, je m'appelle Marie-Claude, je suis étudiante à la maîtrise en administration des affaires à l'UQAM, je fais une étude sur la perception de l'emploi chez les jeunes. Je m'intéresse principalement aux attentes et aux croyances reliées à l'emploi. Je vais vous expliquer comment ça va se dérouler exactement : d'abord, je tiens à préciser que la discussion va être enregistrée, mais qu'elle reste strictement confidentielle, il n'y a que moi qui aurai accès aux données brutes. En fait, ça va se passer sous forme de discussion, je vais poser des questions pour diriger la conversation, des questions qui vous concernent personnellement, je veux connaître vos impressions et perceptions à vous. L'entrevue dure environ une heure. Alors, voilà, est-ce que vous avez des questions avant qu'on débute?

Questions brise-glace :

1. D'abord, pouvez-vous vous présenter? Votre nom, votre âge et votre parcours scolaire?
2. J'aimerais connaître votre perception du monde du travail.

Questions reliées au schéma anticipatoire :

3. Quelles sont vos attentes par rapport à un emploi de manière générale? Qu'est-ce qui détermine ces attentes-là, sur quoi se basent-elles selon toi?
4. Qu'est-ce que vous vous attendez exactement de la part d'un employeur?
5. Qu'est-ce que vous croyez qu'un employeur attend de vous?
6. Expliquez-moi, selon vous, ce qu'est une relation d'emploi? Ce qui vous vient à l'esprit?
7. Comment décririez-vous une bonne relation avec l'entreprise? Une mauvaise?
8. Quel est votre idéal par rapport à un emploi? Est-ce qu'il y a des éléments qui sont réalistes ou qui ne le sont pas, lesquels et pourquoi?
9. Si vous aviez une petite théorie personnelle sur l'emploi ou la relation d'emploi, quelle serait-elle?
10. Selon toi, qu'est-ce qui pourrait te faire changer ta vision de la relation d'emploi en général?
11. Pouvez-vous me raconter les expériences d'emploi que vous avez eues? Est-ce que ces expériences ont changé vos attentes et pourquoi?
12. Qu'est-ce qui vous attire sur le marché de l'emploi? Pourquoi? Qu'est-ce que ça rejoint chez vous?
13. Qu'est-ce qui vous rebute du marché de l'emploi? Pourquoi? Qu'est-ce que ça rejoint chez vous?

14. Est-ce que vous avez des craintes par rapport au marché de l'emploi? Pourquoi?
15. Qu'est-ce qui vous attire chez une entreprise ou un employeur? Et qu'est-ce qui produit l'effet inverse? Pourquoi?

Questions à horizon plus large :

16. Quels sont vos besoins en emploi?
17. Quelles sont vos motivations par rapport à un emploi?

Conclure en remerciant et en soulignant l'apport que cela constitue pour la recherche.

ANNEXE F

Matrice des antécédents au schéma

Entrevues	Commentaires
PERSONNALITÉ	
Besoin d'identification (org.)	
Besoins de Maslow <ul style="list-style-type: none"> - physiologiques - de sécurité - d'amour et d'appartenance - d'estime et de compétences - d'actualisation de soi 	
Sensibilité à l'équité <ul style="list-style-type: none"> - faible (<i>benevolent</i>) - fort (<i>entitled</i>) 	
Core self-evaluation <ul style="list-style-type: none"> - estime de soi - sentiment d'efficacité personnel - lieu de contrôle - stabilité émotionnelle 	
Comportement de type A Comportement de type B	
Propension à faire confiance	
Big Five <ul style="list-style-type: none"> - neurotisme (vs stabilité émot.) - extraversion - ouverture d'esprit - accommodement - conscience 	
Idéologie de la performance	
Idéologie du pouvoir	
Idéologie du crédit	

Entrevues	Commentaires
VALEURS	
Tradition	
Conformité	
Sécurité	
Pouvoir	
Accomplissement	
Hédonisme	
Stimulation	
Auto-direction	
Universalisme	
Bienveillance	
Contrat psychologique Relationnel Balancé Transactionnel	
Sens du travail	
Sources d'influences - expériences positives - expériences négatives (au travail)	
Autres	

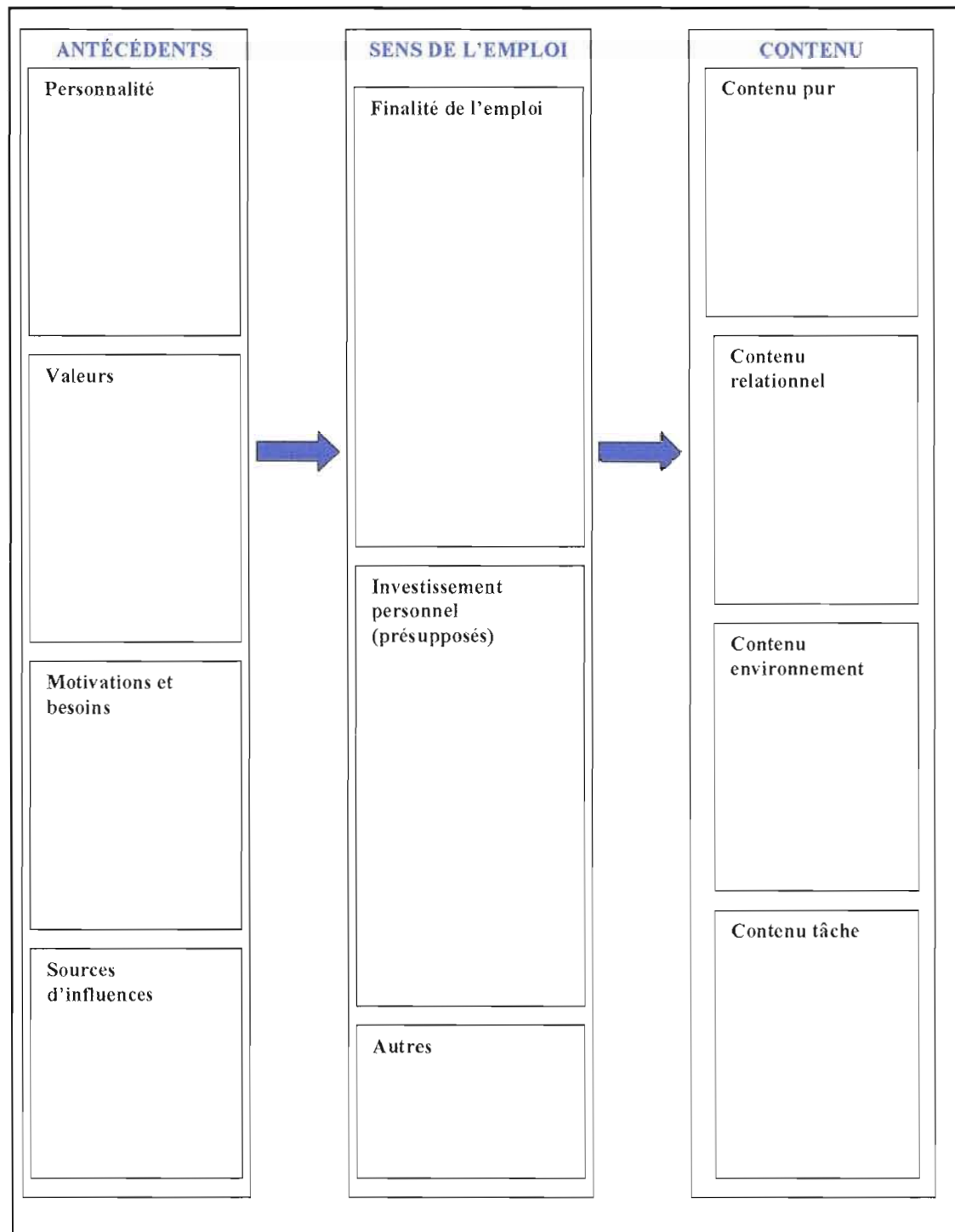
Antécédents au schéma anticipatoire (résumé des concepts)

PERSONNALITÉ	
Besoin d'identification (org.)	Comment un individu se définit en regard à son adhésion (ou son appartenance) à l'organisation qui l'emploie. (Mignonac, Herrbach et Guerrero, 2006).
Besoins de Maslow 1- physiologiques 2- de sécurité 3 - d'amour et d'appartenance 4 - d'estime et de compétences 5 - d'actualisation de soi	2- désir de vivre dans un environnement stable, visible et n'engendrant qu'un minimum d'anxiété et de peur. 3- sentir qu'il appartient à un groupe et qu'il y est aimé et accepté. 4- recherche personnelle de la confiance et de la maîtrise de soi ainsi que le désir d'être reconnu et apprécié des autres (s'enracine dans l'accomplissement des compétences réelles) 5- l'accomplissement du potentiel inné qui permet à l'individu de devenir vraiment ce qu'il peut ou veut devenir et ainsi vivre en harmonie. (Morin et Bouchard, 1997)
Sensibilité à l'équité - faible (<i>benevolent</i>) - fort (<i>entitled</i>)	Définition : préférence individuelle pour ce qui est du rapport d'équilibre entre ce que la personne donne et ce qu'elle reçoit. Bienveillant (<i>benevolent</i>) plus à l'aise lorsque leurs contributions excèdent ce qu'elles reçoivent, on dit alors qu'ils ont une faible sensibilité à l'équité. (<i>entitled</i>) : individus ayant une forte sensibilité à l'équité préfèrent recevoir davantage que ce qu'ils donnent (Huseman <i>et al.</i> , 1987).
Core self-evaluation 1 - estime de soi 2 - sentiment d'efficacité personnel 3 - lieu de contrôle 4 - stabilité émotionnelle	1- la valeur qu'un individu se porte à lui-même (Raja, Johns et Ntalianis, 2004). 2- la conviction (ou la confiance) d'un individu à propos de ses habilités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et le cours d'une action nécessaires pour exécuter avec succès une tâche spécifique dans un contexte donné. (Luthans et Youssef, 2007). 3- la croyance d'un individu du niveau de son contrôle sur sa destinée (Ng, Sorensen et Eby, 2006). 4- la capacité d'ajustement psychologique face à une situation.
Comportement de type A Comportement de type B	Type A : caractérisé par un esprit de compétition très fort, sont ambitieux et impatient, doter d'un grand besoin d'accomplissement, un fort sens de l'urgence et sont régulièrement en conflit avec qq1 ou un groupe. (Howard, Cunningham et Reichnitzer, 1977) Type B : individu qui ne possède pas les caractéristiques du type A.
Propensity to trust	Disposition individuelle selon laquelle un individu a tendance à faire confiance ou à être méfiant à l'égard des autres. (Van Dyne, Vandewalle, Kotsova, Latham et Cummings, 2000). (Rotter, 1980)
Big Five 1 - neurotisme (vs stabilité émot.) 2 - extraversion 3 - ouverture d'esprit 4 - accommodement 5 - conscience	1- capacité d'ajustement psychologique face à une situation. 2- vif intérêt pour les autres et les événements et la capacité d'aller de l'avant avec confiance. 3- degré d'ouverture aux expériences nouvelles d'un individu. 4- la capacité d'être avec les autres et d'agir convenablement. 5- comportements socialement acceptables qui facilitent les tâches et objectifs, comme penser avant d'agir, suivre règles et normes, planifier (Goldberg, 1990; Touzé et Steiner, 2002; Smithikrai, 2007).
Idéologie de la performance	ensemble plus ou moins systématisé d'idées, d'opinions, de croyances, à l'égard de la performance.
Idéologie du pouvoir	ensemble plus ou moins systématisé d'idées, d'opinions, de croyances, à l'égard de la notion de pouvoir.
Idéologie du crédit	ensemble plus ou moins systématisé d'idées, d'opinions, de croyances, à l'égard de l'échange, mais en termes de dette et de crédit.

VALEURS	
Tradition	Catégorie : Conservation Exemples : dévoué, humble, respect des traditions...
Conformité	Catégorie : Conservation Exemples : discipline personnelle, politesse, obéissance..
Sécurité	Catégorie : Conservation Exemples : sentiment d'appartenance, ordre social, sécurité de la famille, réciprocité des faveurs...
Pouvoir	Catégorie : Rehaussement de soi Exemples : reconnaissance sociale, préservation de l'image publique, richesse, autorité, pouvoir social..
Accomplissement	Catégorie : Rehaussement de soi Exemples : ambition, réussite, influencer, capable, intelligent..
Hédonisme	Catégorie : Ouverture aux changements et rehaussement de soi Exemples : plaisir, jouissance, joie de vivre...
Stimulation	Catégorie : Ouverture aux changements Exemples : variétés, excitation, audace..
Auto-direction	Catégorie : Ouverture aux changements Exemples : choisir ses objectifs, créativité, curiosité, indépendance, liberté...
Universalisme	Catégorie : Transcendance de soi Exemples : égalité, protection de l'environnement, justice sociale, sagesse..
Bienveillance	Catégorie : Transcendance de soi Exemples : honnêteté, loyauté, entraide, sens à la vie, responsable...
Contrat psychologique Relationnel Balancé Transactionnel	Transactionnel implique un échange spécifique, majoritairement économique ou matériel et s'inscrit généralement dans une optique de courte durée (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). La portée de ce contrat est limitée, il est extrinsèque et est davantage tangible que son opposé (Rousseau, 1990). Relationnel s'appuie sur une relation de confiance entre l'employé et l'organisation, il inclut des éléments économiques et socioémotionnels, il est associé à un engagement plus fort et correspond généralement à une plus longue durée (Robinson et al., 1994). La portée de ce contrat est plus large, il est intrinsèque et subjectif (Rousseau, 1990).
Sens du travail	
Sources d'influences - expériences positives - expériences négatives (au travail)	

Modélisation du schéma anticipatoire

Entrevue :



ANNEXE G



Lettre de confidentialité

Cher étudiant(e),

La **chaire de gestion des compétences de l'ESG** réalise un projet de recherche sur la relation des jeunes québécois(es) à l'organisation. Le projet s'intitule "formation, évaluation et évolution du contrat psychologique". Les questions que nous vous poserons visent à connaître vos attitudes à l'égard de l'entreprise. Un type particulier de questions portera sur vos valeurs au travail et sur vos caractéristiques personnelles, afin de **mieux comprendre vos attentes au travail**.

Nous vous proposons de bien vouloir répondre au questionnaire qui suit. Le compléter vous prendra environ 15 minutes. Les données sont recueillies directement par les membres de l'équipe de recherche, qui seront les seuls à y avoir accès. Vos réponses seront donc confidentielles et anonymes. En échange de votre collaboration, nous présenterons les résultats agrégés sur le site de la chaire www.chaire-competences.uqam.ca dans un délai de 3 mois maximum.

Votre participation à cette recherche relève de votre seule volonté, et vous pouvez vous retirer de ce projet en ne répondant pas au questionnaire qui suit, sans pénalité d'aucune forme. En outre, notre projet de recherche a reçu l'approbation du comité d'éthique de l'UQAM (CIER). Si vous avez besoin de plus amples informations concernant les responsabilités des chercheurs ou si vous souhaitez porter plainte en cas d'inobservance de leurs engagements, vous pouvez vous adresser au président du CIER – Dr. Joseph Josy Lévy - , au numéro 987-3000 #4483 ou #7753 ou par courriel (levy.joseph_josy@uqam.ca).

Si vous acceptez de contribuer à notre recherche, nous vous remercions de signer ce formulaire et de remplir le questionnaire ci-joint. En vous remerciant par avance de votre collaboration, nous vous adressons, cher étudiant(e), nos meilleures salutations.

Signature :

Sylvie Guerrero

Responsable du projet
guerrero.sylvie@uqam.ca

Marie-Claude Chauvette

Étudiante au MBA Recherche
chauvette.marie-claude@courrier.uqam.ca

ANNEXE H

Mesures présentées dans le questionnaire

1) Le schéma anticipatoire du contrat psychologique

Indiquez à présent, dans quelle mesure vous pensez qu'un **bon** employeur devrait offrir à ses employés les éléments suivants :

	1- Tout à fait en désaccord	2- Plutôt en désaccord	3- Neutre	4- Plutôt d'accord	5- Tout à fait d'accord
1	Offrir une sécurité d'emploi à moyen terme, voire à long terme (RELATIONNEL)				1 2 3 4 5
2	Ne pas exiger de dépassement horaire trop fréquent pour respecter l'équilibre travail-vie personnelle (TRANSACTIONNEL)				1 2 3 4 5
3	Offrir des possibilités d'évolution en priorité aux employés qui s'investissent et performant (BALANCÉ)				1 2 3 4 5
4	Rechercher la loyauté des employés (RELATIONNEL)				1 2 3 4 5
5	Développer les compétences des employés pour qu'ils puissent évoluer (dans l'entreprise ou sur le marché du travail) (BALANCÉ)				1 2 3 4 5
6	Bien organiser le travail pour éviter les surcharges horaires (TRANSACTIONNEL)				1 2 3 4 5
7	Considérer ses employés comme les membres d'une même famille (RELATIONNEL)				1 2 3 4 5
8	Assurer à ses employés de pouvoir rester durablement dans l'entreprise (RELATIONNEL)				1 2 3 4 5
9	Reconnaître efficacement les employés qui sont les plus méritants (BALANCÉ)				1 2 3 4 5
10	Éviter d'exiger un engagement trop important de la part des employés (tâches supplémentaires imprévues, travail en soirée, etc.) (TRANSACTIONNEL)				1 2 3 4 5
11	Évaluer les performances des employés et récompenser les meilleurs d'entre eux (BALANCÉ)				1 2 3 4 5
12	Fixer clairement les tâches des employés et éviter d'en demander plus (TRANSACTIONNEL)				1 2 3 4 5
13	Offrir des conditions de travail confortables, qui assurent le bien être des employés (RELATIONNEL)				1 2 3 4 5
14	Identifier les meilleurs talents et les former pour progresser dans l'entreprise (BALANCÉ)				1 2 3 4 5
15	Offrir un emploi dont le contenu et les conditions sont clairement spécifiés, peu importe la durée du contrat de travail (TRANSACTIONNEL)				1 2 3 4 5

2) Fit avec l'organisation (PO fit) et fit avec l'emploi (PJ fit)

En vous basant sur les informations contenues dans le scénario 1, dans quelle mesure diriez-vous que vous êtes en accord avec les énoncés suivants?

	1- Tout à fait en désaccord	2- Plutôt en désaccord	3- Neutre	4- Plutôt d'accord	5- Tout à fait d'accord
1	Je sens que cet emploi me permet d'effectuer le genre de travail qui me plaît (PJ fit)				1 2 3 4 5
2	Je pense que les valeurs et la personnalité de cette organisation sont le reflet de mes propres valeurs et de ma propre personnalité (PO fit)				1 2 3 4 5
3	Les valeurs de cette organisation sont semblables à mes propres valeurs (PO fit)				1 2 3 4 5
4	Cet emploi ressemble au type d'emploi que je recherchais (PJ fit)				1 2 3 4 5
5	Je sens que ma personnalité correspond à la « personnalité » ou à l'image de cette organisation (PO fit)				1 2 3 4 5
6	Cet emploi me convient très bien (PJ fit)				1 2 3 4 5
7	Mes valeurs correspondent à celles des employés actuels de cette organisation (PO fit)				1 2 3 4 5
8	Je sens que mes valeurs correspondent à celles de cette organisation ou sont compatibles avec elles, ainsi qu'avec celles des employés qui y travaillent présentement (PO fit)				1 2 3 4 5
9	Cet emploi satisfait mes besoins (PJ fit)				1 2 3 4 5

3) Informations personnelles

Âge :

Domaine d'études :

Sexe :

Féminin

☐

Masculin

☐

Emploi actuel :

Scolarité :

Certificat universitaire

☐

Baccalauréat en cours

☐

Baccalauréat terminé

☐

Maîtrise en cours

☐

Maîtrise terminée

☐

Nombre d'expériences de travail pertinentes
(reliées ou non aux études) :

0 à 1

☐

2 à 3

☐

4 à 5

☐

6 à 7

☐

Plus de 7

☐

ANNEXE I

Scénarios du contrat psychologique

Introduction

→ Dans la section qui suit, on vous présente à trois offres d'emploi différentes. Après avoir lu les résumés, vous devez répondre aux questions qui suivent chacun d'entre eux de façon indépendante. C'est-à-dire que vous ne devez pas comparer les trois offres, mais plutôt les analyser séparément.

1) Scénario CP transactionnel

Vous terminez vos études et êtes à la recherche de votre premier emploi relié à votre domaine d'expertise. Cela fait trois mois que vous cherchez. Un employeur entre en contact avec vous suite à votre application pour un poste relié à vos études. À partir de la discussion entre l'employeur et vous, vous trouvez que l'emploi est intéressant. **Les tâches et les responsabilités sont clairement définies *mais aucune opportunité de carrière n'est mentionnée.* Le salaire est accrocheur, il est nettement supérieur au marché. Les horaires sont connus et intéressants (35hrs/semaine).**

2) Scénario CP relationnel

Vous terminez vos études et êtes à la recherche de votre premier emploi relié à votre domaine d'expertise. Cela fait trois mois que vous cherchez. Un employeur entre en contact avec vous suite à votre application pour un poste relié à vos études. À partir de la discussion entre l'employeur et vous, vous trouvez que l'emploi est intéressant. **L'entreprise s'engage à offrir une bonne sécurité d'emploi. *Le salaire est inférieur au marché,* mais les avantages sociaux sont importants : fond de pension, service de garderie, etc. Le contact a été convivial et l'entreprise se soucie du bien-être des employés.**

3) Scénario CP balancé (performance)

Vous terminez vos études et êtes à la recherche de votre premier emploi relié à votre domaine d'expertise. Cela fait trois mois que vous cherchez. Un employeur entre en contact avec vous suite à votre application pour un poste relié à vos études. À partir de la discussion entre l'employeur et vous, vous trouvez que l'emploi est intéressant. ***L'emploi est exigeant,* mais comporte des défis stimulants. L'entreprise investit dans le**

développement et la formation de ses employés. Il y a des opportunités de carrière pour les plus performants.

4) Séries de questions reliées

Choisissez parmi les énoncés suivants celui qui correspond le mieux à votre réaction face à l'offre qui vous est faite :

- 1- J'ai l'intention de refuser, cette offre ne correspond pas à mes attentes.
- 2- J'ai l'intention d'accepter, toutefois, je poursuivrai activement ma recherche d'emploi
- 3- J'ai l'intention d'accepter l'offre, toutefois, je resterai ouvert à une opportunité plus intéressante.
- 4- J'ai l'intention d'accepter, cette offre correspond à mes attentes.
- 5- J'ai l'intention d'accepter l'offre et de rester plusieurs années dans cette entreprise

Tableau I - Organisation de l'ordre des scénarios selon les versions du questionnaire

Version A	Version B	Version C
1) Transactionnel	1) Relationnel	1) Balancé
2) Relationnel	2) Balancé	2) Transactionnel
3) Balancé	3) Transactionnel	3) Relationnel
Version D	Version E	Version F
1) Transactionnel	1) Relationnel	1) Balancé
2) Balancé	2) Transactionnel	2) Relationnel
3) Relationnel	3) Balancé	3) Transactionnel

ANNEXE J

Analyse factorielle et Alpha pour les échelles créés du schéma anticipatoire

Tableau 1J - Analyse factorielle détaillée du schéma anticipatoire transactionnel

Rotated Component Matrix(a) a Rotation converged in 3 iterations.	Component	
	1	2
Ne pas exiger de dépassement horaire trop fréquent pour respecter l'équilibre travail-vie personnelle	,807	,099
Bien organiser le travail pour éviter les surcharges horaires	,807	,061
Éviter d'exiger un engagement trop important de la part des employés (tâches supplémentaires imprévues, travail en soirée, etc.)	,463	,540
Fixer clairement les tâches des employés et éviter d'en demander plus	,111	,754
Offrir un emploi dont le contenu et les conditions sont clairement spécifiés, peu importe la durée du contrat de travail	,003	,742

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Alpha du schéma transactionnel pour les 5 items: 0,594

Tableau 2J – Statistiques complètes des items pour le schéma transactionnel (Test d'homogénéité)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ne pas exiger de dépassement horaire trop fréquent pour respecter l'équilibre travail-vie personnelle	15,46	5,334	,365	,531
Bien organiser le travail pour éviter les surcharges horaires	15,15	5,948	,359	,545
Éviter d'exiger un engagement trop important de la part des employés (tâches supplémentaires imprévues, travail en soirée, etc.)	15,95	4,609	,433	,489
Fixer clairement les tâches des employés et éviter d'en demander plus	16,20	5,165	,346	,541
Offrir un emploi dont le contenu et les conditions sont clairement spécifiés, peu importe la durée du contrat de travail	15,55	5,343	,277	,582

Tableau 3J - Analyse factorielle détaillée du schéma anticipatoire relationnel

Component Matrix(a)	Component
	1
Offrir une sécurité d'emploi à moyen terme, voire à long terme	,638
Rechercher la loyauté des employés	,561
Considérer ses employés comme les membres d'une même famille	,706
Assurer à ses employés de pouvoir rester durablement dans l'entreprise	,840
Offrir des conditions de travail confortables, qui assurent le bien être des employés	,601

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.

Alpha du schéma relationnel pour les 5 items: 0,694

Tableau 4J – Statistiques complètes des items pour le schéma relationnel (Test d'homogénéité)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Offrir une sécurité d'emploi à moyen terme, voire à long terme	16,36	5,682	,400	,664
Rechercher la loyauté des employés	16,46	5,900	,356	,681
Considérer ses employés comme les membres d'une même famille	16,76	4,675	,484	,634
Assurer à ses employés de pouvoir rester durablement dans l'entreprise	16,49	4,751	,658	,548
Offrir des conditions de travail confortables, qui assurent le bien être des employés	16,10	6,240	,380	,673

Tableau 5J - Analyse factorielle détaillée du schéma anticipatoire balancé

Component Matrix(a)	Component
	1
Offrir des possibilités d'évolution en priorité aux employés qui s'investissent et performant	,728
Développer les compétences des employés pour qu'ils puissent évoluer (dans l'entreprise ou sur le marché du travail)	,504
Reconnaître efficacement les employés qui sont les plus méritants	,800
Évaluer les performances des employés et récompenser les meilleurs d'entre eux	,612
Identifier les meilleurs talents et les former pour progresser dans l'entreprise	,674

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Alpha du schéma relationnel pour les 5 items: 0,673

Tableau 6J – Statistiques complètes des items pour le schéma balancé (Test d'homogénéité)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Offrir des possibilités d'évolution en priorité aux employés qui s'investissent et performant	17,32	4,088	,478	,606
Développer les compétences des employés pour qu'ils puissent évoluer (dans l'entreprise ou sur le marché du travail)	17,22	4,645	,295	,672
Reconnaître efficacement les employés qui sont les plus méritants	17,43	3,794	,584	,560
Évaluer les performances des employés et récompenser les meilleurs d'entre eux	17,75	3,638	,389	,647
Identifier les meilleurs talents et les former pour progresser dans l'entreprise	17,61	3,356	,454	,616

ANNEXE K

Résumé des hypothèses et des résultats

Tableau 1K - Tableau récapitulatif des hypothèses et des résultats

Num	Hypothèses	Résultats
H1a	Un schéma anticipatoire du contrat psychologique transactionnel est positivement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi transactionnelle.	Pas supportée
H1b	Un schéma anticipatoire du contrat psychologique transactionnel est négativement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi relationnelle.	Pas supportée
H1c	Un schéma anticipatoire du contrat psychologique transactionnel est négativement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi balancée.	Pas supportée
H2a	Un schéma anticipatoire du contrat psychologique relationnel est négativement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi transactionnelle.	Pas supportée
H2b	Un schéma anticipatoire du contrat psychologique relationnel est positivement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi relationnelle.	Partiellement supportée
H2c	Un schéma anticipatoire du contrat psychologique relationnel est négativement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi balancée.	Pas supportée
H3a	Un schéma anticipatoire du contrat psychologique balancé est positivement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi transactionnelle.	Pas supportée
H3b	Un schéma anticipatoire du contrat psychologique balancé est négativement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi relationnelle.	Partiellement supportée
H3c	Un schéma anticipatoire du contrat psychologique balancé est négativement associé à la compatibilité perçue avec l'organisation, avec l'emploi et à l'intention d'accepter pour une offre d'emploi balancée.	Partiellement supportée