

De l'implication

Yvon Pesqueux

▶ **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. De l'implication. Doctorat. France. 2024. halshs-02568795v2

HAL Id: halshs-02568795
https://shs.hal.science/halshs-02568795v2

Submitted on 2 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net **/ yvon.pesqueux@gmail.com**
Site web esd.cnam.fr

De l'implication

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une brève introduction qui met l'accent sur la substance causaliste des travaux effectués dans ce champ, il présente successivement : un focus sur la notion d'agence, implication et notions voisines, les dimensions de l'implication, les notions complémentaires : motivation et satisfaction au travail et autres, un focus sur la citoyenneté organisationnelle, un focus sur la fidélisation et la fidélité, un focus sur la satisfaction, un focus sur la notion de loyauté, un focus sur la notion de confiance (la confiance comme essence de l'organisation, le concept de confiance : approche encyclopédique, les corrélats de la confiance : approche encyclopédique - coopération, cohésion, cohérence, collaboration - autres corrélats, la notion de confiance en sciences de gestion, et une conclusion consacrée à la confiance comme perspective essentialiste dans une épistémologie des organisations), un focus sur la psychologie positive, un focus sur l'engagement, un focus sur l'engagement envers le supérieur et le départ volontaire de l'organisation : l'interface « attachement-engagement » (la rétention du personnel dans l'organisation : un enjeu majeur, l'interprétation des logiques théoriques d'explication de l'engagement envers le supérieur, le rôle de l'interface « attachement – engagement » dans la rétention du personnel), un focus sur le modèle du conflit organisationnel de L. R. Pondy, un focus sur le bien-être au travail et la santé organisationnelle (SO) (dont le modèle « Sens du travail, Lien social, Activité, Confort » - SLAC – d'E. Abord de Chatillon & D. Richard), un focus sur l'absentéisme et le présentéisme, un focus sur les théories de carrière en sciences de gestion (la théorie du développement de carrière (Donald E. Super), la *Social Cognitive Career Theory* (*SCCT*) (Robert W. Lent & Steven D. Brown & Gail Hackett), la « théorie des ancres de carrière » (E. H. Schein), les modèles de « succès de carrière » dont le modèle intégratif des ressources de carrière de Hirschi (2012), la « théorie des scripts de carrière » de Barley (1989), le capital psychologique comme ressource de carrière), un focus sur le stress (les premiers travaux sur le stress, les facteurs de stress, le modèle transactionnel du stress de Lazarus & Folkman (1984) et le *coping*, la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989)), un focus sur le *coping*, un focus sur le burnout (le modèle de C. Maslach & S. Jakson (1981), le modèle de Golembiewski *et al.* (1990), les antécédents du burnout, les conséquences du burnout, le burnout

entrepreneurial et le modèle de D. Sheperd *et al.* (2010), les échelles de mesure du burnout), un focus sur la notion de « génération », un focus sur la gestion des talents, un focus sur la Qualité de Vie au Travail (QVT), un focus sur les théories sociocognitives du comportement (le modèle de F. M. Nicosia (1966), le modèle de J. A. Howard & J. N. Sheth (1969), la théorie sociale cognitive (la TSC) de A. O. C. Bandura, la théorie de l'action raisonnée (TAR) de I. Ajzen & M Fishbein, la théorie des comportements interpersonnels (TCI) de H. C. Triandis, la théorie du comportement planifié (TCP) et le contrôle comportemental perçu (CCP) de I. Ajzen, le modèle du comportement d'achat de J. F. Engel & D. T. Kolatt & R. D. Blackwell (1968) revu par P. W. Miniard (1990), La *Transformative Consumer Research* (*TCR*)), un focus sur la théorie de l'attribution causale (le modèle de B. Weiner des attributions causales), un focus sur la socialisation organisationnelle (définition de la socialisation organisationnelle et ses domaines d'application, l'approche séquentielle : les différentes étapes de la socialisation organisationnelle, la théorie des rôles dans la socialisation organisationnelle : un processus cognitif continu, l'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle (G. R. Jones), un focus sur la philosophie du *care* (note liminaire sur le féminisme comme mouvement de pensée, de la typologie des discours sur le genre, le *care*, de quoi s'agit-il ?, les différents types de *care*, assistance, attention, sollicitude et vulnérabilité, solidarité & charité et relation de service, la philosophie du *care*, et une conclusion sur : *care* et *capabilities*).

Introduction

Ce texte prend sens en continuité du texte concernant la notion de motivation[1]. Le débat sur l'implication est plus récent que celui qui a eu lieu sur la motivation et s'en distingue aussi par les auteurs de référence. Le débat sur l'implication peut être considéré comme stabilisé aujourd'hui. C'est le débat sur l'engagement qui lui a succédé.

L'implication peut être considérée comme une métaphore de l'agence dans son acception sociologique au regard de la trilogie « libre arbitre – délégation – contrôle ».

Elle a donné lieu à des modèles marqués par une logique déterministe et d'innombrables publications sur la base de travaux quantitatifs qui sont largement venus nourrir le *publish ou perish* du *main stream* et les attendus d'un « capitalisme académique », c'est-à-dire un capitalisme qui n'existe que dans la *business school*. Le drame de l'implication est lié à sa déclinaison quel que soit le contexte (cf. les innombrables travaux quantifiés sur la base des même modèles effectués dans les pays africains).

Focus sur la notion d'agence

Mais la notion d'agence est en effet beaucoup moins commode qu'il n'y paraît du fait de sa filiation américaine d'une part et de son utilisation dans le cadre des développements de la théorie micro-économique de l'autre qui a privé la notion de la dimension du libre arbitre afin de substituer une théorie de l'agence réduite à la dualité « délégation –

[1] Y. Pesqueux, « L'« école » des relations humaines et la question de la motivation, halshs-02523223, 28/3/2020

contrôle ». L'idée d'agence se réfère « *à la capacité des individus à agir de manière indépendante et de faire leurs propres choix en toute liberté* »[2]. La notion d'agence encapsule celle d'agent en lui donnant de la substance. A ce titre, l'agent peut être plus généralement considéré comme une agence. Elle comporte trois aspects : le libre arbitre, la délégation d'autorité et le contrôle. Elle se différencie de la notion de structure qui indique l'idée d'un cadre construit pour limiter ou influencer les choix des individus. Avec l'agence, on est bien dans une conception sociologique qui part de l'individu. Tout comme la notion de contrat, elle est passée de la sociologie à l'économie, aux sciences politiques et aux sciences de gestion. L'agence indique l'existence d'un modèle applicable à la conception des relations sociales comprenant des questions telles que la délégation d'autorité et les questions corrélatives de contrôle dans la vocation de ces deux aspects à limiter (ou pas) la volonté d'action des agents. La notion contribue à une théorie des choix rationnels. E. Kiser[3] mentionne l'existence de quatre dimensions : l'agence comme lieu d'expression du libre arbitre, l'agence comme explication résiduelle de la structure venant indiquer pourquoi les agents ne se comportent pas conformément à leur volonté, l'agence comme mode d'action (manière d'influencer le monde par un cadre rendant possible la création de certains savoirs) et l'agence comme outil analytique exprimant l'existence d'un univers d'action en offrant un périmètre conceptuel à la notion de contingence. L'agence comprend les expériences et les perceptions qu'ont les individus des structures et de la société et permet de construire une théorie du conflit réduite au désaccord (dans les relations « parents – enfants » par exemple). Elle met donc l'accent sur l'aspect indéterminé de l'action humaine par opposition au déterminisme lié aux structures. Les dimensions psychologiques et sociologiques de l'agent sont alors prises en compte dans la capacité à mener volontairement une action dans une perspective *social-constructionist*, perspective qui, pour le libre arbitre, se retrouve dans la notion de *capability* d'A. Sen[4].

Implication et notions voisines

L'implication est un concept qui trouve son origine dans la logique. « A » implique « B » signifie l'existence d'un lien de dépendance fort et univoque entre « A » et « B ». L'utilisation actuelle du terme est marquée par une « psychologisation » du concept d'abord en psychologie *stricto sensu* avant son accaparation par les sciences de gestion où il a donné lieu à une littérature considérable.

Selon P. C. Morrow[5], en 1980, on comptait déjà trente définitions différentes de l'implication. Chacune d'elles couvre un aspect particulier de la relation entre l'individu et sa situation de travail - orientation sur les valeurs, sur la carrière, sur le poste occupé, sur l'organisation - tout en se recouvrant en partie.

Parmi ces dizaines de définitions, A. E. Reichers[6] en retient trois qui sont très divergentes

[2] C. Baker, *Cultural Studies: Theory and Practice*, Sage, London, 2005
[3] E. Kiser, « Comparing Varieties of Agency Theory in Economics, Political Science, and Sociology: An Illustration from State Policy Implementation », *Sociological Theory*, vol. 17, n° 2, pp. 146-170, 1999
[4] A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 2002.
[5] P. C. Morrow, « Concept Redundancy in Organizational Research: the Case of Work Commitment », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 3, 1983, pp. 486-500
[6] A. E. Reichers, « A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 3, 1985, pp. 465-476

dans leurs fondements théoriques, mais significatives des enjeux du thème :

- La définition en termes d'investissements personnels, qui se fonde sur l'approche de H. S. Becker[7] où l'implication résulte des coûts et gains associés à l'appartenance à l'organisation (la théorie dite des *side bets* qui fait référence aux investissements qui ont de la valeur aux yeux de l'individu qui choisit de rester de membre de son organisation pour continuer de bénéficier des éléments associés - salaire, primes, avantages, etc. - qui ont de la valeur pour lui en venant freiner l'intention de départ) ;
- La définition en termes d'attribution où l'implication est la suite logique de l'engagement volontaire, explicite et irréversible dans certains comportements ;
- La définition fondée sur la convergence des buts entre l'individu et l'organisation : l'individu s'implique dans l'organisation quand il s'y identifie et fait des efforts envers elle.

R. M. Kanter[8] définit l'implication comme la volonté des acteurs sociaux de donner leur énergie et leur loyauté aux systèmes sociaux. D. T. Hall *et al.*[9] considèrent que l'implication est le processus par lequel les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu s'intègrent de plus en plus. M. Thévenet[10] la définit ainsi : « *Une personne est impliquée dans une institution quand l'image qu'elle se fait de sa propre réussite personnelle passe par la réussite de cette institution* ». Une des définitions les plus utilisées est celle de R. T. Mowday & L. W. Porter & R. M. Steers[11] : « *L'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs au moins : une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation, une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation* ».

Cette définition suppose donc l'existence d'un sentiment d'appartenance et comporte, comme l'indique M. Thévenet, plusieurs dimensions :

- Attitude et comportement : les deux notions sont distinctes, mais se renforcent mutuellement dans la mesure où un individu qui est lié à son organisation de façon instrumentale cherche à justifier sa situation en s'attachant à elle sur le plan affectif (théorie de la dissonance cognitive). En effet, selon R. T. Mowday *et al.*, « *il s'agirait plutôt d'un cycle permanent où l'implication attitudinale conduit à des comportements qui renforcent en retour l'attitude initiale* » ;
- Implication morale et calculatrice : la définition de R. T. Mowday *et al.* prend en compte les mécanismes d'identification (implication morale) et suppose une convergence des buts entre l'individu et l'organisation (implication calculatrice) ;
- Implication active et passive : adhérer aux buts et valeurs de l'organisation relève plutôt de la passivité, mais faire des efforts dans le sens de l'organisation constitue un comportement actif.

---

[7] H. S. Becker, « Notes on the Concept of Commitment », *American Journal of Sociology*, vol. 66, 1960, pp.32-40

[8] R. M. Kanter, « Commitment and Social Organization: a Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities », *American Sociological Review*, vol.33, 1968, pp. 499-517

[9] D. T. Hall & B. Schneider & H. T. Nygren, « Personal Factors in Organizational Identification », *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, 1970, pp. 176-189

[10] M. Thévenet, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris, 1992

[11] R. T. Mowday & L. W. Porter & R. M. Steers, *Employee-organization Linkages*, Academic Press, New York, 1982

Selon M. Thévenet, les notions d'implication et de loyauté sont très proches, ce qui justifie qu'on ne les sépare pas dans les recherches portant sur la relation entre l'individu et l'organisation. « *La définition de la loyauté (un certain partage de valeurs communes) et ses effets (améliorations de la situation de l'institution) en font une notion très voisine de l'implication* ».

Un courant de recherche important a développé la réflexion sur l'implication à travers la notion de loyauté envers l'organisation.

Selon A. O. Hirschman[12], le développement de la loyauté envers l'organisation permettrait aux employés d'exprimer leur insatisfaction de manière constructive et, ainsi, aider l'institution à progresser. En effet, l'individu insatisfait peut, soit prendre la parole (*voice*), soit quitter (*exit*) l'organisation. Pour que les salariés aient recours à la parole plutôt qu'à la démission, l'organisation doit développer leur loyauté. La loyauté, dans le raisonnement de O. Hirschman, est un facteur exogène qui amène l'individu à rester et à exprimer son point de vue au lieu de quitter l'organisation, même si les gains à court terme sont plus élevés. Le degré de loyauté a donc une influence majeure sur le choix qui sera fait entre « *exit* » et « *voice* ». Appliquant le modèle de A. O. Hirschman, K. Cannings[13] affirme que seul l'attachement dérivant de « *voice* » permet une performance supérieure parce qu'elle reflète l'implication dans l'organisation. L'attachement qui est lié aux barrières qui empêchent de quitter l'organisation, telles que l'âge ou le manque d'éducation, reflète uniquement la troisième dimension de la définition de R. T. Mowday *et al.* (c'est-à-dire la loyauté envers l'organisation), et non les deux autres. Or, les trois facteurs sont nécessaires pour améliorer la performance. A l'inverse, on pourrait dire, avec R. T. Freeman & J. L. Medoff[14] qu'à mesure que la « *voice* » se développe grâce aux possibilités d'exercer ses responsabilités et sa créativité, la loyauté se développe également et le coût lié à l'« *exit* » augmente. Les auteurs distinguent alors entre l'attachement qui manifeste de l'inertie (et qui résulte des barrières empêchant de quitter l'organisation) et celui qui manifeste de la loyauté (et qui résulte de la « *voice* »). La notion de « *voice* » correspond au fait d'exprimer ses sentiments et opinions grâce à une position hiérarchique favorable. Les facteurs qui permettent de mesurer son étendue sont principalement le salaire, l'évaluation des performances et l'étendue des responsabilités et du contrôle, c'est-à-dire le nombre de subordonnés qui sont sous le contrôle du manager. En ce qui concerne les déterminants de l'option « *exit* », seul l'âge aurait un impact important. La conséquence pratique de ce constat est que l'attachement des « anciens » est de nature différente de celui des « jeunes » puisqu'il provient davantage des barrières à l'« *exit* ». Pour motiver les anciens, il faut donc leur permettre d'améliorer progressivement leur rémunération, leur statut et leurs responsabilités tout au long de leur carrière.

Le modèle proposé par J. K. Matejka & S. J. Liebowitz[15] montre que les notions d'obéissance, de loyauté, d'implication et d'engagement correspondent, en fait, à quatre niveaux de relation entre l'individu et l'organisation :

---

[12] A. O. Hirschman, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Editions Ouvrières, Paris, 1972 (Ed. originale : *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, 1970)

[13] K. Cannings, « An Exit-voice Model of Managerial Attachment », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 12, n° 1, 1989, pp.107-129

[14] R. B. Freeman & J. L. Medoff, *What do Unions Do?*, Basic Books, New York, 1984

[15] J. K. Matejka & S. J. Liebowitz, « A Commitment to Ex-sell », *Manage*, vol. 40, n° 4, 1989, pp. 2-6

- L'obéissance, lorsque le manager utilise le pouvoir que lui confère sa position pour se faire entendre. Le subordonné obéit, mais n'a pas de sentiment d'appartenance à son organisation ;
- La loyauté, que les auteurs assimilent au sentiment d'appartenance : les employés ont la volonté de faire ce qui est demandé ; en échange, l'organisation traite ses employés comme des membres de la famille. Néanmoins, les auteurs précisent que la loyauté n'encourage pas automatiquement l'esprit d'indépendance, d'initiative ou de créativité ;
- L'implication : les personnes impliquées ont un sentiment de responsabilité par rapport à leur travail. Elles sont consciencieuses et cherchent à atteindre les standards qu'elles se fixent à elles-mêmes en termes de qualité et de productivité. Néanmoins, ces salariés peuvent facilement quitter l'organisation et passer à la concurrence ;
- L'engagement, qui est moral et affectif. Etre engagé envers quelque chose, c'est lui donner la priorité. L'engagement s'accroît avec la prise de responsabilités et le partage du pouvoir car les salariés sentent, alors, que leur travail leur appartient.

Dans les recherches anglo-américaines, les notions les plus fréquemment employées sont celles d'*involvment* (traduite par « implication ») et celle de *commitment* (traduite par « engagement »). Pour certains auteurs, tels que T. Hall & B. Schneider[16], les deux notions sont interchangeables ; pour d'autres, tels qu'A. W. Etzioni[17], ces notions diffèrent dans la mesure où il entend par *involvement* toute forme d'engagement envers l'organisation, alors que le *commitment* serait réservé à une attitude positive. La notion d'*involvement* serait d'utilisation courante et correspondrait à l'expression française « être concerné » alors que le *commitment* renverrait à une attitude plus profonde et se rapprocherait plus de la notion française d'implication. Ainsi, il y aurait une différence de nature, mais aussi d'intensité entre ces deux notions.

Une troisième notion, proche de celle d'implication, est également utilisée : celle d'identification (M. E. Brown[18]), notion est antérieure à celle d'implication et renvoie à un référentiel psychologique très général puisqu'elle traduit l'idée de se sentir appartenir ou de considérer que son appartenance à l'institution est un élément de la définition de soi.

Les dimensions de l'implication

Trois types d'implication diffèrent selon qu'il s'agit d'implication affective, d'implication instrumentale et d'implication morale (J. P. Meyer & N. J. Allen[19] et l'*affective commitment*, la *continuance commitment*) et la *moral commitment*). Dans le premier cas, l'individu s'identifie à l'organisation et cherche à maintenir sa relation avec

[16] T. Hall & B. Schneider, « Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 1972, pp. 340-350

[17] A. W. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates*, The Free Press, New York, 1961

[18] M. E. Brown, « Identification and some Conditions of Organizational Involvement », *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, 1969, pp.346-355

[19] J. P. Meyer & N. J. Allen, « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1990, pp. 1-8

elle pour poursuivre ses objectifs : il s'agit d'un attachement à l'organisation pour elle-même, indépendamment de sa valeur instrumentale. Dans le second cas, l'individu est lié par les intérêts tangibles que lui procure l'organisation et les coûts que représente le fait de quitter celle-ci. Mais l'implication instrumentale se subdivise elle-même en deux composantes : la première est fondée sur la perception qu'a le salarié d'avoir peu d'alternatives en dehors de son organisation ; la seconde repose sur la perception qu'a le salarié de devoir faire des sacrifices personnels importants s'il quittait l'organisation. Dans le troisième cas, l'employé ressent une obligation morale de rester au sein de l'organisation car il se sent responsable vis-à-vis d'elle. Y. Wiener[20] définit l'implication morale ou normative (engagement) comme l'ensemble des pressions morales intériorisées poussant à agir dans le sens des objectifs et intérêts de l'organisation. D'après lui, ce type d'implication est influencé par l'expérience qu'a eu l'individu avant d'entrer dans l'organisation (socialisation familiale et culturelle) et après y être entré (socialisation organisationnelle). L'implication affective signifie que les individus restent parce qu'ils le veulent. L'implication instrumentale signifie que les individus restent parce qu'ils en ont besoin. L'implication morale ou normative signifie que les individus restent parce qu'ils le doivent. Les employés peuvent expérimenter ces trois états psychologiques en même temps, à des degrés divers. L'implication d'un individu reflète chacune de ces trois composantes qui se développent de façon relativement indépendante les unes des autres en fonction de facteurs différents. L'étude statistique menée par J. P. Meyer & N. J. Allen montre que ces trois composantes mesurent des phénomènes différents, même si des corrélations existent entre elles, en particulier entre l'implication affective et l'implication normative et que les notes que donnaient les managers quant à la performance globale de leurs subordonnés et leurs possibilités de promotion étaient positivement corrélés avec les scores en termes d'implication affective et négativement corrélés avec les scores concernant l'implication instrumentale des subordonnés.

La première caractéristique de l'implication est qu'un individu peut s'impliquer dans plusieurs entités à la fois. Ces logiques de l'implication amènent à comprendre la façon dont peuvent s'articuler la logique d'implication dans l'organisation, le métier et le projet.

La seconde caractéristique est que l'implication représente une orientation des individus : c'est une inclination positive vers l'organisation pour elle-même. Elle traduit le lien entre l'identité de l'individu et l'identité de l'organisation.

La troisième caractéristique est que l'implication est une prédisposition à agir dans le sens de l'organisation.

La première explication qui a été donnée de l'implication relève d'une perspective échangiste : l'implication est le résultat d'une série de transactions et d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation. Plus l'échange est favorable à l'individu, plus celui-ci sera impliqué dans l'organisation. Cette approche a été notamment développée par H. S. Becker. Pour lui, l'attachement de la personne à l'organisation résulte de la comparaison entre, d'une part, les investissements et les coûts de la participation et, d'autre part, les coûts liés à la fin de la participation (perte des conditions de retraite, coût social de la démission, perte de compétences non exportables). L'implication serait donc d'autant plus forte que l'employé perdrait beaucoup en quittant

[20] Y. Wiener, « Commitment in Organizations: a Normative View », *Academy of Management Review*, vol. 7, 1982, pp. 418-428

son organisation. L'ancienneté, en accroissant le sentiment d'avoir investi, accroîtrait donc l'implication.

H. L. Angle & J. L. Perry[21] ont, quant à eux, abordé la dimension cognitive de l'implication, affirmant que les individus étaient impliqués dans leur organisation parce qu'ils avaient besoin d'être cohérents vis-à-vis de leurs choix passés : si une personne est impliquée dans une organisation dans laquelle elle est restée longtemps, c'est qu'elle a fait les bons choix. L'implication servirait alors de justification psychologique à l'appartenance à l'organisation.

B. M. Staw[22] intègre l'approche échangiste et l'approche cognitive dans un modèle fondé sur la prise de décision. Un individu prend la décision de venir dans une organisation et s'y implique dans la mesure où il se sent responsable de cette décision et où il estime qu'il s'agit d'une décision qui a des conséquences importantes et où il est responsable de ces conséquences. A. W. Etzioni[23] a également proposé une typologie des formes d'implication en fonction de leur intensité. L'implication calculée qui est une implication de faible intensité, est le résultat d'une analyse rationnelle des investissements et rétributions acquis dans l'organisation.

La perspective psychologique met l'accent sur la dimension personnelle de la relation entre l'individu et l'organisation. Elle s'attache à ce que la personne a de plus profond en elle. Ainsi, S. Michel[24] conçoit l'implication comme une orientation active et positive vers l'organisation. C'est une attitude envers l'organisation qui rattache l'identité de l'individu à celle de l'organisation (M. E. Sheldon[25]). Selon H. II. Buchanan[26], l'implication a trois effets complémentaires : une adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation, un fort engagement dans les activités de travail, un attachement de grande loyauté à l'organisation. L'approche psychologique accorde une grande place au processus d'identification à travers l'internalisation des valeurs de l'organisation (L. W. Porter *et al.*[27]).

On peut donc mentionner deux formes d'implication psychologique :
- Une implication morale (A. W. Etzioni) qui serait une orientation positive et très intense envers l'organisation, fondée sur l'internalisation des buts et valeurs et sur l'identification à son système d'autorité,

[21] H. L. Angle & J. L. Perry, « Organizational Commitment: Extension of a Concept to Urban Mass Transit », *Working Paper, Graduate School of Administration and Institue of Transportation Studies*, University of California, Irvine, 1986
[22] B. M. Staw, « Two Sides of Commitment », *Academy of Management Proceedings*, Orlando, Floride, 1977
[23] A. W. Etzioni, *op. cit.*
[24] S. Michel, *Peut-on gérer la motivation ?*, PUF, Paris, 1989
[25] M. E. Sheldon, « Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, 1971, pp.142-150
[26] B. II. Buchanan, « Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, 1974, pp. 533-546
[27] L. W. Porter & R. M. Steers & R. T. Mowday & P. V. Boulian, « Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians », *Journal of Applied Psychology,* vol. 59, 1974, pp. 603-609

- une « implication de cohésion » (R. M. Kanter[28]) qui traduirait l'attachement aux relations sociales à l'intérieur de l'organisation, relations qui sont renforcées par les diverses cérémonies internes qui favorisent la cohésion du groupe.

B. M. Staw & G. R. Salancik[29] ont cherché à intégrer ces deux formes en distinguant une approche attitudinale et une approche comportementale de l'implication. La première correspond au processus d'identification aux buts et valeurs de l'organisation qui encourage les individus à perpétuer leur appartenance. La seconde correspond au processus par lequel les comportements conduisent à s'attacher de plus en plus à l'organisation.

L'hypothèse implicite sur laquelle repose la littérature sur l'implication est qu'elle peut et doit être développée car elle favoriserait le succès de l'organisation.

Le premier effet attendu de l'implication est l'amélioration de la performance individuelle. En effet, une personne impliquée intègre les références nécessaires à l'élaboration d'une réponse qui va dans le sens des buts de l'organisation.

D'après J. K. Matejka & S. J. Liebowitz[30], l'engagement (*commitment*) et le sentiment d'appartenance (*feeling of ownership*) sont des éléments essentiels pour le succès de l'organisation dans la mesure où ils sont à la base de la qualité du service de la part des employés. Néanmoins, comme le montrent déjà R. T. Mowday *et al.*[31], il ne semble pas qu'il y ait de relation entre l'implication et la performance au sens où on l'entend couramment, même s'il existe de faibles corrélations entre les deux variables. R. M. Steers & S. R. Rhodes[32] expliquent ces faibles corrélations en affirmant que la performance est le résultat de processus complexes dans lesquels intervient tout un ensemble de facteurs tenant à la personne, à la situation de travail et aux représentations.

C. A. O'Reilly & J. A. Chatman[33] définissent l'implication organisationnelle comme un attachement psychologique ressenti par l'individu envers l'organisation. Cet attachement est le miroir du degré d'internalisation ou d'adoption des caractéristiques de l'organisation (mission, valeurs, objectifs, etc.), le lien psychologique pouvant prendre trois formes : l'internalisation (processus par lequel l'agent organisationnel développe un attachement parce qu'il perçoit une congruence entre ses valeurs et celles de l'organisation), l'identification (« *un sentiment d'attachement fondé sur le désir d'appartenance à une organisation et la volonté d'établir ou de maintenir une relation satisfaisante avec elle* » qui s'apparente à un sentiment de fierté d'être membre de l'organisation) et la *compliance* (« *une relation dans laquelle les attitudes et les comportements sont conformes dans le*

[28] R. M. Kanter, « Commitment and Social Organization: a Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities », *American Sociological Review*, vol.33, 1968, pp. 499-517
[29] G. R. Salancik, « Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief », *in* B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, St Clair Press, Chicago, 1977
[30] J. K. Matejka & S. J. Liebowitz, « A Commitment to Ex-sell », *Manage*, vol. 40, n° 4, 1989, pp. 2-6
[31] R. T. Mowday & L. W. Porter & R. Dubin, « Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 12, 1974, pp. 231-248
[32] R. M. Steers & L. W. Porter, « Employee Commitment to Organizations ». *in* R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York, 1982, pp. 441-451
[33] C. A. O'Reilly, & J. A. Chatman, J. A. (1986). « Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior », *Journal of Applied* Psychology, n° 71, 1986, pp. 492-499.

seul but d'obtenir des récompenses spécifiques ou pour éviter des sanctions », engagement de conformité dans lequel l'individu adopte un comportement instrumental à des finalités personnelles). L'apport majeur repose sur le fait d'avoir distingué les antécédents des conséquences de l'implication.

D'après A. F. Alkhafagi & D. Tompkins[34], le niveau d'implication permet de prédire à la fois la performance, l'absentéisme, le taux de rotation et la satisfaction du personnel, ainsi que l'innovation. Ces auteurs donnent l'exemple des cadres japonais qui considèrent que la loyauté des travailleurs est un facteur-clé de la productivité, mais ils ne tirent pas de conclusions définitives sur le lien existant entre implication et productivité. En effet, les résultats des recherches dans ce domaine sont complexes et parfois contradictoires, ce qui laisse penser qu'il y aurait une troisième variable pouvant modifier l'effet de l'implication sur la performance. Ce facteur pourrait être culturel.

En outre, comme l'ont montré S. Rabinowitz & D. T. Hall[35], l'implication ne suffit car la performance ne dépend pas toujours des agents organisationnels qui n'en contrôlent pas le rythme et que les compétences qu'elles requièrent ne sont pas toujours possédées effectivement pas les individus. Il est même possible d'aller jusqu'à affirmer qu'une forte implication des salariés peut empêcher l'innovation dans la mesure où elle érode l'esprit critique et entraîne une dépendance à l'égard de l'organisation.

Mais elle permettrait d'éviter la non-performance. Certains auteurs ont établi un lien entre l'implication et la non-performance car celle-ci est plus facile à mesurer et représente un coût élevé pour l'organisation. Ces approches défendent l'idée d'un *continuum* entre une attitude de retrait de l'organisation (absentéisme, retard, *turn over*, etc.) et l'implication. En effet, l'implication donne également envie de rester, ce qui est un avantage au regard des populations difficiles à garder ou à remplacer.

D'après R. M. Steers & L. W. Porter[36], l'implication est négativement corrélée avec la rotation des employés, c'est-à-dire que ceux qui ont choisi de rester voient leur implication augmenter. Les études longitudinales menées par ces chercheurs ont montré que les employés qui sont restés dans l'organisation avaient eu un niveau d'implication constant durant les quinze premiers mois de l'étude, tandis que les employés qui quittèrent après ces quinze mois avaient, dès l'origine, un niveau d'implication faible et qui continuait à s'affaiblir jusqu'au moment du départ. Sur un plan pratique, cela signifie que si un employé manifeste une baisse de l'intensité de son implication, un départ volontaire risque de survenir dans un avenir proche.

Mais l'implication a d'autres conséquences que l'amélioration de la performance ou la diminution de la non-performance : d'abord, l'implication peut avoir des conséquences positives non mesurables, comme une attitude positive envers le travail ; ensuite, l'implication crée les conditions favorisant l'acceptation des innovations proposées par

[34] A. F. Alkhafagi & D. Tompkins, « Determinants and Impact of Organizational Commitment », Management Decision, vol. 29, n° 6, 1991, pp.46-49
[35] S. Rabinowitz & D. T. Hall, « Organizational Research on Job Involvement », *Psychological Bulletin*, vol. 84, n° 2, 1977, pp. 265-288
[36] R. M. Steers & L. W. Porter, « Employee Commitment to Organizations ». *in* R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York, 1982, pp. 441-451

le management. L'implication constitue donc une force permettant de mener à bien des changements profonds dans une organisation.

L'implication est donc un rempart lorsque les problèmes deviennent imprévisibles et que les règles et procédures ne suffisent plus car elle encourage les individus à avoir des comportements appropriés. Ainsi, C. Handy[37] décrit une catégorie particulière de professionnels qu'il qualifie de « professionnels impliqués » : ce sont des personnes dévouées qui développent des comportements positifs dans les situations auxquelles elles sont confrontées. Par exemple, l'implication des salariés constitue un élément-clé de réussite dans les projets de grande envergure. En effet, les objectifs d'un projet sont nécessairement flous et les innovations importantes, seule l'adhésion des « acteurs projet » permettant d'accepter les nombreux changements induits par les transversalités et d'intégrer les références nécessaires à l'élaboration d'une réponse adaptée. Il est donc important de mettre en place les conditions permettant de favoriser l'implication des « acteurs métier » et « projet ».

L'implication des salariés n'est pas un état stable, ce qui nécessite d'aborder la question dans le temps car elle évolue sous l'influence d'un certain nombre de facteurs endogènes et exogènes à l'individu. Le modèle de E. A. Locke & G. P. Latham[38] en donne une illustration : l'implication est un des déterminants des liens entre l'individu et l'organisation, mais ces liens affectent en retour le niveau d'implication.

L'implication résulte d'une interaction « individu –organisation ».

D'après R. M. Steers *et al.*, il existe quatre facteurs qui déterminent le degré d'implication :

- Les caractéristiques personnelles de l'employé (l'âge et l'ancienneté étant positivement corrélées à l'implication), le niveau d'instruction et de formation (qui est un facteur de moindre implication dans la mesure où la personne qui est formée peut plus facilement trouver des opportunités à l'extérieur de l'organisation - perspective échangiste – avec en outre le fait que l'organisation devient alors un lieu d'identification parmi d'autres - activités sportives, culturelles, etc. - perspective psychologique) et certains traits de personnalité, tels qu'une forte motivation d'autoréalisation ;
- Les caractéristiques liées à la fonction occupée, R. T. Mowday *et al.* identifient deux variables qui pourraient être reliées à l'implication : l'étendue du poste et les conflits de rôle et l'ambiguïté du rôle ;
- Les caractéristiques structurelles telles que le degré de centralisation, de délégation, de participation, le degré de formalisation et de décentralisation est positivement corrélé avec l'implication ;
- L'expérience de travail développée par l'employé, en particulier le fait, pour les employés, de sentir que l'organisation se préoccupe de leur situation personnelle, l'ambiance de travail et l'attitude des collègues envers l'organisation, c'est-à-dire le fait de sentir une attitude positive envers l'organisation de leur part, l'engagement de la personne dans des activités sociales au sein de l'organisation dans la mesure où elles favorisent les interactions et la perception qu'a le salarié

[37] C. Handy, *The Age of Unreason*, Business Book Ltd, London, 1989
[38] E. A. Locke & G. P. Lathan, « New Directions in Goal-setting Theory », *Current Directions in Psychological Sciences*, vol. 15, n° 5, 2006, pp. 265-268

de ses possibilités de mobilité interne et sa confiance dans la politique de formation.

C. J. Mottaz[39], qui reprend l'approche échangiste, relève les déterminants suivants de l'implication :
- Les récompenses liées au travail, aussi bien les récompenses liées à la tâche (bien faire le travail demandé) que celles liées aux relations (qualité des relations avec le supérieur hiérarchique et les pairs) et celles liées à l'organisation dans son ensemble (systèmes de rémunération, de conditions de travail, etc.) ;
- Les attentes vis-à-vis du travail, c'est-à-dire ce que l'individu espère atteindre par son travail.
Pour lui, les récompenses expliquent une plus grande partie de l'implication que les attentes puisque la satisfaction est d'autant plus difficile à atteindre que les attentes sont fortes.

R. T. Mowday *et al.* considèrent que le développement de l'implication est relié au développement de la carrière pour lequel ils distinguent trois phases : le stade antérieur à l'entrée dans l'organisation (ensemble des facteurs qui ont poussé l'individu à faire ce choix), le stade des premiers mois et la période de croisière, dans laquelle les facteurs d'implication sont liés à la représentation qu'a l'individu des investissements qu'il a effectués.

J. P. Meyer & N. J. Allen, quant à eux, évoquent les causes suivantes de l'implication (affective) : les facteurs liés au « confort » que procure l'organisation (fiabilité de l'organisation, écoute de la part du management, équité, cohésion des membres, clarté des objectifs) et les facteurs liés à la perception qu'ont les individus de leur propre compétence (travail qui constitue un défi, difficulté des objectifs, sentiment d'être important aux yeux de l'organisation, *feed-back* sur les performances, participation aux décisions).

Mais, si l'implication est durable, elle n'est pas donnée une fois pour toutes : la rupture des systèmes de valeur, la disparition des opportunités peuvent la faire remettre en cause.

J. K. Matejka & S. J. Liebowitz proposent également d'agir sur les systèmes de gestion et d'encourager l'*empowerment* pour augmenter l'engagement qui est préférable aux trois autres niveaux d'obligation (obéissance, loyauté et implication). Ils proposent de mettre en place un management participatif, d'encourager les employés à jouer un rôle plus important dans la prise de décision (ce qui implique, de la part du management, de donner davantage d'informations sur les performances financières, le coût des matières premières, de l'équipement, de la main d'oeuvre, etc.), de favoriser le travail d'équipe pour traiter des problèmes de qualité et de conditions de travail, de mettre en place des système d'évaluation des performances plus justes en accordant des bonus collectifs (et non individuels) et en accordant un intéressement aux résultats de l'entreprise.

R. M. Steers & L. W. Porter recommandent, pour développer l'implication et réduire le taux de rotation des employés, de placer les employés dans des situations où ils ont l'opportunité d'atteindre les objectifs qui leur importent particulièrement, d'essayer de

[39] C. J. Mottaz, « Determinants of Organizational Commitment », *Human Relations*, vol. 41, n° 6, 1988, pp.467-482

modifier certains aspects de leur travail pour leur accorder plus d'autonomie et de responsabilités et pour leur permettre de s'identifier davantage à leur travail et de créer une atmosphère de confiance et de soutien.

Les notions complémentaires : motivation et satisfaction au travail et autres

On distingue généralement deux grandes familles de théories de la motivation : les théories qui cherchent à identifier les variables influençant le comportement (théories dites substantielles) et les théories qui cherchent à expliquer ce qui conduit l'individu à agir d'une certaine manière (théories du processus). Les théories substantielles font référence aux théories du besoin, dont la plus connue est la théorie des deux facteurs de F. I. Herzberg[40] : les facteurs extrinsèques, qui proviennent du contexte de l'organisation (le salaire, la qualité des relations ou la compétence du supérieur hiérarchique) et les facteurs intrinsèques (accomplissement d'une tâche difficile, reconnaissance par les autres). Les théories du processus font appel à trois champs théoriques différents : les théories des pulsions, les théories du renforcement et les théories de l'incitation.

Selon E. A. Locke & G. P. Latham[41], la motivation pousse à la performance et la performance conduit à deux *outputs* : les récompenses contingentes (externes et internes) et la satisfaction, qui elle-même conduit à l'implication et à l'acceptation de défis à venir. L'implication est donc à la fois une cause de la motivation et une conséquence de la satisfaction. Mais l'idée selon laquelle la satisfaction est une cause de l'implication peut être discutée car un individu peut être satisfait pour des raisons extérieures à l'organisation, ce qui signifie que les conditions de sa motivation changent sans que son attitude vis-à-vis de l'organisation, elle, ne se modifie.

Citons, enfin, la « théorie de la motivation » de J. P. Campbell & R. D. Pritchard[42]. Ces auteurs considèrent que la « motivation – implication » est fonction des éléments suivants : le niveau d'aptitude, le niveau de compétence, la compréhension de la tâche, le choix de faire des efforts, le choix du degré d'effort à faire, le choix de persister dans l'effort, le traitement des conditions qui ne sont pas sous le contrôle de l'individu. Chez D. McGregor, l'implication se confond avec la motivation et résulte du management participatif ou d'une orientation envers les personnes.

Mais il existe trois différences entre les théories de l'implication et celles de la motivation :

- Les théories de la motivation sont généralement fondées sur une approche calculatrice tandis que les théories de l'implication développent plutôt les notions de valeur et d'identification ;

[40] F. L. Herzberg, *The Motivation to Work*, *John Wiley & Sons*, New York, 1959 et *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Cleveland, 1966

[41] E. A. Locke & G. P. Latham, « Work-Motivation: the High Performance Cycle », in U. Kleinbeck, H. Quast, M. Häcker, H. Thierry (Eds.), *Work Motivation*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdtae, 1990

[42] J. P. Campbell & R. D. Pritchard, « Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology », *in* Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial Psychology*, Consulting Psychologists Press, 1976

- Les théories de la motivation s'intéressent à l'accomplissement de la tâche tandis que les théories de l'implication se focalisent sur l'organisation dans son ensemble ;
- Les théories de l'implication vont plus loin dans la relation qui lie l'individu à l'organisation puisqu'elles montrent que l'appartenance à l'organisation joue un rôle dans son développement psychologique.

Pour sa part, la satisfaction résulte de l'expérience de travail à partir de dimensions telles que la nature et les conditions de travail, la rémunération sous toutes ses formes – avantages sociaux compris, les systèmes de promotions, la reconnaissance, la qualité de la supervision et les relations avec le management, la qualité des relations avec les collègues, l'organisation (nature de l'activité et ensemble de ses politiques), les conditions d'environnement de la situation de travail (par exemple, la proximité du lieu d'habitation). Les différences entre l'implication et la satisfaction sont nombreuses. La satisfaction est un état passif tandis que l'implication implique une référence à l'action. La satisfaction concerne un travail spécifique ou certains aspects du travail tandis que l'implication est une réponse affective à l'organisation dans son ensemble. L'implication est plus stable et plus durable : elle se développe lentement mais de façon continue.

Afin de clore le champ des termes adjacents à ceux de motivation et d'implication, examinons ceux d'engagement, de fidélité (et de fidélisation) et de satisfaction, l'ensemble de ces notions ayant donné lieu à des travaux dont la coloration générale est celle de raisonnements déterministes en causes et effets caractérisés selon l'usage de telle ou telle de ces notions.

M. Thévenet[43] a d'ailleurs proposé un tableau de comparaison entre les notions de motivation, d'implication et de satisfaction :

	Motivation	Satisfaction	Implication
Epoque	Années 30 « Ecole des RH »	Années 60-70 Les 30 Glorieuses	Années 80
Objectifs	Développer la performance individuelle	Rémunérer la performance individuelle	Développer le projet commun
Hypothèse de travail	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'organi--sation un projet culturel
Conception de l'individu dans l'organisation	Domaine de la performance individuelle	Négociation/relation entre individu et organisation	
Objectif de l'organisation	Economique	Social	Economique, social et culturel
Niveau de prise en compte	Du personnel	Du personnel	Général
L'organisation cherche à développer	Sa performance à travers différentes motivations	Le bien-être des agents organisationnels	Ses opportunités et l'adhésion
Mot-clé	Objectifs	Résultats	Projet

[43] M. Thévenet, « La réforme d'une époque, l'expression des salariés », *Revue Française de Gestion*, mars – avril 1983, pp. 18-32

Focus sur la citoyenneté organisationnelle

La notion de « citoyenneté organisationnelle » (CO) est un archétype des approches de type *Organisational Behavior*. Le débat à son sujet précède celui qui se développe aujourd'hui autour de la notion de « satisfaction organisationnelle » et, comme pour tous les débats à ce sujet, il est important de souligner la proximité de la notion avec celles d'engagement et celle de satisfaction au travail. La notion se positionne sur la dualité « *in role – extra role* », l'accent étant mis sur le second aspect.

D. W. Organ[44] définit les comportements *extra role* comme « *des comportements individuels discrétionnaires, non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense, et qui favorisent l'efficacité de l'organisation* », comportements multidimensionnels pouvant être orientés vers l'individu ou vers l'organisation. D. W. Organ a proposé un modèle à cinq dimensions, dimensions constitutives de la « citoyenneté organisationnelle » : l'altruisme, la courtoisie, la conciliation, les vertus civiques et l'esprit d'équipe.

La référence à la « citoyenneté organisationnelle » a suscité de nombreux travaux empiriques sur les dimensions de la « citoyenneté organisationnelle », par exemple :

- W. C. Borman[45] ; N. Jahangir & M. M. Akbar & M. Haq[46] ; D. W. Organ[47]pour les déterminants ou antécédents la « citoyenneté organisationnelle » ;
- D. W. Organ & P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie[48], pour les motivations de la « citoyenneté organisationnelle ;
- D. W. Organ[49], pour les liens avec l'échange social ;
- M. A. Konovsky & S. D. Pugh[50], pour la justice organisationnelle ;
- J. L. Far & P. M. Podsakoff & D. W. Organ[51] ; D. W. Organ & R. H. Moorman[52], pour la validité de ses dimensions dans d'autres contextes culturels, notamment asiatiques ;

---

[44] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA, 1988

[45] W. C. Borman, « The Concept of Organizational Citizenship », *Tampa, Florida: Personnel Decisions Research Institutes Inc.,* University of South Florida, 2004

[46] N. Jahangir & M. M. Akbar & M. Haq, « Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents », *BRAC University Journal*, vol. 1, n° 2, 2004, pp. 75–85

[47] D. W.Organ, « Organizational Citizenship Behavior: it Construct Clean-up Time », *Human Performance*, vol. 10, 1997, pp. 85-97

[48] D. W. Organ & P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage, 2006

[49] D. W. Organ, « The Motivational Base of Organizational Citizenship Behavior », *Organizational Behavior*, vol. 12, 1990, pp. 43–72

[50] M. A. Konovsky & S. D. Pugh, « Citizenship Behavior and Social Exchange », *Academy of Management Journal*, vol. 37, 1994, pp. 656–669

[51] J. L. Farh, & P. M. Podsakoff & D. W. Organ, « Accounting for Organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction », *Journal of Management*, vol. 16, n° 4, 1990, pp. 705–721

[52] D. W. Organ & R. H. Moorman, « Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections? », *Social Justice Research*, vol. 6, n° 1, 1993, pp. 5–18

- J. L. Farh & C. B. Zhong & D. W. Organ[53], les liens avec la performance ;
- D. J. Koys[54] ; P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie[55] ; D. Turnipseed & A. Rassuli[56], pour la performance.

La CO tire ses origines du concept de « volonté de coopérer » de C. Barnard et de la distinction faite par D. Katz entre la performance fiable des rôles et les « comportements novateurs et spontanés ». La combinaison de ces deux concepts est le comportement des employés en matière de citoyenneté. La CO se rapporte aux efforts qu'un employé utilise pour faire des choses supplémentaires dans l'intérêt de l'organisation comme aider les collègues à achever leur travail, fournir un soutien pendant leur travail. La CO fait référence à tout ce que les employés choisissent de faire à leur initiative en dehors de leurs obligations contractuelles. La CO est discrétionnaire et peut ne pas être reconnue ou récompensée, bien qu'elle puisse se traduire par des évaluations favorables de la part de la hiérarchie et des collègues. La CO est aujourd'hui conceptualisée comme synonyme du concept de « performance contextuelle », définie comme « *une performance qui prend en charge l'environnement social et psychologique dans lequel la performance d'une tâche a lieu* » (p. 95)[57]. La CO constitue une ressource importante pour améliorer l'efficience organisationnelle en favorisant la transformation, l'innovation et l'adaptabilité.

D. W. Organ définit le comportement de citoyenneté organisationnelle comme *« un comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense, qui contribue globalement au bon fonctionnement de l'organisation. Par discrétionnaire, nous entendons que ce comportement n'est pas une condition nécessaire à remplir au travail, ce comportement est plutôt une question de choix personnel, de sorte que son omission n'est en aucun cas punissable* ».

D. W. Organ[58] propose une perspective plus étendue en ajoutant à l'altruisme et à la conscience professionnelle la volonté d'accomplir son travail au-delà de ce qui est requis, et l'esprit d'équipe, la volonté de tolérer les inconvénients liés au travail (*sportmanship*), la courtoisie - le fait de consulter ses collègues avant de prendre une décision (*courtesy*), le réconfort apporté aux collègues (*cheerleading*) et les vertus civiques - toute manifestation d'un intérêt soutenu d'un employé envers l'ensemble des actions réalisées par son organisation (*civic virtue*).

---

[53] J. L. Farh & C. B. Zhong & D. W. Organ, « Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China », *Organization Science*, vol. 15, n° 2, March–April 2004, pp. 241–253

[54] D. J. Koys, « The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: a Unit-level Longitudinal Study », *Personal Psychology*, vol. 54, n° 1, 2001, pp. 104 - 114

[55] P. M. Podsakoff & S. B. MacKenzie, « The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research », *Human Performance*, vol.10, n° 2, 1997, pp. 133–151

[56] D. Turnipseed & A. Rassuli, « Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: A Bi-level Study among Managers and Employees », *British Journal of Management*, vol.16, n° 4, 2005, pp. 231–244

[57] D. W. Organ, D. W. (1997). « Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time », *Human Performance*, vol. 10, n° 2, 1997, pp. 85-97, doi: 10.1207/s15327043hup1002_2

[58] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1998.

L. Van Dyne *et al.*[59] ont suggéré de construire une structure du comportement de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behavior*) en quatre dimensions : participation sociale, loyauté, obéissance, participation fonctionnelle. L. J. Williams & S. E. Anderson[60] le divisent en deux catégories avec le comportement de citoyenneté dirigé envers les individus et le comportement adressé à une organisation. Pour eux, des espcts tels que l'altruisme et la courtoisie figurent dans la première catégorie, alors que l'esprit d'équipe, les vertus civiques et la conscience professionnelle appartiennent à la deuxième. Pour N. P. Podsakoff *et al.*[61], il existe quatre catégories principales d'antécédents à ce comportement : les caractéristiques des employés, les caractéristiques des tâches, les caractéristiques organisationnelles et les comportements de *leadership*.

Focus sur la fidélisation et la fidélité

Il faut d'abord remarquer que la fidélisation ne conduit pas comme cela à la fidélité et qu'il peut y avoir fidélité sans fidélisation (cf. la procrastination). La notion de fidélité vient du latin *fidelias*, terme en filiation avec celui de *fides* (foi) et de *foedus* (pacte) et donc du champ lexical de la croyance et de la confiance. La fidélité va de pair avec la loyauté de même qu'il est important de souligner son contraire, l'infidélité, dont la prise en compte dans les politiques de gestion des ressources humaine conduit à l'idée de fidélisation (retenir un agent organisationnel). La fidélité est aussi un des enjeux du *marketing* (la fidélité des clients). En gestion des ressources humaines, elle se matérialise par la faible propension à rechercher un autre poste, par un attachement affectif à l'organisation (où l'on retrouve les catégories de l'implication) et constitue un des facteurs explicatifs de la performance au travail.

Focus sur la notion de satisfaction

La satisfaction s'aborde soit de façon statique (un état) soit de façon dynamique (un processus) et concerne aussi bien la situation de travail que les perceptions de la situation hors travail. Elle est considérée comme un facteur important dans la décision de rester ou de partir.

Focus sur la notion de loyauté

La loyauté évoque la partialité et, tout comme la fidélité et la confiance, invite à une morale partiale de l'altérité, partialité liée au présupposé d'une reconnaissance mutuelle.

---

[59] L. Van Dyne & J. W. Graham & R. M. Dienesch, « Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation », *The Academy of Management* Journal, v*ol*. 37, n° 4,Aug., 1994, pp. 765-802, DOI: 10.2307/256600, https://www.jstor.org/stable/256600

[60] L. J. Williams & S. E. Anderson, « Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors », *Journal of Management*, vol. 17, n° 3, 1991, pp. 601-617, http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700305

[61] N. P. Podsakoff & S. W. Whiting & B. D. Blume, « *Individual- and Organizational-level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: a Meta-analysis* », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 1, 2009, pp. 122-141.

C'est F. Bourricaud qui signe, dans l'*Encyclopedia Universalis*, l'article qui lui est consacré. La notion de loyauté l'amène à s'interroger à la fois sur les conditions dans lesquelles un groupe est cohérent et sur celles à partir desquelles les membres du groupe peuvent se faire confiance. C'est dans trois contextes que se pose le problème de la loyauté : celui de la famille, celui des organisations, celui de l'État. Pour la loyauté à la famille, l'auteur rappelle l'existence de la *vendetta*. Pour les organisations, avec la loyauté, il faut souligner l'aspect mobilisation méthodique de ressources en vue d'un objectif commun. Mais l'existence d'un objectif commun à réaliser ne supprime pas l'existence d'objectifs propres à chaque agent organisationnel. La loyauté aux buts de l'organisation va mettre en avant l'importance de la cohésion au regard de la notion de convergence des buts, c'est-à-dire des buts individuels avec ceux de l'organisation comme de ceux de chacun des fragments de l'organisation, cette convergence des buts valant alors coordination par cohésion. La loyauté marque aussi la distance entre les personnes avec les proches (loyaux), les ennemis (ceux qui ne le sont pas) et les autres.

Pour sa part, G. P. Flechter[62] souligne que la loyauté est un moyen de comprendre ce qui différencie morale partiale de morale impartiale. La loyauté est partiale par nature et indique la justification d'un traitement différencié des proches et des étrangers. Que la loyauté vise les proches ou bien les principes, un pays, un parti, une organisation, elle n'est ni bonne ni mauvaise par nature. G. P. Flechter distingue les théories dyadiques (être loyal ou pas) des théories triadiques, distinction applicable aux conceptions de la confiance. Dans le premier cas, la loyauté tout comme la croyance sont considérées comme un type d'engagement volontaire en exagérant l'aspect dévotion. La dévotion montre ainsi toute la distance qui peut s'établir entre le fait d'être dévoué et la « dévotion radicale » qui constitue l'extrême avec, par exemple, la dimension « croyance » que l'on retrouve dans l'acception religieuse du terme. Cette ambiguïté se retrouve lorsqu'au travers du thème du service rendu au client, il est question de lui être dévoué et que cette dévotion-là est aussi celle de la dévotion à l'organisation, ses buts et ses dirigeants. La conception triadique se contente de fixer une dimension minimale à la confiance ou à la loyauté (l'abstention de tel ou tel acte). C'est ainsi que le sentiment de confiance et / ou le sentiment loyauté va venir se distinguer du devoir de confiance et / ou de loyauté. C'est ce second aspect de devoir moral qui conduit à l'aspect féodal du terme de loyauté. Le sentiment confiance et / ou le sentiment de loyauté induit le principe (réel) ou factice de la soumission et de la réciprocité.

La culture juridique moderne fonde la confiance et la loyauté sur la réciprocité transcrite dans le contrat. Si le fondement en est l'histoire partagée, on va alors associer confiance, loyauté et identité : la confiance et la loyauté sont facteurs d'identité. La nuance entre affiliation confiante et loyale et servitude volontaire est plus ténue qu'il n'y paraît. Mais la loyauté, tout comme la confiance, peut difficilement surgir d'un moi dégagé d'un « moi » historique Tout comme pour la confiance, le risque de la loyauté est celui de l'attachement excessif et de l'aveuglement idéologique. Il existe d'ailleurs des conflits entre des niveaux de loyauté. La confiance et la loyauté comprennent donc une dimension éthique et politique là où la fidélité possède une dimension psychologique. La confusion des trois termes, en particulier l'utilisation du dernier pour les deux premiers, conduit surtout à occulter la dimension politique de la confiance et de la loyauté. On retrouve ce processus dans les tentatives de recouvrir une dimension politique de dimensions

[62] G. P. Fletcher, article « loyauté », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 874-878

psychologiques, ce que l'on constate au travers de termes tels que ceux de motivation, d'implication et de sentiment d'appartenance.

L'aspect psycho-identitaire de la confiance et de la loyauté constitue à la fois un projet d'accaparement des ressources émotionnelles de l'Autre et une occultation de la dimension oppressive de ce projet. Comme on le soulignait déjà plus haut, la loyauté (tout comme la croyance) est exclusion des autres à l'exception de ceux qui sont loyaux. C'est la référence à l'objet de la loyauté (et de la confiance) qui fixe la dimension de l'exclusion d'où les conflits de niveaux. La loyauté tout comme la confiance à des principes généraux atténue la portée de l'exclusion encore que de nombreuses exactions aient été ainsi justifiées – de celles du projet colonial à la liberté du marché mise aujourd'hui en avant. La confiance tout comme la loyauté autorisent à traquer les actes qui n'en relèveraient pas. Malgré l'affiliation de la confiance, de la fidélité et de la loyauté, trois acceptions applicables à la relation et possédant de larges recouvrements, il ne s'agit pourtant pas pour autant de les confondre.

La loyauté comprend donc une dimension éthique et politique là où la fidélité va prendre une dimension psychologique. La confusion des deux termes, en particulier l'utilisation du second pour le premier, conduit surtout à occulter la dimension politique de la loyauté. La fidélité attendue de l'agent organisationnel recouvre la loyauté attendue, cette loyauté se chargeant alors d'une dimension politique et éthique dont celle de la soumission. On en retrouve les éléments dans toutes les tentatives de recouvrir cette dimension politique-là de dimensions psychologiques que l'on constate au travers de termes tels que ceux de motivation, d'implication et de sentiment d'appartenance. L'aspect psycho-identitaire constitue donc à la fois un projet et une occultation.

Comme on le soulignait déjà plus haut, la loyauté est donc exclusion de tous les autres à l'exception de ceux qui sont loyaux. C'est la référence à l'objet de la loyauté qui fixe la dimension de l'exclusion. La loyauté à des principes généraux atténue la portée de l'exclusion encore que de nombreuses exactions aient été ainsi justifiées. La puissance du terme, dans sa dimension d'exclusion, se retrouve aujourd'hui dans le *continuum* demandé et qui part de la loyauté pour aller vers les principes de liberté économique et qui va du service rendu au client à la satisfaction des intérêts des « parties prenantes ». Cette loyauté-là autorise à traquer les actes qui n'en relèveraient pas. La loyauté attendue de l'agent organisationnel et celle qui s'exprime au travers de la liberté économique forme système et il devient alors difficile au sujet de pouvoir y échapper.

La loyauté comme masque de la domination va justifier aussi bien l'obéissance que le « dressage » de ceux qui n'obéiraient pas. La loyauté va finalement conduire au conformisme, le premier signe tangible en étant de « faire comme tout le monde ». C'est ce mimétisme-là qui est attendu de l'agent organisationnel au point d'en constituer un des éléments de dérive, mais aussi en même temps le point d'ancrage du postulat d'efficience puisque le jeu de l'autoréférentialité normalisatrice va ainsi pouvoir jouer sans entrave. Le thème de la « domination- soumission » permet ainsi de mettre en exergue, dans l'autoréférentialité des organisations, la façon dont le conformisme y joue un rôle important et la dimension politique du dosage de volonté qui joue en ce sens. A défaut de cette obéissance obtenue de manière volontaire, au nom de la loyauté, c'est le dressage à la loyauté qui hérite des catégories psychologiques et psychosociologiques du conditionnement qui apparaît ici comme justifié.

Focus sur la notion de confiance

La confiance comme essence de l'organisation

Il est couramment fait référence à la confiance comme référence ultime (ou pré-référence) en sciences de gestion et plus généralement dans les sciences sociales, confiance considérée comme étant fondatrice de la relation sociale[63] car il est question de s'en remettre à quelqu'un ou à quelque chose qui fait autorité alors même que l'on ne peut évaluer. La confiance initie la relation qui construit la confiance : la confiance suppose-t-elle l'échange ou bien l'échange suscite-t-il la confiance ? La confiance est-elle circularité apparente ou bien circularité réelle ? En effet, il est généralement question de confiance de tout, par tous et pour tout, d'une confiance dans les Hommes et dans les choses, donc d'une extensivité de la confiance venant limiter le doute, le danger en construisant de la sécurité, de l'assurance.

La référence à la confiance bute sur sa définition et celle de son rôle bien qu'il en soit fait une essence de l'organisation et de la société, comme « levier d'action efficace »[64] au regard d'un *continuum* « parole – opinion – conviction – croyance » (le processus de réification de la parole constitutive de la confiance pouvant même déboucher sur de la crédulité). La confiance est alors faite « variable d'action » et donc facteur de régulation dans une forme d'intériorité à la relation. La confiance est aussi faite « contexte d'action »[65] et donc alors contexte de régulation, se situant dans l'extériorité comme s'il s'agissait d'une institution (dont on rappellera que c'est ce qui ne se discute pas). Dans les deux cas, avec la confiance, il est question d'apprentissage organisationnel et / ou social et aussi de compréhension mutuelle et de contribution.

La définition de la confiance se structure par rapport à des limites dont, par exemple :

- Ce qui vaut entre le doute et l'aveuglement de la certitude ;
- Ce qui vaut entre l'absolu de l'adhésion et le relatif au regard du devoir de lucidité associé à la confiance ;
- Celle de son universalité et donc son particularisme dans une approche culturaliste[66] ;
- Ce qui vaut entre sa manifestation à un moment donné avec la question de la preuve et sa viabilité dans le temps avec la question de l'épreuve, de la durée – par référence évolutionniste – ou non - à des étapes et à un renforcement par et comme récompense de l'épreuve ;
- Ce qui vaut entre l'autorité par soi et l'autorité sur soi avec la question de l'obéissance[67], etc. ;

---

[63] A. Allouche, « La confiance épistémique pour interroger la confiance en sociologie de l'action collective », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[64] S. Agulhon, « Introduction », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[65] H. Guiéry, « Fiabilité et crédibilité d'une approche praxéologique de la confiance », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[66] S. Sangkhavongs, « Confiance et diaspora », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[67] V. Véchambre, « De la confiance en ligne à l'interaction hors ligne – une analyse des mécanismes dérivatifs et fondamentaux de la confiance », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

Il faut également en souligner son usage comme fondement implicite ou explicite en droit[68] avec la confiance qui se gagne, qui se perd et qui se transmet avec le droit de la famille du mariage à la filiation[69] et avec le divorce[70], dans les différents types de contrats, avec la notion d'abus de confiance[71], etc.

L'argumentation de ce texte sera construite la difficulté de définir la notion : d'abord à partir d'une perspective encyclopédique puis par une analyse de sa convocation en sciences de gestion.

De façon liminaire, rappelons l'assertion que développe F. Fukuyama[72] dans son ouvrage *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity* selon laquelle la confiance entre acteurs économiques serait un facteur central de développement des organisations de grande taille. La confiance diminuerait la nécessite d'un contrôle formel, ses pesanteurs et son coût.

Rappelons aussi que R. Putnam & R. Leonardi & R. Nanetti[73] mettent l'accent sur deux aspects, la confiance et la densité relationnelle du réseau pour expliquer les différences de développement économique entre régions à partir de la situation italienne.

Rappelons aussi la place centrale qu'accorde A. Giddens[74] à la confiance au regard de la figure de l'entrepreneur qu'il marque comme fondatrice de la modernité. Il définit la confiance comme un sentiment de sécurité justifié par la foi en la fiabilité d'une personne ou d'un système abstrait, la référence au sentiment contenant l'idée de continuité.

Il propose une définition en 10 points de la confiance :
1° La confiance est nécessaire en l'absence d'information, dans le temps et l'espace.
2° La confiance est liée à la contingence, parce que l'on ne peut prévoir toutes les situations, on fait confiance en s'en remettant au hasard.
3° La confiance n'est pas la foi dans la fiabilité d'un système, elle est le lien entre la foi et le sentiment de sécurité passif.
4° La confiance envers les systèmes experts repose sur la foi en la validité de principes que l'on ignore et non sur la foi dans les bonnes intentions d'autrui.
5° La confiance serait ainsi le sentiment de sécurité, justifié par la fiabilité d'une personne ou d'un système, exprimant la foi dans la probité ou dans la validité des principes abstraits.
6° La confiance moderne conçoit l'activité humaine comme étant d'origine sociale, non naturelle ou divine. C'est une confiance réflexive dans la grande capacité de transformation de l'activité humaine face au hasard et au risque.

---

[68] M. Martin, « La confiance dans les relations professionnelles : un présupposé juridique malmené ? », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[69] S. Aubert, « La confiance en droit de la famille », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[70] A. Badiane, « Divorce et confiance », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[71] Goudjil S. (2015), « La relation de confiance saisie par le prisme de l'interaction pénale d'abus de confiance », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[72] F. Fukuyama, *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, Free Press.
[73] R. Putnam & R. Leonardi & R. Nanetti, *Making Democracy Work – Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press.
[74] A. Giddens, *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1994.

7° Risque et danger sont liés sans être identiques, la prise de risque expose au danger. On peut prendre un risque calculé en cherchant à écarter le danger ou prendre un risque sans être conscient du danger encouru.
8° La confiance sert à minimiser le danger. Le risque acceptable - le danger minimal – est à la base de la confiance.
9° Il y a des risques collectifs concernant des groupes importants. On peut parler ainsi de sécurité mondiale.
10° Le contraire de la confiance n'est pas la méfiance (développé plus loin).

La confiance en co-présence prévaudrait dans les cultures pré-modernes où l'étranger à la communauté est potentiellement suspect, traité avec méfiance. Dans la modernité, l'inconnu est un anonyme auquel on manifeste une inattention polie, l'absence d'intention hostile. L'inattention polie est un fond de confiance diffuse lors des interactions avec des étrangers dans la rue, le métro, c'est un engagement élémentaire. Pour passer à une interaction plus précise, le niveau de confiance doit être plus élevé, ce qui exige des garanties de fiabilité, des rituels formels et informels. Mais finalement pourquoi le profane fait-il confiance ? Plusieurs réponses sont possibles. L'éducation inculque un respect des savoirs techniques en même temps qu'elle les transmet. Mais l'attitude du profane est ambivalente, il respecte la science et se méfie du technocrate ou du jargon scientifique. Bien que réservés vis-à-vis des systèmes experts, les gens sont pragmatiques, et choisissent de faire confiance dans un mélange de confort, de paresse et de crainte. Finalement la confiance dans les systèmes abstraits est moins un choix qu'une acceptation routinière sans aller complètement jusqu'à la dépendance passive. En cas de tension avec le professionnel, le profane peut choisir d'investir le savoir expert en l'enrichissant de son savoir profane ou, au contraire, se désengager dans une attitude de retrait. On retrouve ici la trilogie « *Exit – Voice – Loyalty* » d'A. O. Hirschman. Une société de confiance aurait donc quelque chose à voir avec le respect et la dignité, par opposition à une société de défiance où le ressentiment se substitue au sentiment de confiance. Il y est question de décodage du comportement des autres au regard de signes de bonne volonté réciproque si ces signes sont acceptés par l'un et par l'autre.

Rappelons aussi N. Luhman[75] qui fait de la confiance un opérateur venant réduire la complexité et la distinction entre la confiance décidée, de l'ordre de la subjectivité de la confiance assurée, de l'ordre du routinier, G. Simmel[76] pour qui le savoir est la première forme de confiance en soi, confiance qui évolue dans le temps en permettant d'agir, la confiance se situant entre le savoir et le non-savoir, celui que l'on imagine chez les tiers et M. Marzano[77] pour qui la croyance en la confiance en soi-même, crédo du « moment libéral »[78], alimente la méfiance envers les autres. Il y a donc aussi de l'agressivité dans la confiance. La confiance en soi-même, modèle de type clinique, repose en effet sur le postulat libéral de la primauté accordée à la liberté et donc de l'absence de la référence à un mandat qui viendrait fonder la référence à un contrat.

La confiance pose le problème de sa matérialisation : preuve de son existence, preuve à l'inverse (celle de la non-confiance), preuve expérimentale, preuve par questionnaires

[75] N. Luhman, *Trust and Power*, Wiley, New York, 1979 (édition originale : *Vertauen*, 1968)
[76] G. Simmel, *Sociologie, étude sur les formes de la socialisation*, PUF, Paris, 1999 (édition originale : *Soziologie*, 1908).
[77] M. Marzano, *Eloge de la confiance*, Fayard, collection « Pluriel », Paris, 2012.
[78] Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

qualitatifs ou quantitatifs (avec des *items* et la mesure sur la base d'une échelle d'attitudes permettant de construire la gradation entre confiance, méfiance et défiance) dans la perspective de son évaluation comme élément d'un capital social où, par exemple, la coopération et / ou la collaboration tendraient à constituer un retour sur l'investissement dans la confiance. La question des niveaux de confiance est en effet contingente à la définition d'une échelle de mesure, que cette échelle soit conçue comme absolue ou relative (le « plus ou moins » de confiance)[79].

Le concept de confiance : approche encyclopédique

La confiance est un concept d'ordre métaphysique dans les contours d'une anthropologie philosophique, anthropologie faisant de la confiance un des caractères du sujet et entrant en produit de composition avec l'estime et la bienveillance. C'est une manière de se comporter mais aussi une manière de paraître aux autres.

L'article « confiance » du *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*[80] souligne l'origine théologique du concept en faisant de Dieu l'objet d'un devoir de confiance. Il s'agit d'intention mais aussi de rapport personnel qui s'exprime dans les catégories de la conviction et de l'engagement. Le problème apparaît dans le passage de l'« objet de la confiance » comme lieu d'autorité à celui de la détention d'un pouvoir avec l'adjonction de l'idée d'espérance dans l'état de dépendance dans lequel se place celui qui fait confiance. L'idée de sécularisation de la pensée est ici en germe dans la mesure où cette espérance exprime la foi en quelque chose de pas tout à fait sûr. L'article cite ainsi la définition que propose T. Hobbes de la confiance (*Elements of Law Natural and Politic,* I, chapitre IX, &9) : « *une passion produite par la croyance ou la foi que nous avons en celui de qui nous attendons ou nous espérons du bien ; elle est si dégagée d'incertitude que dans cette croyance nous ne prenons d'autre route pour obtenir ce bien* ». La notion est essentielle en philosophie politique comme fait générateur de l'Etat. Chez T. Hobbes, la confiance constitue l'Etat avec la confiance accordée en Léviathan. Locke ajoute l'idée qu'un gouvernement peut être dissous quand on estime qu'il a failli à la confiance placée en lui. Il y a renversement de la conception théologique : il ne s'agit plus d'un devoir pour celui qui accorde sa confiance mais le devoir, pour celui à qui on accorde sa confiance, de prouver qu'il en est digne. La confiance conduit à la vigilance d'où le recours à la raison alors que, pour la méfiance, la référence est la passion. Mais il faut souligner l'importance du lien entre confiance et amitié, comme nous le signale M de Montaigne. D. Hume donne au concept le contenu d'un sentiment moral avec la possibilité, pour un propriétaire, de faire confiance à ses amis, parents et voisins pour respecter le droit de propriété. Il en va de même des étrangers qui promettent des biens et des services futurs (*Enquête sur les principes de la morale*, III, III, 3). La confiance intervient, avec les précautions que cela suppose, dans des promesses non assorties de menaces. D. Hume précise encore que pour préserver sa réputation, il est raisonnable de tenir ses promesses, établissant ainsi le lien entre confiance et réputation. La confiance est encore rangée ici dans la catégorie des sentiments moraux et peut être constitutive d'une forme de capital, lui-même forme spécifique de propriété. On retrouve d'ailleurs ceci avec l'actualité de la question de la réputation comme forme de capital immatériel. Pour sa part, E. Kant défend

[79] Legrand C. (2015), « La défiance, quel impact sur l'organisation », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[80] A. C. Baier, « article « confiance », in *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 283-288.

l'idée que le devoir de tenir ses promesses et de respecter ses promesses est indépendant de considérations prudentielles.

La confiance apparaît aujourd'hui comme le sujet d'aphorismes et de mentions allusives dans une perspective émotiviste. A. C Baier souligne l'importance des textes de R. M. Axelrod, d'A. Sen et surtout de N. Luhman qui, avant A. Giddens, affirme que la confiance réduit la complexité en libérant l'agent qui fait confiance des obligations de contrôle (et des tâches bureaucratiques correspondantes) dans la mesure où c'est un preneur de risques. N. Luhman propose la thèse du passage d'un univers des sociétés traditionnelles où la confiance est largement une logique interpersonnelle à un univers où la confiance s'établirait aujourd'hui au regard du système (mot générique comprenant les organisations, l'Etat, la société, etc.) suivant la situation de l'agent. Dans le premier cas, la confiance suppose un engagement émotionnel absent dans le second où elle serait de l'ordre de la représentation. Outre la perspective évolutionniste de cette position, elle reconnaît également l'anéantissement de la dimension du sujet dans l'organisation aujourd'hui. C'est aussi cette perspective qui permet de fonder l'idée d'une confiance organisationnelle. R. Damien[81] propose la crise de la raison comme facteur de l'actualité du concept de confiance, confiance rendue essentiellement saisissable par sa perte (ce qui est aussi, dans le même ouvrage, la position d'H. Vérin). La confiance est alors considérée comme un des facteurs constitutifs de l'assurance. La confiance est aussi conçue comme une affiliation au groupe, contribuant à un isomorphisme où la confiance dans l'organisation (tout comme dans l'institution) vaut confiance dans les autres.

On soulignera aussi le lien qui s'établit, en économie, entre la confiance et les fondements de la monnaie (ne parle-t-on pas, à cet égard, de monnaie fiduciaire comme forme élaborée de la monnaie, par dissociation avec la monnaie matérielle représentée par le poids d'un métal donné). Comme « référence ultime » de l'économie politique, la confiance vient fonder la relation de marché.

Examinons à présent les corrélats de la confiance sans lesquels la notion ne peut prendre sens.

Les corrélats de la confiance : approche encyclopédique

C'est en effet au regard de ces corrélats que de façon à la fois émotiviste, impressionniste et sentimentaliste que se définit la confiance dans la mesure où elle peut être à la fois considérée comme une attitude, un sentiment ou une émotion[82]. C'est à ce titre que la notion de « contrat de confiance » venant mêler l'explicite du juridique et l'implicite des attentes (cf. D. M. Rousseau[83]) se réfère à la confiance comme ingrédient majeur de la réflexion en termes de contrat.

[81] R. Damien, « La confiance et ses crises philosophiques », *in La confiance en question*, R. Laufer & M. Orillard (Eds), L'Harmattan, Paris, 2000.
[82] O. Leboyer, « Le sentiment de confiance au sein de l'armée », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[83] D. M. Rousseau & R. de Rozario & R. Jardat & Y. Pesqueux, *Contrat psychologique et organisations – Comprendre les accords écrits et non écrits*, Pearson France, Paris, 2014 (édition originale : D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations, Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, New York, 1995).

Coopération, cohésion, cohérence, collaboration

On ne trouve pas de définition de la coopération dans le dictionnaire d'A. Lalande mais, dans le jeu des corrélats, celle d'altruisme. La coopération contient l'idée de participer à une œuvre commune. Elle pose le problème de ses fondements et c'est en cela qu'intervient la confiance mais aussi l'altruisme. La cohésion, pour sa part, indique l'idée de solidarité des parties là où la coordination indique l'idée d'harmoniser des activités diverses dans un souci d'efficacité par référence à des procédures (donc sans personnalisation de la relation). Le terme de cohésion vient du latin *cohaesum* qui recouvre le fait d'être attaché ensemble, idée qui a été appliquée pour qualifier les modalités de liens au sein des groupes humains. C'est une logique qui présente à la fois des avantages (parler d'une seule voix, elle est favorable à l'implication et à l'action ordonnée) mais aussi des inconvénients (croyance en l'absence de désaccords et attitudes « fusionnelles » des membres du groupe). En tout état de cause, elle marque la volonté de coopérer. Les notions de cohérence, de cohésion, de coopération et de coordination sont le plus souvent utilisées de façon peu distinctes les unes des autres. O Uzan & P. Accard[84] (2002) vont distinguer l'approche « organiciste » (C. Barnard, E. Durkheim, H. Fayol, P. Lawrence & J. Lorsch, H. Mintzberg) de l'approche « individualiste » (F. W. Taylor, H. A. Simon, M. Weber) de la coordination. L'approche « organiciste » va considérer l'organisation comme une totalité sociale où la coordination sera associée à la notion d'harmonie, d'équilibre rationnel, de modalité de normalisation des comportements et à une théorie de l'autorité qui admet en fait d'autres formes que la seule autorité hiérarchique. L'approche « individualiste » accorde plus de poids aux comportements individuels qu'à l'organisation. Pour la cohérence et la cohésion, J. L. Pech Varguez[85] met en perspective leurs fondements et leur substance managériale. Elles peuvent, d'après lui, être fondées sur les catégories de la solidarité mécanique (basée sur la division du travail) et de la solidarité organique (basée sur les affinités de croyance et de valeurs) d'E. Durkheim[86]. « *Pour qu'un tout soit cohérent, la première condition est que les parties qui le composent ne se dispersent pas en mouvements discordants. Mais cet accord externe ne fait pas la cohésion ; au contraire, d'une certaine manière, il l'implique* » (p. 105). Ainsi, selon D. Cartwright & A. Zander[87], la cohésion est synonyme d'attraction exercée par le groupe sur ses membres, des facteurs constitutifs du groupe (objectifs, taille, structure organisationnelle) et des facteurs de satisfaction (réponse aux logiques de relations interpersonnelles, identification) entrant en combinaison. On peut aussi rappeler la distinction de F. W. Taylor[88] entre la division du travail et l'harmonie, celle d'H. Fayol[89] entre division du travail et union du personnel avec la référence à l'« esprit de corps », la conception de la cohérence auto-créée chez M. P. Follet[90], celle de la coopération chez C. Barnard[91], la question du passage des valeurs aux faits chez H. A. Simon[92], la dualité « contribution – coopération » chez D. Katz & R. Kahn[93], celle de la

[84] O. Uzan & P. Accard, « Coordination, structuration, complexité. Essai de conceptualisation de la coordination managériale », *Sciences de Gestion*, n° 42, 2002, pp. 17-41.
[85] J. L. Pech Vargez, *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise – Le cas des hôtels familiaux au Yucatan*, Thèse HEC, Jouy en Josas, 2003.
[86] E. Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1960 (1° édition : 1893).
[87] D. Cartwright & A. Zander, *Group Dynamic: Research and Theory*, Tavistock Institute, Londres, 1964.
[88] F. W. Taylor, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1971 (1° édition : 1923).
[89] H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1971 (1° édition : 1918).
[90] M. P. Follet, *Diriger au-delà du conflit*, Village Mondial, Paris, 2002 (textes des conférences des années 1930).
[91] C. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938
[92] H. A. Simon, *Administration et Processus de décision*, Economica, Paris, 1993 (Ed. originale : 1947)
[93] R. Katz & R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, 1966, 848 p.

« différenciation – intégration » chez P. Lawrence & J. Lorsch[94], celle de « coopération – coordination » chez B. Maggi[95], celle de convergence des résultats individuels et de convergence des valeurs communielles chez M. Fiol[96]. Cohésion et cohérence sont souvent confondues alors que les deux termes méritent d'être distingués.

La cohésion signifie le fait de maintenir uni. Elle représente la force d'attraction qui existe entre les membres d'un groupe conduisant à une forme de conjonction solidaire et harmonieuse des émotions et des sentiments dans le sens de la construction de compromis entre les agents de ce groupe au nom des perspectives d'une identification commune. La cohésion conduit donc à un partage collectivement accepté de valeurs et à la construction d'une confiance organisationnelle. Il ne faut pourtant pas éviter pour autant de parler des risques d'une perspective trop fusionnelle, en cas d'excès de cohésion.

Le concept de cohérence comporte l'idée de relations étroites qui construit des concordances entre des éléments. Les parties se retrouvent liées dans une sorte d'harmonie, de logique ou plus simplement d'ordre. Ce terme de cohérence peut être vu aussi comme un synonyme de celui d'organisation : peut-il y avoir organisation sans cohérence entre les buts, les moyens et la volonté ? H. Fayol met bien en évidence l'ordre double constitutif de l'organisation, c'est-à-dire l'ordre matériel et l'ordre social. La cohérence marque le degré de liaison qui existe entre l'organisation et ses missions. Elle induit aussi l'idée de relation *a minima* ordonnées entre le discours et les pratiques organisationnelles. Elle suppose l'alignement des objectifs individuels sur les objectifs généraux de l'organisation, la faculté de corréler les activités et les processus en un ensemble.

La collaboration signifie, au sens strict du terme, travailler ensemble et suppose donc une volonté de la part des individus qui vont collaborer. Il faut souligner deux aspects qui marquent la notion quand elle est utilisée dans un contexte francophone : d'abord l'idée implicite de hiérarchie, un collaborateur (ou une collaboratrice) étant considéré(e) comme un subordonné et, ensuite, l'impact de l'expérience historique de la collaboration de citoyens français avec les autorités d'occupation allemandes durant la Deuxième guerre mondiale. Remarquons combien la référence à une idéologie collaborationniste est présente depuis dans les analyses politiques et aussi combien sa transcription dans les domaines managériaux est aujourd'hui représentative du « moment libéral » au regard d'une collaboration dont on ne pourrait échapper, inscrivant ainsi la notion en parallèle avec celle de consensus.

On retrouve aujourd'hui le jeu relatif de la confiance avec ces trois notions au cœur du *New Public Management* qui peut être considéré comme un ensemble doctrinal outillé adressé au fonctionnement des services publics[97].

Autres corrélats

[94] P. R. Lawrence & G. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School Press, 1967
[95] B. Maggi, « La régulation des prémisses d'action du travail », *in* P. Cazamian & F. Hubbert & N. Noulin (Eds.), *Traité d'ergonomie*, Octares, Toulouse, 1996.
[96] M. Fiol, *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse Université de Paris IX Dauphine, 1991.
[97] Le Lay, « La santé au travail face au *New Public Management*. Où est la confiance ? », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

L'action collective replace la confiance dans le rapport aux autres et non sur la base d'une perspective ontologique. C'est A. Touraine qui, dans l'article qu'il consacre à l'action collective dans l'*Encyclopedia Universalis* signale que la confiance y joue le rôle d'un concept transfert entre deux représentations de l'action organisée : « *une représentation de la société comme un ordre reposant sur des principes et une représentation comme un ensemble de croyances* ». La confiance contribue à l'intégration de l'agent dans la mesure où elle fonde l'arbitrage qu'il effectue face à l'ensemble des tensions qu'il vit au lieu de sombrer dans l'anomie. La confiance est donc à la fois instituée et force instituante.

L'alliance trouve un enracinement dans de nombreuses sciences sociales. En anthropologie, elle est constitutive du lien de parenté, un des universaux des sociétés humaines. En théologie, elle marque le lien une un dieu et ses fidèles. En sciences politiques, elle construit une articulation entre Etats indépendants, articulation dont on trouve une dimension majeure en matière militaire. En sciences de gestion, c'est une référence en stratégie d'entreprise face à des situations de « compétition – coopération ». Elle résulte de la confiance en l'autre.

L'altérité dont S. Courtine-Denamy trace les contours dans son article de l'*Encyclopedia Universalis* souligne l'importance de la voie qui mena, dans la pensée philosophique, à la reconnaissance d'autrui. Sans altérité, une confiance est-elle possible ? La pensée contemporaine de l'altérité est marquée par l'œuvre d'E. Lévinas qui pourtant la fonde en dehors d'une référence à la confiance, l'altérité étant, en quelque sorte, cette confiance même (cf. la responsabilité des parents vis-à-vis de leurs enfants). L'altérité se substitue chez lui à la confiance qui n'est alors qu'un descripteur de la relation.

L'amitié au travers de laquelle, de façon indirecte, la confiance (considérée ici comme étant de dimension personnelle) prend la dimension d'une vertu. La confiance s'acquiert dans l'amitié et non avant elle, dans la mesure où l'amitié ne peut être réduite à un sentiment (comme pour l'amour) car c'est une activité commune à deux ou plusieurs personnes qui, à défaut de durée, condition nécessaire, n'existerait pas. La volonté est aussi un des éléments qui entre en ligne de compte dans la construction de l'amitié.

L'apprentissage dans la mesure où la confiance est apprentissage des renoncements et des compromis.

L'approbation (et le blâme) constituent un mode d'intériorisation des normes morales, l'approbation étant un mode constitutif de la confiance et le blâme, un mode constitutif de la défiance. La confiance se construit donc sur le passage d'un jugement d'évaluation à un jugement moral.

L'assurance, c'est-à-dire être sûr de soi et / ou des autres, constitue à la fois une condition et un résultat de la confiance. Il faut signaler le développement corrélatif du secteur de l'assurance où l'inversion (les primes versées précèdent le versement éventuel des compensations lors de l'occurrence d'un risque) qui existe au regard d'un fondement actuariel[98].

[98] O. Daudé, « Les conditions sociales de possibilité de l'inversion du cycle de production », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

L'attachement est constitutif de la substance d'une relation, en particulier d'une relation de confiance, notion dont la dimension affective du fait de l'existence de liens forts doit être soulignée, liens forts donnant sens à la confiance comme fondatrice d'une relation d'autorité par obéissance, obéissance ayant l'ambivalence pour conséquence, l'attachement dont il est question ayant aussi bien des effets positifs de réduction des risques mais aussi négatifs du fait de l'accroissement de la minoration des risques[99].

L'attente est un corrélat de la confiance car il s'agit bien d'attendre quelque chose de quelqu'un.

La confidence vaut avec la confiance dans le registre de l'intime.

La connivence, considérée ici comme une forme positive de la complicité est, tout comme elle, un mode de réalisation de la confiance. On en retrouve l'importance quand on parle de collaboration.

Le contrat importe dans la thématique de la confiance dans la mesure où la confiance, interprétée dans les contours du contrat implicite, dispense alors le contrat explicite de la complétude (ou vient en compenser sa nécessaire incomplétude)[100]. La confiance permet de faire de la conception « sociale » ou « organisationnelle » du contrat l'extension d'une conception individualiste construite sur la base des intérêts, des attentes et des promesses et ouvrir le possible recouvrement du contractualisme par le conventionalisme, le contrat cédant alors la place à la convention. La confiance peut alors être rangée dans la catégorie des « conditions originelles » si importantes dans la pensée philosophique (du « spectateur impartial » d'A. Smith dans la *Théorie des Sentiments Moraux*[101] au « voile d'ignorance » de J. Rawls dans sa *Théorie de la justice*[102].

La défiance est le contraire de la confiance au sens des relations interpersonnelles et se situe au l'autre bout du *continuum* partant de la confiance. C'est aussi, au sens premier du terme, un défi, c'est-à-dire à la fois agression et transgression[103].

La dépendance (et l'interdépendance) matérialise un des effets de la situation de confiance dans la mesure où celui qui fait confiance est dépendant (et interdépendant) de ceux à qui il fait confiance.

Le doute détruit la confiance.

L'égalité s'inscrit de façon orthogonale à la dépendance car la confiance apparaît comme un des éléments de la perspective d'une rencontre avec des personnes dignes de confiance, donc des « égaux » en quelque sorte malgré l'inégalité de la relation qu'elle fonde.

---

[99] E. Reinet, « L'ambivalence de la confiance au travail dans un environnement à risques : entre effets positifs et effets pervers », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[100] D. M. Rousseau, *op. cit.*
[101] A. Smith, *Théorie des sentiments moraux*, 1759 (trad. M. Biziou & C. Gautier & J.-F. Pradeau, PUF, collection « Quadrige », Paris, 2011).
[102] J. Rawls, *Théorie de la* justice, Seuil, Paris, 1987 (Ed. originale : 1971)
[103] L. Zibi, « La place et l'usage de la confiance dans l'action collective », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

L'engagement (un des fondamentaux de la collaboration) comporte deux aspects, le premier prospectif, normatif qui est l'espérance attendue de la situation de confiance et le second rétrospectif et factuel qui justifie l'établissement d'une situation de confiance. J. Ladrière, dans l'*Encyclopedia Universalis* trace les contours suivants. « *L'engagement peut être entendu au sens de « conduite » ou au sens « d'acte de décision », selon qu'il désigne un mode d'existence dans et par lequel l'individu est impliqué activement dans le cours du monde (…) ou qu'il désigne un acte par lequel l'individu se lie lui-même dans son être futur, à propos soit de certaines démarches à accomplir, soit d'une forme d'activité, soit même de sa propre vie (…) L'analyse formelle s'attache surtout à élucider deux aspects caractéristiques de l'engagement : son caractère anticipateur et le rapport qu'il établit entre l'infinité d'un pouvoir et la finitude d'un objet déterminé. Elle consistera à rattacher les propriétés de l'engagement à certaines des structures fondamentales de l'être humain, structure de la temporalité d'une part, structure de la liberté d'autre part* ». L'attitude d'engagement de type « conduite » s'oppose ainsi à celle de retrait, d'indifférence ou de non-participation. Elle se caractérise par trois composantes importantes : l'implication personnelle, la responsabilité, le rapport à l'avenir. L'engagement est une attitude qui concerne l'être même de celui qui s'engage. De façon générale, toute décision affecte celui qui la prend, même si elle porte sur des choses. Mais on ne peut parler d'engagement que lorsque l'objet de l'engagement est le sujet qui s'engage. On peut donc s'engager à l'égard d'une organisation, définie par des buts fonctionnels, une entreprise par exemple. L'entreprise étant d'abord « prendre entre », la confiance est bien alors un ingrédient entrepreneurial venant susciter le « prendre entre » vis-à-vis de tiers[104]. Mais l'engagement n'a ici qu'une portée instrumentale et il est relatif à un certain type d'actions nettement délimitées sur une durée également limitée même si l'organisation n'est pas en mesure de dire à l'avance ce qu'elle demandera, ni quand elle y mettra fin (l'agent organisationnel qui s'engage d'ailleurs le plus souvent non plus). Il y a donc indétermination et risque. J. Ladrière qualifie l'engagement de fonction médiatrice du présent vers l'avenir, de rapport au limité et à l'illimité.

L'empathie peut être considérée comme une manifestation de la propension à faire confiance, la sympathie en étant une matérialisation délimitée (à une personne, à un groupe, une situation, etc.).

L'espérance est associée à la confiance dans la mesure où une philosophie de l'espérance se replace dans une herméneutique du temps et que le tressage qui s'établit entre espérance, temps et confiance est alors majeur,

La fiabilité est aussi à la fois une des causes et une des conséquences de la relation de confiance : il faut être fiable pour faire (ou obtenir) l'établissement d'une relation de confiance qui ne dure que pour autant que le constat de fiabilité se trouve vérifié. Il faut noter que l'on trouve une acception organisationnelle de la fiabilité dans la thématique

[104] R. Raserijaona, « Redéfinir la confiance pour la TPE », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

des HRO (*High Reliability Organizations*) avec, par exemple, M. Landau[105], T. R. LaPorte[106], K. Weick[107], C. Perrow[108].

La fourberie est un facteur de destruction de la situation de confiance.

La foi pour laquelle E. Ortigues dans l'*Encyclopedia Universalis*, souligne que, « *dans le vocabulaire actuel, le mot « foi » désigne habituellement une croyance religieuse ou une croyance morale, c'est-à-dire l'engagement d'un individu au service d'un idéal auquel il croit. Nous avons cependant conservé une autre acception du mot : la bonne foi, synonyme de sincérité, de loyauté* ». Les deux acceptions se trouvent interférer avec le concept de confiance : la première dans la mesure où la confiance est foi en l'autre et la seconde comme élément constitutif de la confiance. « *La foi est l'engagement d'une relation de confiance entre deux personnes (humaines ou divines). Cette relation peut s'entendre au sens actif (la confiance que je fais) ou au sens passif (la confiance qui m'est faite). Au sens actif, la foi est ce qui me rend croyant, confiant. Au sens passif, la foi est ce qui me rend crédible, fiable* ». Dans ce cas, la foi implique une reconnaissance réciproque entre les personnes, entre celui qui donne sa parole (ou inspire confiance) et celui qui la reçoit (ou fait confiance). Il est donc important de souligner ici la perspective relationnelle commune à la foi et à la confiance. « Foi » et « croyance religieuse » ne sont pas strictement synonymes. Croire possède en effet à la fois un sens déclaratif (je vous crois…) et un sens performatif (je crois en vous…). Dans les deux cas, il y a engagement d'une relation de confiance – « éventuellement » dans le premier, « absolu » dans le deuxième. Mais là où la foi est inébranlable, la croyance peut prendre des formes différentes (opinion, persuasion, idéologie, conviction, etc.). Elle comporte deux caractéristiques générales : comme élément du jugement (condition de vérité - croire, c'est tenir pour vraie une proposition qui peut, par ailleurs être fausse) et comme guide du comportement (condition d'acceptabilité).

L'identité appartient également à cette famille des corrélats car la confiance est facteur d'identité de la personne qui la construit et facteur d'identification de celle qui la reçoit (cf. la circularité induite par la confiance).

L'imaginaire (et la magie) dans la mesure où la confiance ne peut être qu'imaginée tant et si bien qu'il y a aussi de la magie dans la confiance.

L'implication, en tant que connecteur, trouve une base logique dans la confiance considérée comme étant une « variable d'action »[109]. La notion d'implication organisationnelle est couramment utilisée en psychologie du travail et des organisations pour qualifier la relation du salarié à son entreprise. Cette notion est une forme d'« état d'esprit », « *une relation du salarié à l'organisation qui recouvre une orientation à la*

[105] M. Landau, « Redundancy, Rationality and the Problem of Duplication and Overlap », *Public Administration Review*, n° 39, 1979, p. 148-156
[106] T. R. LaPorte, « High Reliability Organizations: Unlikely Demanding, and at Risk », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 4, n° 2, June 1996
[107] K. E. Weick, « Organizational Culture as a Source of High Reliability », *California Management Review*, n° 29, 1987, p. 112-127
[108] C. Perrow, « The Limits of Safety : The Enhancement of a Theory of Accidents », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1994, n° 2, pp. 212-220
[109] M. A. Hammach, « Confiance, RSE et implication organisationnelle », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

fois proactive et positive ou comme un attachement de l'individu à son entreprise »[110]. Selon M. Thévenet et J-L. Vachette[111], « *l'implication résulte d'un investissement personnel réalisé par l'acteur à partir de l'évaluation de ses désirs, de ses stratégies et des opportunités à les réaliser dans l'entreprise ; elle découle aussi de l'évaluation de la capacité de l'entreprise à les satisfaire et de la cohérence des valeurs entre la personne et l'organisation* ». Un individu impliqué dans son travail se sent concerné par tout ce qui s'y passe : le contenu du travail, les collègues qu'il rencontre, les tâches qu'il réalise, la vie de l'entreprise, les relations qui se nouent. J. P. Meyer & L Herscovitch[112] la considèrent au regard d'un modèle reposant sur trois composantes : le principe de base de l'implication qui la caractérise et la distingue des autres constructions, les états d'esprit qui déterminent l'implication (affective, normative ou calculée) et les conséquences de l'attachement sur le comportement. Y. Wiener[113] définit l'implication normative comme « *la totalité des pressions normatives internalisées agissant d'une manière qui correspond à des intérêts de l'organisation* ». L'intériorisation des normes organisationnelles conduit à s'engager dans une certaine ligne de conduite et dans une forme de continuité. Pour sa part, l'implication affective repose d'abord sur l'engagement volontaire (par différence avec l'obligation qui, elle, caractérise l'implication normative) et ensuite par son aspect relationnel (par différence avec une relation instrumentale ou économique comme dans le cas de l'implication calculée). L'implication calculée (ou de continuité) repose sur le coût perçu lié à l'accumulation d'investissements passés qui seraient perdus si la personne quittait son poste. Dans ce cas, l'implication organisationnelle résulte d'un calcul opportuniste en vue d'obtenir un gain. Les conséquences comportementales de l'implication sont le fruit d'une ligne de conduite (affective, normative, calculée). Ces comportements peuvent être spécifiques - comme rester membre de l'organisation - ou généraux - comme travailler pour le succès de l'organisation (J. P. Meyer & L. Herscovitch). Une explication de la disparité de ces éléments comportementaux provient des différences entre les forces qui engagent. Les individus qui se sont impliqués essentiellement par désir ont tendance à maintenir leur implication jusqu'au bout, plus que ceux qui se sont impliqués par obligation ou pour éviter les coûts. Une personne impliquée par calcul peut être encline à trouver une façon de se désengager en cherchant d'autres opportunités de travail où ses compétences seront transférables. De même, ceux qui sont impliqués par obligation morale pour finir une tâche particulière peuvent être enclins à chercher une façon d'accomplir leur tâche en employant le minimum de temps et d'effort. « *Il est probable que les salariés qui veulent appartenir à l'organisation (implication affective) pourraient exercer un effort en sa faveur, plus que ceux qui ont un besoin d'appartenance (implication calculée), ou que ceux qui ont une obligation d'appartenance (implication normative)* »[114].

---

[110] O. Herrbach & K. Mignonnac & B. Siren, « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH », *Congrès AGRH*, 2004, pp.1-20.

[111] M. Thévenet & J.-L. Vachette, *Culture et comportements* », Vuibert, collection « Ressources Humaines », Paris, 1992.

[112] J. P. Meyer & L. Herscovitch, « Commitment in the Workplace : Toward a General Model », *Human Resource Management Review*, vol. 11, n° 3, 2001, pp.299-326.

[113] Y. Wiener, « Commitment in Organizations: a Normative View », *Academy of Management Review*, vol. 7, 1982, pp. 418-428

[114] J. P. Meyer & N. J. Allen, « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1990, pp. 1-8

Le lien est ce qui caractérise la relation de confiance, avec bien sûr des gradations entre l'amour (version forte) et la relation comprise au sens social du terme (version faible). Dans la mesure où aussi bien dans la coopération que dans la collaboration, il est question de liens, rappelons l'approche de la question effectuée par M. Bolle de Bal[115] quand il met en avant la notion de « reliance » en association avec celles de « liance » et de « déliance ». Rappelons la double signification de la reliance qui est acte de relier ou de se relier (processus) et résultat de cet acte (état). La reliance est relation à soi (psychologique) et au monde (culturelle, écologique, cosmique). Il souligne la différence entre version *lato sensu* qui vaut pour la généralité des liens entre agents sociaux de la version *stricto sensu* qui vise la perspective normative et active de création de liens. La déliance est ce qui, dans le fonctionnement de la société, menace les liens sociaux (exemple : la relation de travail dans le monde contemporain). La liance est une pré-condition de la reliance et se caractérise par le « vide & bien-être » primitifs. La confiance est donc inhérente à la relation, au lien (et à la rupture du lien) d'où la référence à des règles de contrôle social pour éviter la rupture de ce lien dans deux perspectives : éviter le coup tordu et instaurer une capacité à réparer les écarts.

La loyauté évoque la partialité et, tout comme la confiance, invite à une morale partiale de l'altérité, partialité liée au présupposé d'une reconnaissance mutuelle (cf. texte supra).

La mafia est un exemple très révélateur du rôle de la confiance comme élément constitutif d'une organisation. J. Susini nous en offre une analyse dans l'article qu'il lui consacre dans l'*Encyclopedia Universalis*. « *Il sert à désigner une manière de s'associer entre criminels, voire à affirmer l'existence d'une société criminelle unique, se déployant à travers le monde (…) L'esprit de mafia repose sur la conviction qu'on doit avoir le courage de s'opposer, en cas de besoin, à la loi, pour imposer son destin personnel, son ascension sociale* », mais aussi sa « survie » intra-organisationnelle. L'appartenance à la mafia conduit à la caractérisation d'une manière d'être, de sentir et d'agir. Malgré le contre-exemple moral que constitue la mafia, la confiance et l'identification y jouent le rôle d'ingrédients majeurs. La mafia peut, à ce titre, être assimilée à une confiance et à une radicales et à une forme de confiance organisationnelle.

La méfiance est un opposé de la confiance mais en tant que posture générale de l'un vis-à-vis des Autres. La méfiance serait, à ce titre à mi-chemin entre la confiance et la défiance du fait de la référence à un fond de doute, une suspicion. La méfiance se caractérise par un manque de confiance. C'est la méfiance qui fonde la surveillance, la vérification et plus largement le contrôle, logiques qui, dans le domaine éducatif, conduisent à la tension entre la confiance issue d'un processus éducatif et la confiance issue d'un processus policier[116]. C'est en cela qu'en sciences de gestion, il est question de complémentarité entre contrôle et confiance.

La menace est, de façon générale, un élément destructeur de la confiance mais aussi, *a contrario*, éventuellement constitutive de la confiance au regard des membres du groupe sur lesquels elle pèse.

---

[115] M. Bolle de Bal, *La tentation communautaire – les paradoxes de la reliance et la contre-culture*, Editions de l'Université de Bruxelles.

[116] Louli J. (2015), « Les équilibristes : comment les travailleurs sociaux gèrent la confiance du public », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

Le mensonge est une forme de négation radicale de la confiance qui, à l'inverse, tresse des rapports étroits avec la vérité.

L'opportunisme est une notion qui s'oppose à la confiance dans la mesure où il est égocentré. Rappelons que la théorie micro-économique fait de la forme individuelle de l'opportunisme une composante majeure de l'ethos qui, paradoxalement, se transformerait collectivement en « confiance généralisée ». La relation d'échange serait donc transformatrice de l'opportunisme en confiance.

Le pacte est étymologiquement lié à la notion de paix, et se retrouve au rang des corrélats au même titre que « promesse », « contrat », etc. C'est une convention qui se traduit par des actes. On le retrouve dans le champ politique, le pacte étant plus fort que l'alliance et dans le domaine ésotérique avec le pacte de sang.

Le partisan est une version « douce » du mafieux, dans une acception négative. Dans une acception positive, c'est une manifestation concrète de la loyauté mais aussi un processus d'identification des membres d'un groupe qui se construit face à une menace. La confiance y joue un rôle déterminant.

La promesse est liée au devoir de l'honorer. Mais c'est plus un élément constitutif d'un dispositif venant élargir les bases de la confiance qu'un élément qui la fonde. C'est aussi un élément venant fixer un contenu à l'espérance.

Le respect est, sur le plan formel, une forme d'étiquette nécessaire à la construction de la confiance. Au sens profond, c'est un de ses fondements. Le respect s'adresse aussi bien à la puissance à craindre qu'à la faiblesse à respecter. Là aussi, la dimension du respect est importante avec le fait que l'estime de soi est considérée comme marquant le début du respect de soi et des autres ainsi que de la morale.

Le sentiment moral : avec la référence à des sentiments moraux, le sentimentalisme se distingue de la perspective rationaliste et, à ce titre, la confiance appartient à l'univers des sentiments moraux.

La réciprocité constitue une des catégories de la relation et donc, en particulier, de la relation de confiance, la réciprocité allant de pair avec la reconnaissance, reconnaissance conduisant à une perspective personnaliste en liaison (ou non) avec la perspective situationniste des « environnements habilitants » qui va solliciter la référence à la confiance[117].

La réputation constitue une condition permettant l'établissement d'une relation de confiance et aussi une de ses résultantes. Son actualité est marquée par le fait qu'elle constitue un des éléments du capital immatériel d'une organisation donnée.

La sécurité (et la sûreté et la fiabilité) résulte de la relation de confiance. Elles contribuent à la construction de la sécurité et de la sûreté (dont la sûreté de fonctionnement d'ordre organisationnel).

[117] J. Eneau, « Formation d'adultes et dispositifs hybrides : faire confiance à distance », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

La solidarité indique la dépendance réciproque, le devoir moral d'assistance entre les membres d'un même groupe. Son appartenance aux corrélats de la confiance est plus liée à sa compréhension dans les termes de la solidarité organique que de la solidarité mécanique.

La sympathie : avec la sympathie, on retrouve le champ des sentiments moraux. On en parle dans les termes d'un penchant naturel, dans une logique de participation aux joies et aux peines d'autrui. On est également dans le lien. La sympathie plonge ses racines dans la métaphysique, étant considérée comme un universel chez les stoïciens, puis de dimension morale et sociale chez les philosophes anglais du XVIII° siècle. En psychologie, il s'agit d'une émotion liée à d'autres émotions telle que l'empathie ou encore la compassion. Elle constitue une base au développement de la confiance. Pour la sympathie, A. Lalande[118] signale qu'il s'agit d'un « *phénomène en vertu duquel un être reproduit, par influence ou par imitation, les modifications subies par un autre être* ». La sympathie suppose ici la conscience, mais c'est aussi un des facteurs qui pousse à construire la confiance. Dans son acception psychologique, il s'agit de communication intérieure entre deux êtres mis en rapport par des circonstances extérieures. A. Smith en fait l'opérateur des sentiments moraux, avant la bienveillance. Le *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* la définit pourtant en association avec la bienveillance, comme « *l'acte de tendre vers ce qui, pour l'autre, est le bien, sans que ce bien coïncide nécessairement avec ce que l'acteur considère comme tel pour sa propre vie* » mais en lui donnant une dimension plus large. La bienveillance constitue une défense contre l'intérêt, assumant ainsi son inspiration théologique alors que la sympathie ne conduit pas nécessairement au bien. P. Tort[119] indique que ce terme désigne « *le sentiment altruiste de solidarité développé chez l'Homme vivant en société au cours de la phase d'accession à la civilisation* ». Dans la perspective de l'éthique darwinienne, ce sentiment est vu comme un accident mais significatif des instincts sociaux servant de fondement au développement corrélatif de la rationalité et de l'éducation morale en en faisant une vertu dans les sociétés civilisées. Pour ce qui concerne la confiance, il est question de s'abandonner à la bienveillance des autres et donc aussi d'aveuglement, d'un abandon mais aussi d'un prêt car il peut aussi âtre question de retirer sa confiance.

La trahison est un élément destructeur de la relation de confiance. C'est l'accident qui arrive dans la relation.

La vertu est la propriété d'une chose considérée au regard des effets qu'elle produit. La vertu peut être l'expression d'un devoir moral. Elle peut être aussi d'ordre politique. Rappelons ici la distinction qui s'établit entre les vertus cardinales (prudence, courage, tempérance, justice) et les vertus théologales (foi, espérance, charité). Et soulignons l'appartenance des vertus théologales aux corrélats de la confiance. Dans l'*Encyclopedia Universalis*, B. Saint Girons souligne que la vertu se conçoit « *comme la simple manifestation d'une force en mouvement, la mise en oeuvre d'un pouvoir qui s'auto-suffit, l'opération qui correspond le mieux aux penchants et aux besoins d'un individu isolé* ». La vertu se situe donc aux confins de l'art de vivre et du fondement de représentations porteuses de sens. Ne peut-on même, au sujet de la vertu, parler de « mythe » tant les éloges se sont poursuivis entre leur prescription antique et les louanges qui s'ensuivirent au point que l'on a pu, avec les vertus bourgeoises, parler de carcan, de projet idéologique.

[118] A. Lalande, *Vocabulaire critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991.
[119] P. Tort, *Dictionnaire du darwinisme et de l'évolution*, PUF, Paris, 1996

La vertu prendra, dans la pensée philosophique moderne, les attributs de l'expression de la volonté morale et conduira à l'idée romantique de loi du cœur. Mais, pour ce qui nous concerne ici, l'inclination vertueuse est fondatrice de la confiance.

La vulnérabilité est une notion qui recouvre l'ensemble des conditions et des processus qui résultent de facteurs physiques, sociaux, économiques et environnementaux venant augmenter la sensibilité d'un individu ou d'un groupe à la fragilité de l'Autre. La vulnérabilité rassemble les pré-conditions qui vont se révéler au moment de leur occurrence. On parle de résilience pour qualifier les conditions qui permettent de l'affronter et d'en récupérer les effets. C'est aussi la vulnérabilité qui induit la sollicitude qui, avec la confiance permet de « faire société »[120]. Il faut alors souligner combien la confiance va fonder un rapport social inégalitaire entre celui qui l'accorde et celui qui la reçoit[121], cette asymétrie venant tester la tolérance envers l'Autre. C'est en cela que la confiance réduit la vulnérabilité tout en induisant la menace de la dépendance. C'est au regard de cette inégalité que la confiance relève *in fine* d'une morale de l'autorité[122] que l'on retrouve dans la relation « maître – disciple » (par exemple dans les parcours initiatiques religieux[123] et plus largement dans les rapports de « domination – soumission ».

La notion de confiance en sciences de gestion

Comme essence de l'organisation, la confiance serait ce qui fait consensus autour de la réalité et, comme chez K. E. Weick[124], ce qui « énacte ». L'*enactment* analyse l'action des agents organisationnels compte tenu de leurs processus de perception, de sélection et d'attribution de sens à l'environnement, processus qui opère de manière continue en coordination, d'où la référence à des règles et des rôles. Les agents organisationnels se réfèrent à des routines tant qu'ils le peuvent. Si ce n'est pas le cas, leur capacité à concevoir de nouveaux comportements est majeure d'où leur importance (l'*organizing*).

Dans l'organisation, à la confiance comme état (*trust*) correspond la confiance comme attitude (*confidence*). Et à l'organisation formelle, celle des structures organisationnelles, répondrait la dimension informelle de la confiance[125]. C'est aussi ce qui donne une dimension stratégique à la confiance.

La référence à la confiance est un élément central de la relation de service[126], donnant sens aux éléments connexes que constituent la fidélité, la reconnaissance, le professionnalisme et le respect. Avec la relation de service dont on doit souligner la

[120] A. Boisseuil, « La confiance chez l'enfant en psychothérapie : paradoxes », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[121] L. Mellini, « Cumul de vulnérabilités et dynamique de la confiance », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[122] J. Vari, « Confiance et temporalité », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[123] A. Sassi, « Le soufisme universel de Hazrat Khan : Lumières sur les relations de confiance entre un mystique indien est ses disciples européens (1919 – 1927) », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[124] K. E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, McGraw Hill New York - *Sensemaking in Organizations*, Sage, New York, 1995.
[125] C. Banaon, « La confiance, entre formel et informel », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[126] D. Desprat, « Incertitude et mise en confiance dans la relation de service. Le cas des salons de coiffure », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

nécessité de la coprésence, pour le client, il s'agit de faire confiance et pour le prestataire de mettre en confiance. La disponibilité en est la manifestation première, ce qui permet de mettre en avant la dimension intrusive de la confiance[127].

Peut-être en amont convient-il de rapidement examiner la conception très frustre de la confiance en économie qui va même proposer la défiance et le calcul comme moteur de l'économie, comme le signale V. Hauch[128], soulignant ainsi en creux l'importance de la dimension sociale de la confiance, et l'importance à accorder aux interactions et non pas seulement au strict échange économique au regard de la dimension personnelle. Par ailleurs, la confiance est aussi le plus souvent perçue comme un instrument d'efficience permettant de se dispenser d'un appareillage de contrôle (cf. C. Handy[129]).

En sciences de gestion, la confiance va jouer sur trois registres au regard d'une confiance interpersonnelle, d'une confiance organisationnelle et d'une confiance relationnelle, chacun de ces registres conduisant à jouer une partition à la fois différente mais articulée avec les autres.

Les logiques d'un modèle organisationnel en « confiance – coopération » tout comme celles d'un modèle organisationnel en « confiance – collaboration » vont osciller entre une perspective personnaliste et une perspective relationnelle. La « confiance généralisée » repose en effet sur la croyance dans l'efficacité des instances de l'organisation et de la société. Elle relève du préjugé qui va conduire à faire confiance sans questionner l'Autre du fait de sa position hiérarchique, de son statut, de ses rôles, de sa personne et de tous les autres éléments des primodialismes (âge, genre, race, religion, mœurs). La confiance se trouve alors à la fois « produite par » et « constitutive de » l'organisation, le second aspect conduisant à l'idée qu'il est possible de créer et de gérer la confiance. Avec la loyauté, la confiance contribue à la délimitation de l'organisation. Elle peut aussi être considérée comme fondatrice de formes organisationnelles par référence, par exemple, aux communautés de pratique. La confiance fonde en effet les pratiques par une double interaction entre agents organisationnels et entre les agents organisationnels et les éléments structuraux de l'organisation (y compris les artefacts que sont, par exemple, les outils de gestion). L'interaction construit la confiance de manière incrémentale en fonction du nombre et de la variété des contacts là où la croyance inhérente à la « confiance généralisée » se contente du contact. Il y a donc de l'ambivalence dans la confiance, ambivalence dans ce qui mêle confiance en soi et confiance dans les autres (perspective personnaliste et perspective relationnelle). De façon plus générale, la réputation (individuelle et organisationnelle) constitue donc un produit de la confiance. La perspective personnaliste domine dans les développements actuels des sciences de gestion. R. C. Mayer & J. H. Davis & F. D. Schoorman[130] mentionnent ainsi les trois dimensions nécessaires à la construction organisationnelle de la confiance : la compétence nécessaire, la bienveillance et l'intégrité.

---

[127] S. Perseil, « La gestion de la confiance dans la relation assistante maternelle – parents employeurs », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[128] V. Hauch, « Choix rationnel ou construit social : comment concevoir la confiance », *Sciences de Gestion*, n° 30, octobre 2001, pp. 157-176.
[129] C. Handy, « Trust and the Virtual Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 3 1998.
[130] R. C. Mayer & J. H. Davis & F. D. Schoorman, « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, pp. 709-734.

La confiance agit sur la base de tensions relationnelles, tensions dont elle tire son ambivalence comme :

- Arrière-plan et avant-plan de la relation, donc comme précondition et post-condition du fonctionnement organisationnel, comme minimum moral et comme morale produite (la réputation) ;
- Instauratrice de la constellation de ce que l'on appelle aujourd'hui les « parties prenantes » dans une perspective managérialo-centrée (perspective intra-organisationnelle) ou, de façon plus large, de l'alliance (perspective inter-organisationnelle), avec, par exemple, les communautés de pratique et, plus généralement, les réticulations inter-organisationnelles.

En cela, la confiance est un attracteur, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une notion à la fois attrayante et constitutive de l'attention portée par soi sur les autres tout comme des autres vers soi.

Deux logiques semblent émerger de ce corpus quelque peu foisonnant et dans lequel des définitions qui semblent *a priori* différentes finissent par être en fait assez semblables :

- La construction de la confiance par référence principale à un système sociotechnique (qui en assure la matérialisation) ;
- La construction de la confiance à partir des personnes.

M. Capet[131] offre une analyse formelle du concept de confiance afin d'en proposer une mise en perspective dans le thème de la confiance des salariés dans le patron. Il fait ainsi état de la confiance comme sentiment d'espérance opposé à la méfiance (ne pas se fier) ou à la défiance (crainte d'être trompé). La confiance se distingue aussi de la vérité (conformité entre une idée et un objet) là où la confiance est une espérance (rationnelle ou non) en une personne ou une chose. Ainsi naît l'ambiguïté de la référence à la confiance dans l'organisation qui, au fur et à mesure de l'économisation de la pensée organisationnelle, a servi de contrepoids à une lecture trop économique de l'échange pour lui donner en quelque sorte une consistance organisationnelle. Les figures de la confiance apparaissent en contrepartie de la transaction quand il n'est plus devenu politiquement correct de parler de l'organisation dans les termes de la hiérarchie. La confiance redonne en quelque sorte sans le dire un contenu hiérarchique à la transaction. J.-C. Usunier[132] note ainsi le contenu de la confiance en termes d'espérance : « *nous retrouvons là la différence entre confiance en tant que réalité subjective (croyance, attente du respect de normes communes) et en tant que phénomène objectif (se rendre volontairement vulnérable)* ». La confiance suppose donc l'engagement de la personne qui fait confiance, une évaluation rationnelle des risques et se distingue ainsi de la foi (dans le sens « avoir foi en ») qui n'évoque qu'une simple impression de danger.

G. Charreaux[133] mentionne aussi F. Fukuyama et sa définition de la confiance : « *la confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté* » et associe cette notion à celle de capital social et de sociabilité organique (capacité à coopérer). G. Charreaux va faire de la confiance un mécanisme particulier de régulation

[131] M. Capet, « La confiance des salariés dans le patron », *Sciences de Gestion*, n° 7/8, 1998, pp. 155-167.
[132] J.-C. Usunier (Ed.), *Confiance et performance*, Paris, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2000.
[133] G. Charreaux, « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance », *Sciences de Gestion*, n° 7/8, 1998, pp. 48-65.

des transactions entre l'organisation et les parties prenantes, émergeant de façon endogène de la gouvernance elle-même. Mais il pose de façon tautologique les relations entre la confiance et la gouvernance en soulignant la fonction d'ouverture de l'espace discrétionnaire des dirigeants qui est liée à la confiance. De façon tout aussi générale, il en fait une valeur partenariale à l'instar des valeurs économiques, évaluable en termes de gains et de coûts (cf. parties prenantes).

M. Marchesnay[134] signale combien « *la « confiance », telle qu'elle est conçue, représentée, perçue, exploitée, « actée », doit être à chaque fois définie en fonction de la logique d'action et d'intention de l'entrepreneur, dont la diversité aura été ramenée à quelques idéaltype* » : la confiance comme foi (gnostique) ou comme fidélité (agnostique), la confiance comme certitude scientifique et technique ou comme substitut de la certitude dans une situation de doute (il faut alors d'autant plus avoir confiance …), la confiance du fait de la conformité aux conventions, la confiance en l'opportunisme individuel du fait du recours à la ruse.

Dans la même perspective, J. Allouche & B. Amman[135] évoquent le rôle de la confiance comme facteur explicatif de la performance des entreprises familiales.

R. Teller[136] souligne l'importance de la confiance comme présupposé du modèle comptable et ingrédient de son jeu social, en particulier dans la fonction de fourniture d'information aux acteurs des marchés financiers. Le thème connaît d'ailleurs une actualité majeure depuis la faillite d'Enron. Il souligne ainsi que la réglementation comptable vise à répondre aux besoins de confiance des utilisateurs. La confiance interfère avec la réalité des transactions comptables pour ce qui concerne la fiabilité de leur retranscription (avec le principe de l'image fidèle, par exemple). Dans la mesure où la dématérialisation sape le fondement patrimonial du modèle comptable (avec le poids croissant des « immatériels »), et que la représentation comptable s'accommode mal du flou des frontières de l'organisation, la créativité comptable s'est développée face à la nécessité de comptabiliser des éléments nouveaux liés, par exemple, à la spéculation à terme, aux marques, etc. La confiance dans la solidité du modèle comptable s'est trouvée en question.

M. Filser[137] remarque la place tardive et limitée accordée à la notion de confiance dans les modèles expliquant les comportements d'achat et de consommation.

J.-L. Peaucelle[138] raisonne à l'inverse, à partir de la méfiance, sur le cas de l'informatique.

---

[134] M. Marchesnay, « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Sciences de Gestion*, n° 7/8 – 1998, 1998, pp. 99-117.
[135] J. Allouche & B. Amman, « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Sciences de Gestion*, n° 7/8, 1998, pp. 129-154.
[136] R. Teller, « Confiance et modèle comptable », *Sciences de gestion*, n° 7/8, 1998, pp. 263-276.
[137] M. Filser, « Confiance et comportement du consommateur », *Sciences de Gestion*, n° 7/8, 1998, pp. 279-294.
[138] J.-L. Peaucelle, « Peut-on croire les informaticiens ou de la rationalité des anticipations concernant les technologies de l'information », *Sciences de Gestion*, n° 7/8, 1998, pp. 297-314.

L. G. Zucker[139] propose trois types de production de la confiance : sur le processus (importance du passé, des habitudes), sur les caractéristiques de la personne, sur le jeu social. La taille de l'organisation est importante dans la mesure où il plaide pour le dernier type, d'où la référence croissante au croisement « confiance organisationnelle – protocoles ». A ce titre, la confiance (invisible) est rendue visible au travers des modes de production de la confiance (cf. les répertoires, les référentiels, etc.). M. Sako[140] propose de distinguer entre la confiance contractuelle (fondée sur un standard éthique universel d'accomplissement de l'engagement pris), la confiance liée à l'exercice d'une compétence, la « confiance sympathique » qui consiste à aller au-delà du contenu du contrat.

Pour J.-M. Servet[141], le lien de confiance s'appuie sur trois éléments : la foi, des éléments de validation et de preuve de la parole donnée, la mémoire. C'est ce qui le conduit à distinguer une confiance horizontale entre semblables qui, dans une dimension organisationnelle, dépend de l'information de la relation (d'où la possibilité de parler de niveau de confiance, de méfiance et de défiance) et une confiance verticale qui naît d'une relation hiérarchique avec une perspective ascendante et une perspective descendante qui ne sont pas symétriques.

F. Wacheux[142] estime que la confiance « *est un mode de règlement des relations entre individus. Elle est d'un niveau supérieur au pouvoir. On ne peut donc comprendre le pouvoir qu'en le reliant à son médiateur principal : la confiance. Il s'analyse dans une perspective processuelle. Pour que deux individus se fassent confiance et entretiennent des relations, il faut du temps. Par contre, la perte de confiance est très rapide et souvent la conséquence d'un seul événement (un point de catastrophe)* ».

W. Bennis[143] propose quatre attributs de la confiance : la constance - garder la même ligne de pensée et de fonctionnement, la cohérence - faire ce que l'on dit et avoir un comportement cohérent, la fiabilité - être prêt à soutenir ses collaborateurs quand il le faut, l'intégrité - respecter les engagements et les promesses faites.

J. D. Lewis & A. Weigert[144] proposent de retenir trois dimensions de la confiance : la manifestation de la confiance comme processus cognitif collectif quand il n'y a plus besoin de preuves rationnelles pour fonder la relation, la composante affective de la confiance comme véritable engagement émotionnel vis-à-vis de tous ceux qui participent à la relation, l'aspect comportemental qui fait que la signification pratique de la confiance réside dans l'action sociale qu'elle fonde en faisant comme si les actions futures incertaines des autres étaient certaines dans un univers de circonstances où la violation des règles qui y sont associées entraîneraient un dommage pour tous.

---

[139] L. G. Zucker, « Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structures, 1840-1920 », in *Research in Organisational Behavior,* B.M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), vol. 8, Greenwich, CT, JAI Press, 1986, pp. 53-111.
[140] M. Sako, *Prices, Quality and Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, 1992.
[141] J.-M. Servet, « Paroles données : le lien de confiance », in *A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux, Revue du MAUSS semestrielle*, n°4, 2° semestre 1994
[142] F. Wacheux, « Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 26-27, mai-juin 1998.
[143] W. Bennis, *Profession : Leader*, Paris, InterEditions, 1991
[144] J. D. Lewis & A. Weigert, « Trust as a Social Reality », *Social Forces*, vol. 63, n°4, June 1995.

J. Dunn[145] distingue entre la confiance comme passion humaine (l'attente confiante – *in confidence*) et la confiance comme modalité de l'action humaine résultant donc d'un choix aux caractéristiques rationnelles pour manœuvrer l'espace discrétionnaires des autres (*trust*).

J. Estades[146] identifie trois logiques fondatrices de la confiance contractuelle : la logique de proximité où domine la confiance interpersonnelle, la logique de club où la confiance résulte d'une perspective identitaire, la logique marchande où visibilité économique et réputation sont importantes.

O. E. Williamson[147] met en perspective six attributs de la confiance dans le projet de fonder la transaction face au postulat supposé de l'opportunisme des acteurs : la confiance sociétale de nature culturelle, la confiance politique de nature institutionnelle et légitimante, la confiance issue des règlements au regard de la légitimité des institutions qui exercent cette responsabilité, la confiance professionnelle au regard des rôles, diplômes, codes d'éthique, obligations fiduciaires et professionnelles, la confiance issue des réseaux sociaux où comptent la réputation, les règles de l'échange et de la sanction, la confiance organisationnelle résultant de son « informel ».

F. Bidault & J.C. Jarillo[148] distinguent la confiance morale (de premier rang) « *nécessaire à des relations harmonieuses entre agent engagés dans des transactions économiques* » et fondée sur le principe d'équité de la confiance technique issue « *de l'anticipation que l'autre partie a les compétences requises pour exercer les tâches spécifiques à la transaction convenue* », les deux aspects étant complémentaires. F. Alvarez[149] distingue cinq dimensions de la confiance institutionnelle : 1° la confiance institutionnelle (liée à l'organisation), 2° la confiance dans les règles, les procédures, dans le système formel, 3° la confiance dans la réputation de l'individu, 4° la confiance dans les compétences de l'individu, 5° la confiance dans les intentions de l'individu. Ces éléments ont un impact sur la dimension formelle de façon impersonnelle (dimensions 1 et 2), personnelle (dimension 3, 4 et 5) ou sur la dimension informelle de façon impersonnelle (dimensions 3), personnelle (dimension 5). Elle milite également pour le fait que la confiance limite et réduise les risques organisationnels, facilitent l'échange d'information et l'autocontrôle par la mise en exergue d'un principe communautaire. Les réseaux (de personnes, d'informations) sont constitutifs de relations de confiance.

C. Dejoux[150] construit une thèse qui s'appuie à la fois sur le concept de compétence et celui de confiance en soulignant qu'ils constituent une source de stabilité et de pérennité pour l'entreprise. C'est cette manière de poser les choses qui conduit à distinguer la

---

[145] J. Dunn, « Trust and Political Agency », in *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*, Gambetta D. (Ed.), New York, Basil Blackwell, New York, 1998.
[146] J. Estades, « Confiance et contrôle dans le partenariat recherche – industrie », *Colloque pour le développement de la socio-économie*, Aix En Provence, 22-23 mars 1996.
[147] O. E. Williamson, « Calculativeness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law and Economics*, vol 36, April 1993, pp. 453-486.
[148] F. Bidault & J.-C. Jarillo, « La confiance dans les transactions économiques », in F. Bidault & P.-Y. Gomez & G. Marion (Eds.), *Confiance, Entreprise et Société*, ESKA, Paris, 1995.
[149] F. Alvarez, *Le rôle de la confiance dans l'échange d'information – étude de relations de contrôle en milieu hospitalier*, Thèse de sciences de Gestion, Université de Paris IX Dauphine, 2001.
[150] C. Dejoux, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, Paris, 2001

confiance personnelle de la confiance organisationnelle dont la liaison s'établit avec les tout aussi évanescentes « valeurs » (que l'on retrouve avec des concepts tels que l'idéologie, la culture, etc.), le concept de consensus moral (une tautologie dans le fondement du concept de confiance ?). Mais ce recours à des fondements « infondables » ne serait-il pas tout simplement le signe de la primauté du jugement de valeur sur le jugement d'existence, primauté qui va bien évidemment confronter toute tentative de mesure (… et de gestion) de la confiance à d'inextricables difficultés.

Mais la confiance tresse des liens solides avec la notion d'identité. J.-C. Usunier invite aux corrélats en distinguant ceux qui fondent une orientation vers l'autre (altruisme, loyauté, réciprocité, réputation, connivence) de ceux liés à un engagement dans l'action (dépendance, coopération, fiabilité, aversion au risque) qui le conduisent à dresser la liste des facteurs déterminants de la relation de confiance : prévisibilité, contrôlabilité, interdépendance.

J. Rotter[151] la définit comme « *le degré général de vérité que nous accordons à un mot, une promesse ou une déclaration verbale ou écrite d'une autre personne* ».

P de Rozario[152] propose la typologie suivante :

- *Trust* : Ensemble d'attitudes mentales qui caractérisent l'esprit de l'agent X qui veut déléguer (*core trust*), et décide qu'un autre agent Y fasse l'action (*reliance trust*) (C. Castelfranchi & R Falcone[153]). Attente positive relative à l'intention et aux compétences d'un autre menant à se fier à lui/elle dans une situation à risque (T. K. Das & B. S. Teng[154]).
- *Global trust* : Évaluation d'un individu Y à qui un agent X veut déléguer et des conditions environnementales.
- *Confidence* : Certitude que le partenaire coopérera de manière satisfaisante, sentiment de sécurité par rapport au comportement du partenaire créé par la complémentarité entre la confiance (*trust*) accordée au partenaire et le contrôle exercé sur celui.
- Confiance – espoir : Croyance dans le bon état d'esprit et les compétences d'autrui pour réaliser une action dans une situation comportant un risque non maîtrisé.
- Confiance – assurance : Certitude que les objectifs seront atteints grâce à la combinaison de : 1/ la croyance qu'autrui a l'intention de réaliser l'action, qu'il a les compétences pour le faire et qu'il fera effectivement ce qu'il faut pour y parvenir ; 2/ des moyens de prendre en compte les facteurs de risques liés aux individus et aux conditions externes.

F. Pruvost part du constat de la remise en cause des frontières de l'organisation et la place plus centrale accordée à l'individu pour justifier l'importance accordée aujourd'hui à la confiance en sciences de gestion et il distingue ainsi :

---

[151] J. Rotter, « Trust and Gullibility », *Psychology Today*, October, pp. 35-41 1980.
[152] P. de Rozario, « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien contrôle – confiance comme principe organisationnel », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[153] C. Castelfranchi & R. Falcone, « Trust and Control : A Dialectic Link », *Applied Artificial Intelligence*, vol. 14, n° 8, 2000, pp. 799-823.
[154] T. K. Das T & B. S. Teng, « Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, 1998, pp. 491-512.

- L'approche économique de la confiance qui intervient comme variable dans les théories économiques quand le risque est peu élevé et l'espérance de gain forte et se résume à un des ingrédients de la logique calculatoire ;
- L'approche sociologique de la confiance qui, après avoir accordé un statut implicite à la confiance (par exemple chez E. Durkheim et M. Mauss) tend à lui accorder aujourd'hui un statut explicite comme dans la théorie des conventions où elle apparaît clairement dans les fondements de l'action collective ;
- L'approche psychologique de la confiance qui la fait intervenir dans les interactions individuelles ;
- L'approche psychanalytique de la confiance qui la conçoit comme une attitude entre l'agent et son environnement.

Il en propose une définition large dans la perspective de la réduction de l'incertitude dans les relations avec les personnes et/ou l'environnement : « *La confiance est le fait de reconnaître, consciemment ou non, à une personne, une entité ou un environnement, une certaine cohérence et une évolution favorable (proche de ses attentes), réduisant ainsi l'incertitude mais rendant vulnérable dans son interaction avec cette personne, cette entité ou cet environnement* ». Il met également l'accent sur la multiplicité des formes et des définitions de la confiance et donc sur la difficulté de pouvoir véritablement « saisir » le concept. Il insiste ainsi sur le fait de ne pouvoir matérialiser la confiance qu'au travers des catégories de la représentation dans la mesure où elle s'exprime au travers d'interactions et au moyen d'un discours. La confiance est pratiquement inobservable. De plus, le phénomène épuise rapidement les explications causales du type « tel mode d'interaction » serait porteur de confiance et non tel autre, etc. Le poids de l'implicite y est considérable, accessible aux yeux de cet auteur, au travers d'une démarche compréhensive qui n'hésite pas à se référer au concept d'idéologie. La confiance ne résulte pas d'un choix même si elle apparaît au travers d'interactions. C'est un processus d'interprétation rendu accessible au travers d'un discours.

Dans l'étude qu'il fait de la littérature redevable du champ des sciences de gestion, il mentionne trois articles de référence sur la question :

- R. C. Mayer & J. H. Davis & F. D. Schoorman publié dans la revue de l'*Academy of Management* ;
- L. T. Hosmer[155], publié dans la même revue, article très complet reprenant les différentes acceptions attribuées au concept de confiance dans le champ des sciences de gestion, bien sûr, mais aussi en économie et en philosophie ;
- D. M. Rousseau & S. Sitkin & R. Burt & C. Camerer[156] en introduction d'un numéro spécial toujours de la même revue, D. M. Rousseau (2014) en faisant un élément majeur de la construction d'un contrat psychologique[157].

W. Akrout[158] fait le même constat de la diversité des définitions et il isole, pour sa part, quatre tendances :

---

[155] L. T. Hosmer, « The Connecting Link between Organizational Theory and Trust », *The Academy of Management Review*, n° 2, vol. 20, April 1995.
[156] D. M. Rousseau & S. Sitkin & R. Burt & C. Camerer, « Not so different after all : A Cross-discipline View of Trust », *The Academy of Management Review*, 1998.
[157] S. Kernani, « Confiance organisationnelle et risques psychosociaux », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[158] W. Akrout, « La nature et le rôle de la confiance dans la relation client/fournisseur en milieu industriel », 17° Journées nationales de IAE, Lyon, 13-14 septembre 2004.

- La première considère la confiance comme un trait de personnalité, une prédisposition générale à croire en autrui ;
- La deuxième l'appréhende comme une attente, croyance, perception ou encore présomption, qui se caractérise par une ambivalence puisqu'elle apparaît parfois comme uni-dimensionnelle et d'autres fois comme multi-dimensionnelle ;
- La troisième définit la confiance comme une intention de comportement et donc insiste sur la notion du risque afférant à la prise de décision de faire confiance ;
- La quatrième approche conceptualise la confiance, à la fois comme croyance et intention de comportement.

« *Force est de constater qu'aucune de ces conceptualisations ne prend en compte les différentes composantes de la confiance de façon simultanée. Plus encore, la majorité des chercheurs confondent délibérément les dimensions de la confiance, les dimensions de la perception de la fiabilité et le comportement confiant. Quelques études ont néanmoins pu intégrer les différentes composantes en une définition générale de la confiance* ».

La contribution de D. E. Zand[159] présente un modèle conçu à l'origine pour expliquer la dynamique des interactions entre deux ou plusieurs individus et pouvant être utilisée pour décrire le processus de développement de la confiance en employant le concept de la transformation interne de la confiance (ou de la méfiance) affectant le comportement confiant (ou méfiant) à partir de plusieurs paramètres tels que l'information, le contrôle et l'influence. En prenant en compte l'interaction entre deux parties, D. E. Zand détermine plusieurs étapes dans le processus du développement de la confiance. Il considère que les intentions et les attentes auront une influence sur ses perceptions produisant un effet positif ou négatif sur son jugement. Ce dernier guidera son comportement. De cette manière, D. E. Zand identifie plusieurs types de confiance : les intentions et les attentes, les perceptions, le jugement et le comportement. Ces composantes ont été reprises et développées par la suite par d'autres chercheurs.

R. C. Mayer & J. C. Davis & F. D. Schoorman ont construit un modèle général de la confiance dans les relations intra-organisationnelles qui distingue la perception de la fiabilité de la confiance et de la prise de risque dans la relation. Ces auteurs tiennent compte de l'existence de deux facteurs contribuant à l'explication de la confiance : les caractéristiques de celui qui accorde sa confiance *trustor* (propension à faire confiance) et les caractéristiques de celui qui est digne de confiance *trustee* (aptitude, bienveillance et intégrité), considérant ces trois caractéristiques du *trustee* non comme des facteurs de la perception de la fiabilité mais plutôt comme des dimensions de cette perception.

Dans une approche empirique sur la confiance (dans les relations d'alliances dans le secteur informatique), J. B. Smith & D. W. Barclay[160] séparent deux composantes de la confiance : la confiance comme une attente cognitive ou un sentiment affectif et la confiance comme comportement de prise de risque ou de bonne volonté d'adopter ce comportement. La distinction entre ces deux formes (perception de la fiabilité et comportement confiant) permettant une meilleure compréhension du processus du développement de la confiance. Aussi, en considérant la confiance comme un concept multidimensionnel, ces auteurs ont pu identifier les différentes caractéristiques de la

[159] D. E. Zand, « Trust and Managerial Problem Solving », *Administration Science Quarterly*, 1972, pp. 229-239.
[160] J. B. Smith & D. W. Barclay, « *The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships* », Journal of Marketing, vol. 61, January 1997, pp. 3-21.

perception de la fiabilité et vérifier leurs relations avec les formes distinctes de comportement confiant. Ces auteurs distinguent ainsi quatre dimensions qui caractérisent la perception de la fiabilité : le caractère, le rôle de la compétence, le jugement et les intentions, motivations. Le comportement confiant est considéré comme étant l'ensemble des actions qui reflètent la bonne volonté d'accepter la vulnérabilité face à l'incertitude. Cinq actions ont été testées : l'investissement dans la relation, l'acceptation de l'influence, l'ouverture dans la communication, la réduction du contrôle et l'absence du comportement opportuniste.

Dans le prolongement de ces travaux, N. Guibert & H. Fenneteau[161] ont apporté un éclairage significatif à la compréhension de la triple composante de la confiance en établissant une distinction explicite entre la fiabilité perçue, la confiance et le comportement confiant. W. Akrout considère ainsi qu'il existe une différence essentielle entre les trois composantes de la confiance : les perceptions de la fiabilité, la confiance et le comportement confiant, l'acte d'accepter le risque.

Comme le soulignent R. Reitter & B. Ramanantsoa[162], considérée d'un point de vue organisationnel, la confiance induit une conception nécessairement relationnelle.

La confiance vient fonder le recours dual à la coopération comme mode de relation donnant substance à l'organisation. C'est tout l'intérêt de l'association des deux notions mais c'est aussi toute son ambiguïté.

G. Van Wijk[163] tente de donner à la confiance une dimension organisationnelle en reprenant les éléments analyses ci-dessus :

- La confiance comme facteur de prédictibilité ;
- La confiance comme capital relationnel ;
- La confiance comme mode d'osmose du contexte fonctionnaliste de l'organisation (l'organisation comme structure finalisée), de la représentation de l'organisation comme arène politique (et l'on revient alors à la confiance comme mode de dévolution du pouvoir sans contrepartie) et de la représentation de l'organisation comme le résultat d'une construction de la réalité (la confiance étant elle-même vue comme un processus).

La confiance est alors considérée comme le facteur nécessaire à la construction de collaborations « ouvertes », c'est-à-dire non finalisées.

Pour leur part, en traitant de l'enjeu de la confiance dans les services relationnels, B. Eme & J.-L. Laville[164] rappellent, à la suite d'A. Giddens, deux aspects de la confiance : la confiance en des systèmes experts et la confiance envers les personnes. La première acception joue ainsi un rôle important dans sa vocation à conférer une dimension organisationnelle d'ordre structurel à la confiance puisqu'elle vise des domaines techniques ou de savoir-faire professionnels concernant de vastes secteurs de notre univers matériel et social. Il s'établit en quelque sorte un jeu dialectique entre ces deux

[161] N. Guibert & H. Fenneteau, « Buyer-Seller Relationships : Towards a Dynamic Classification of Trust Antecedents », *13th IMP Group Conference Proceedings*, Lyon, 1997.
[162] R. Reitter & B. Ramanantsoa, *Confiance et défiance dans les organisations*, Economica, Paris, 2012.
[163] G. Van Wijk, « Confiance et structure », *in La confiance en question*, R. Laufer & M. Orillard (Eds.), L'Harmattan, Paris, 2000.
[164] B. Eme & J.-L. Laville, « L'enjeu de la confiance dans les services relationnels » in *La confiance en question*, R. Laufer & M. Orillard (Eds.), Paris, L'Harmattan, Paris, 2000.

aspects de la confiance, la confiance dans les personnes venant pallier la vulnérabilité des systèmes sociotechniques et *vice versa*. Ils indiquent en particulier l'importance de « l'autrui absent » comme étant au cœur de cette dialogique. C'est la dimension sociotechnique de la confiance qui, par extension, fonde la confiance dans le marché considéré alors comme étant dans la même logique du fait de la spécialisation inhérente aux échanges. L'univers du service hors marché vient corroborer cette posture dans une tension avec la relation marchande. C'est aussi la dimension organisationnelle qui conduit aux techniques de production de la confiance et finalement à la problématique de la gestion du risque (de non-confiance) à l'intérieur de l'organisation (perspective intra-organisationnelle) comme, par exemple, avec les pratiques de relève « volontaire » des consommations, la logique des labels, marques, qui viennent engager la dimension de réputation (perspective inter-organisationnelle de la confiance).

Ce foisonnement de tentatives de définition et de construction de typologies est représentatif de l'importance de la notion en sciences de gestion mais aussi de ses limites. Comme le souligne P. de Rozario, « *les organisations ne savent pas forcément comment faire pour la mettre en œuvre* ».

Conclusion : La confiance comme perspective essentialiste dans une épistémologie des organisations

Avec la confiance, il n'est question ni de fonction, ni de substance mais d'essence de l'organisation.

La confiance est conçue comme une condition de réalisation de la coopération et / ou de la collaboration dans la mesure où elle dispense de se focaliser sur le contrôle des autres, un contrôle sur les résultats constituant un signe suffisant de son existence, le contrôle sur le processus pouvant se réduire à de la simple vigilance. Mais, à l'inverse, la confiance peut être vue comme une conséquence ou un sous-produit de la relation de coopération et / ou de la relation de collaboration. Cette circularité « confiance – coopération » ou « confiance – collaboration » doit être soulignée car c'est sans doute ce qui constitue une caractéristique majeure de la convocation de la notion de confiance en sciences de gestion avec la perspective relationnelle de la mise en liaison de « confiance – coopération » ou de « confiance – collaboration » conduisant à un modèle relationnel de l'organisation sur ces deux dimensions. Cette focalisation recouvre tout à la fois la dimension hiérarchique et la dimension transactionnelle de la relation d'où son fondement contractualiste. On peut alors en parler dans les termes du contrat psychologique (cf. D. M. Rousseau, 2014).

La confiance constitue une forme de volonté d'occultation ou de maîtrise du risque organisationnel qu'il s'agisse de risque de coordination, de risque d'opportunisme, de risque cognitif ou de risque de légitimité, inhérents aux représentations des agents organisationnels. La confiance est projet et expression d'honnêteté, de compétence reconnue et de manifestation du respect des règles. La confiance organisationnelle se bâtit alors en liaison avec l'équité, l'engagement dans l'exercice de la responsabilité confiée et l'expertise. La référence à partir de la confiance à un modèle organisationnel en « confiance – coopération » et / ou en « confiance – collaboration » ne va donc pas de soi, le passage de telle forme organisationnelle à un niveau de confiance et *vice versa* relevant de multiples médiations.

Mais il ne saurait être question de confiance organisationnelle sans se référer à l'« organisation digitale » pour laquelle M. Mercanti-Guérin[165] parle d'émiettement de la confiance entre le web, l'entreprise, la marque, les algorithmes du *tracking*, émiettement conduisant à une défiance factuelle et une défiance fantasmée tout en rappelant les trois principales dimensions d'attitude en *marketing* : la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance. Avec l'« organisation digitale », c'est bien de « clair-obscur » de la confiance dont il est question et à la confiance répond en gradation la défiance (qui implique la précaution) et la méfiance (qui résulte de la suspicion). Il y est question de traçabilité, de transparence.

Focus sur la psychologie positive

La psychologie positive est une branche de la psychologie fondée officiellement en 1998 lors du congrès annuel de *l'Association américaine de psychologie* qui se concentre sur l'étude et la promotion des aspects positifs de la vie humaine tels que le bonheur, le bien-être, la gratitude, la résilience et les forces personnelles. Elle cherche à comprendre ce qui rend les individus et les communautés épanouis et prospères. Seligman[166] en est considéré comme le fondateur.

Elle se distingue du *positive thinking*, étant un domaine de la psychologie reconnu, construit sur la base des recherches alors que la « pensée positive » repose plutôt sur des publications incantatoires.
Elle s'intéresse à la santé, à la qualité de vie afin de promouvoir l'épanouissement (*flourishing*) et l'accomplissement de soi (*fulfillment*) sur le plan individuel, du gropupe et de la société. Elle bénéficie de l'engouement accordé aujourd'hui à la résilience.

Elle a été à l'origine du développement d'échelles de mesure. C'est le cas des travaux de Peterson & Seligman[167] et de la construction d'échelles autour de six vertus : la sagesse et la connaissance, le courage, l'humanité, la justice, la tempérance et la transcendance, chaque vertu étant ensuite subdivisée en plusieurs forces de caractère spécifiques.

La psychologie positive se réfère à trois niveaux d'étude : l'humain, l'interpersonnel et le social, dépassant ainsi la focalisation sur l'individu.

Il lui est adressé plusieurs critiques :

- Des emprunts à la psychologie humaniste (cf. Maslow[168]), sans véritable apport.
- Seligman, a été impliqué dans une controverse concernant ses liens avec la CIA sans doute sur la résistance aux situations qui engendrent désespoir, perte de volonté, etc., tous éléments associables à la torture ;

[165] M. Mercanti-Guérin, « Numérique et défiance chez le consommateur – Proposition d'un agenda de recherche », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
[166] M. E. P. Seligmann & L. Y. Abramson & A. Semmel & C. Von Bayer, *Learned Optimism,* New York Pocket Books, 1998 – M. E. P. Seligman, & M. Csikszentmihalyi, « Positive Psychology: An Introduction ». *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, 2000, pp. 5-14.
[167] C. Peterson & M. E. P. Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Oxford University Press, 2004.
[168] A. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1954

- Une approche trop simpliste de la césure entre le positif et le négatif : des réactions comme le pessimisme, l'anxiété, etc. sont des réactions normales protectrices de conséquences réactions pathologiques plus graves ;
- Les concepts manipulés manquent de précision ;
- Les limites quant à son efficacité thérapeutique.

Focus sur l'engagement

Pour ce qui concerne l'engagement, C. Vandenberghe[169] rappelle que depuis les années 1970, l'existence de deux approches conceptuelles : l'approche comportementale (l'agent organisationnel construit son engagement en cohérence avec son choix initial de rejoindre une organisation) et l'approche attitudinale (au regard du désir de rester dans l'organisation). Mowday *et al.*[170] considèrent que l'engagement constitue une force d'identification tout en étant aussi un déterminant de l'implication. La proximité entre les deux termes d'« engagement » et d'« implication » accrue par la manière dont on les traduit en français conduit à de grandes difficultés pour les distinguer. C'est au regard des effets que c'est le plus facile, l'engagement organisationnel ayant un rôle important dans la décision de quitter l'organisation (ou pas), sur l'absentéisme, le stress, la performance au travail et le « hors rôle assigné » dans l'organisation (cf. la contribution de la notion d'engagement à celle de citoyenneté organisationnelle) et donc, plus largement, sur le bien-être au travail. Les déterminants de l'engagement sont liés aux caractéristiques du travail demandé, aux logiques organisationnelles (sentiment d'être soutenu, soutien, sentiment d'existence des éléments nécessaire à la justice organisationnelle, politiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre) et à la nature des rapports hiérarchiques. Ceci étant, il faut noter une circularité entre engagement et implication, les uns faisant de l'engagement une cause de l'implication, d'autres une de ses composantes et d'autres enfin inversent la relation, conduisant à un amalgame entre « *organizational* commitment » et « *job involvement* ». La notion d'« implication professionnelle » effectue le lien entre les deux.

L'engagement est une question importante dans la genèse et la compréhension du fonctionnement des groupes et des équipes. L'âge y est considéré comme un facteur important. L'engagement se matérialise par un attachement affectif lié au fait d'être présent depuis longtemps en effet de composition avec un sentiment d'obligation lié à la perception de la relation au poste qui tend à être vécue comme une ressource offerte par l'organisation. D'autres facteurs tels que le genre, le niveau d'étude sont également importants. Avec l'engagement, il est question de traits, de liens, alors qu'on verra qu'avec la motivation il est plus souvent question de besoins.

Un des auteurs pionniers de ce champ, W. A. Kahn[171], définit l'engagement comme « *l'investissement de soi-même dans son rôle au travail* », investissement aussi bien physique que cognitif et émotionnel. L'engagement a pour effet non seulement de

[169] C. Vandenberghe, « L'engagement professionnel », *Encyclopédie des Ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2012, pp. 505-510
[170] R. T. Mowday & L. W. Porter & R. M. Steers, *Employee-organization Linkages*, Academic Press, New York, 1982
[171] W. A. Kahn, « Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 4, 1990, pp. 692-724

stimuler la performance individuelle mais aussi d'aligner le comportement vers la réalisation de la performance.

L'engagement peut s'expliquer par référence aux attendus de la théorie de l'échange social[172]. A. M. Saks[173] met en avant que des agents organisationnels très engagés auront tendance à avoir de meilleures relations avec leurs employeurs. L'engagement est considéré comme une ressource pour une organisation cherchant à retenir tels ou tels agents (S. S. Ali[174]) dans la mesure où il freine la tendance à la quitter (S. Abraham[175], L. Y. Adams[176]).

Les agents organisationnels engagés sont attentifs au contexte de travail et aux relations avec leurs collègues dans le but d'accroître la performance organisationnelle (D. Robinson *et al.*[177]). Enfin, l'engagement possède une influence sur l'implication et la citoyenneté organisationnelle.

H. S. Becker[178] considère l'engagement comme un moyen permettant à l'individu d'avoir un comportement cohérent tout au long de sa carrière professionnelle afin de respecter la norme sociale. Il s'agit aussi d'une tendance à s'engager dans une activité en fonction des coûts associés à sa cessation et des alternatives et leurs relations avec ses objectifs. L'engagement suppose la volonté des employés d'exercer des efforts plus élevés en faveur de l'organisation, le fort désir d'y rester et le fait d'accepter ses objectifs principaux et ses valeurs. R. M. Kanter[179] considère l'engagement la volonté des acteurs sociaux de donner de l'énergie et d'être loyal envers l'organisation et engage le débat sur l'implication comme synonyme de l'engagement. C'est W. A. Kahn[180] qui aborde le débat actuel en le considérant comme l'auto-exploitation d'un individu lors de l'exercice de ses fonctions professionnelles. Quand un individu est engagé, il s'exploite et s'exprime physiquement, cognitivement et émotionnellement dans son travail. A l'inverse, le désengagement personnel se caractérise par le découplage entre lui-même et son poste de travail. Quand un individu est désengagé, il se retire et se défend physiquement, cognitivement et émotionnellement dans son travail. Selon W. A. Kahn, l'engagement et le désengagement au travail sont associés à trois conditions psychologiques : la signifiance, la sécurité et la

---

[172] R. Cropanzano & M. S. Mitchell, « Social Exchange Theory: an Interdisciplinary Review », *Journal of Management*, vol. 31, 2005, pp. 874- 900

[173] A. M. Saks, « Antecedent and Consequences of Employee Engagement », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, n° 7, 2006, pp. 600-619

[174] S. S. Ali, « A Study on Employee Engagement in Cochin International Airport Limited », *Drishtikon : a Management Journal*, vol. 4, n° 1, 2013, pp. 55-65

[175] S. Abraham, « Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement », *SIES Journal of Management*, vol. 8, n° 2, 2012, pp. 27-36

[176] L. Y. Adams, « The Role of Organization Workplace », in *Mental Health Manual for Nurse Managers*, Springer, New York, 2014

[177] D. Robinson & S. Perryman & S. Hayday, « The Drivers of Employee Engagement », *Report 408*, *Institute of Employment Studies*, April 2004

[178] H. S. Becker, « Notes on the Concept of Commitment », *American Journal of Sociology*, n° 66, 1960, pp. 32-42

[179] R. M. Kanter, « Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities », *American Sociological Review*, vol. 33, n° 4, 1968, pp. 499- 517

[180] W. A. Kahn, « Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work », *Academy of Management Journal*, vol. 33, 1990, pp. 692- 724 - « To be full there: Psychological Presence at Work », *Human Relations*, vol. 45, 1992, pp.321-49

disponibilité. N. P. Rothbard[181] ajoute trois autres éléments : l'attention (qui se réfère à la disponibilité cognitive), la durée utilisée pour penser à son rôle et l'absorption (qui se réfère à l'intensité de sa focalisation sur son rôle professionnel). D. Robinson *et al.*[182] indiquent que l'engagement se réfère à l'attitude positive qu'un employé détient vis-à-vis de son organisation et de ses valeurs. Un employé engagé est conscient du contexte de travail et travaille avec ses collègues afin d'améliorer leurs performances pour le bien de l'organisation. L'organisation doit travailler à développer et à favoriser l'engagement. Il s'agit d'une relation à double sens entre employeur et employé. L'engagement est caractérisé par l'énergie, l'implication, l'efficacité, la force de l'adhésion et le dévouement (V. Gonzalez-Roma *et al.*[183]). W. B. Schaufeli *et al.*[184] définissent l'engagement comme un état d'esprit positif, comblé, et lié au travail, qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption. Ce n'est pas un état momentané et spécifique, mais un état affectif et cognitif persistant, omniprésent et qui ne se concentre pas sur un objet particulier, un événement, une personne ou un comportement. Selon D. R. May *et al.*[185], l'engagement se situe en liaison avec la façon dont les individus s'auto-exploitent dans le travail. Il suppose l'utilisation consciente des émotions et comportements en plus des cognitions et constitue un antécédent à l'implication au travail. En testant empiriquement le modèle Kahn, D. R. May *et al.* ont constaté que la signification du rôle, la sécurité et la disponibilité sont significativement liées à l'engagement et que l'enrichissement de l'emploi. L'engagement s'explique aussi par référence à la théorie de l'échange social (R. Cropanzano & M. S. Mictchell) pour qui les obligations sont générées par une série d'interactions entre les parties en interdépendance. Les relations évoluent au fil du temps et se transforment en engagements de confiance, fidèles et mutuels tant que les parties respectent certaines règles d'échange impliquant généralement la réciprocité (les actions d'une partie conduisent à une réponse ou des actions de l'autre partie). En contrepartie des ressources économiques et socio-affectives que les agents organisationnels reçoivent, ils se sentent obligés de rembourser par travers leur niveau d'engagement.

L'engagement au travail se caractérise par la mobilisation des composantes physiques, émotionnelles et cognitives[186]. Cet engagement est source de performance organisationnelle d'où la confusion généralement effectuée pour relier engagement, satisfaction au travail, implication et productivité[187].

---

[181] N. P. Rothbard, « Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles », *Administrative Science Quarterly*, 2001

[182] D. Robinson & S. Perryman & S. Hayday, « The Drivers of Employee Engagement », *Institute for Employment Studies*, 2004, Brighton

[183] V. Gonzalez-Roma & W. B. Schaufeli & A. B. Bakker & S. Lloret, « Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles? », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, 2006, pp. 165-174

[184] W. B. Schaufeli & M. Salanova & V. Gonzalez-Roma & A. B. Bakker, « The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach », *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, 2002, pp. 71-92

[185] D. R. May & R. L. Gilson & L. M. Harter, « The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 77, 2004, pp.11- 37

[186] B. L. Rich & J. A. Lepine & E. R. Crawford, « Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n° 3, 2010, pp. 617-635

[187] W. B. Schaufeli & A. B. Bakker, « Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi Sample Study », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 45, 2004

Focus sur l'engagement envers le supérieur et le départ volontaire de l'organisation : l'interface « attachement-engagement »

Trois études ont examiné cette relation :

- La première suggère que l'engagement envers le supérieur n'aurait pas d'effet sur les départs volontaires[188] ;
- La deuxième met en évidence un effet direct de l'engagement affectif envers le supérieur sur le fait de quitter l'organisation, en raison de l'importance grandissante de l'attachement au supérieur, notamment chez des subordonnés ayant peu d'ancienneté[189] ;
- La troisième révèle, par le biais de l'intention de quitter, que l'engagement envers le supérieur a un effet indirect sur les départs volontaires[190]. S'interroger sur les liens entre l'engagement envers le supérieur et le départ volontaire revient à poser la question des fondements de l'engagement envers le supérieur.

Le point ici fondamental est de faire un focus sur la manière dont les représentations mentales liées à l'engagement du subordonné envers son supérieur, ainsi que les attentes formulées par le premier sur la base de relations passées, participent du lien dans les relations futures. Une telle démarche permet de comprendre comment le subordonné peut réagir face aux comportements constructifs ou contreproductifs de son supérieur.

Entre déterminants et résultantes comportementales de l'engagement envers le supérieur : la rétention du personnel dans l'organisation, on identifie habituellement deux ordres d'antécédents et deux formes de conséquences comportementales afin de mieux comprendre pourquoi l'engagement envers le supérieur a un impact sur la rétention du personnel dans l'organisation. Les antécédents de l'engagement envers le supérieur sont de deux ordres : les antécédents liés à l'expérience de travail et les antécédents liés aux différences individuelles.

Relativement à l'expérience de travail, la littérature managériale dénombre au moins six antécédents[191] : la perception de la justice mise en place par le supérieur ou la justice perçue du supérieur (l'antécédent le plus étudié), l'engagement à l'égard du supérieur, le soutien perçu du supérieur, la relation d'échange « *leader* - subordonné » (LMX), le *feedback* du supérieur, les conditions de travail.

Quant aux antécédents liés aux différences individuelles, la culture et l'ancienneté sont rattachées au développement de l'engagement envers le supérieur. M. Clugston *et al.*[192]

---

[188] F. Stinglhamber & D. De Cremer & L. Mercken, « Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust A Multiple Foci Approach », *Group & Organization Management*, vol. 31, n° 4, August 2006, pp. 442-468, DOI: 10.1177/1059601106286782

[189] F. Stinglhamber & C. Vandenberghe, « Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study », *Journal of Management*, vol. 24, n° 3, May 2003, pp. 251 – 270, DOI: 10.1002/job.192

[190] C. Vandenberghe & K. Benstein & F. Stinglhamber, « Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, n° 1, February 2004, pp. 47-71, DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00029-0

[191] J. Ben Mansour & M. Chiniara & K. Bentein, « L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur », in J. Rojot & P. Roussel & C. Vandenberghe, *Comportement organisationnel* (volume 3), pp. 307-338, collection « Méthodes et Recherches », De Boeck Education, Louvain-la-Neuve, 2019.

[192] M. Clugston & J. P. Howell & P. W. Dorfman, « Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment ? », *Journal of Management*, vol. 26, n° 1, 2000, pp. 5-30.

considèrent que la culture des individus influe sur les trois formes d'engagement (affectif, normatif et de continuité) envers le supérieur. L'ancienneté de travail avec le supérieur est mobilisée comme variable de contrôle dans l'évaluation de l'importance des investissements consentis par l'employé dans sa relation de travail avec son supérieur. En observant que l'engagement envers le supérieur aurait des antécédents spécifiques par rapport à l'engagement organisationnel, nombre de travaux soutiennent que l'intention de quitter l'organisation ou les cognitions de retrait face à l'organisation, la satisfaction au travail, la performance in-rôle, la performance extra-rôle et le départ volontaire sont considérés comme des résultantes de l'engagement envers le supérieur.

Sur cette base, la littérature identifie deux formes de conséquences comportementales de l'engagement envers le supérieur : attitudinales (avec l'intention de quitter l'organisation ou les cognitions de retrait face à l'organisation et la satisfaction) et comportementales (la performance contextuelle, la performance liée à la tâche et le départ volontaire).

Pour ce qui est des conséquences attitudinales, de nombreux travaux de recherche relèvent que l'intention de quitter l'organisation est expliquée en partie par l'engagement envers le supérieur l'intention de quitter l'organisation ou les cognitions de retrait face à l'organisation et la satisfaction, ce qui fait dire à C. Vandenberghe *et al.* qu'aux yeux de l'employé, la décision de demeurer membre ou non de son organisation est davantage liée à l'engagement organisationnel qu'à l'engagement envers son supérieur. De même, les résultats de nombreuses études révèlent que l'engagement envers le supérieur est lié à la perception de satisfaction au travail, même si cette relation reste faible comparativement à l'engagement organisationnel et à l'engagement envers la profession.

Quant aux conséquences comportementales, l'engagement envers le supérieur apparaît comme un prédicteur de la performance liée à la tâche et de la performance contextuelle :

- La proximité psychologique et physique du supérieur aurait une influence directe sur les comportements au travail ;
- Le supérieur serait perçu par les employés comme le représentant de l'organisation. Quelquefois il est considéré comme le substitut de cette dernière ;
- La proximité du supérieur permettrait non seulement à l'employé de contrôler son propre travail, mais aussi de recevoir un *feedback* ;
- Les multiples interactions entre le supérieur et le subordonné induisent l'établissement d'une relation d'échange et le développement d'un sentiment de réciprocité.

La clarification de la relation entre les antécédents et les résultantes de l'engagement envers le supérieur comme cible principale permet d'établir un lien entre la relation « supérieur – subordonné » et le départ volontaire. En effet, comme l'ont relevé J. Ben Mansour *et al.*, l'examen des conséquences de l'engagement suggère que seul l'engagement envers le supérieur a un impact sur la rétention du personnel dans l'organisation.

La rétention du personnel dans l'organisation : un enjeu majeur

R. M. Steers & R. T. Mowday[193] établissent une distinction entre l'intention de départ volontaire et le départ effectif. Ils observent que l'intention de départ causée par l'insatisfaction, peut conduire au départ effectif, même en l'absence d'alternatives de travail. Dans la mesure où la rétention incite les employés à vouloir rester dans l'organisation qui les emploie, on peut observer que la fidélité du salarié est corrélée à la relation de confiance qui l'unit à son organisation : la fidélité s'oppose à des comportements opportunistes face à une offre d'emploi externe. D'après J.-M. Peretti[194], un employé fidèle s'intéresse peu aux offres d'emploi externes, vu qu'il développe un sentiment d'appartenance très fort : son ancienneté dans l'entreprise est significative. En observant que la fidélisation des salariés est liée aux mesures mises en place a pour effet de réduire les départs volontaires, l'organisation est appelée à rendre facile la vie de chacun des salariés : elle se doit de développer leur bien-être afin de conforter la dynamique globale de l'organisation.

R. P. Steel & J. W. Lounsbury[195] établissent une relation entre la satisfaction au travail et l'intention de départ volontaire. Ce lien est significatif dans la mesure où l'amélioration de la satisfaction des salariés, confortée par leur engagement, participe de la rétention. Puisque nombre d'auteurs établissent un lien négatif entre l'implication organisationnelle et l'intention de départ volontaire et, d'autre part, si l'on considère qu'il existe un lien négatif entre la satisfaction et l'intention de départ, l'effet de la gestion des ressources humaines est expliqué par la satisfaction ou l'insatisfaction des employés, les organisations gagneraient à mettre en place des politiques portées sur la fidélisation des salariés.

Pour ce faire, les supérieurs doivent donner la possibilité aux subordonnés de se réaliser dans l'optique de réduire les départs réels : la satisfaction et l'existence d'opportunités participent du lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'intention de départ volontaire. Le modèle de J. L. Price[196] positionne la satisfaction au travail comme variable intervenante entre le départ volontaire et l'intensité de la gestion des ressources humaines. Toutefois, ce modèle souligne que l'opportunité d'alternatives sur le marché de travail joue un rôle modérateur entre le départ volontaire et la satisfaction. On considère alors que l'insatisfaction peut conduire à un départ volontaire de manière exclusive lorsque le niveau des opportunités externes de travail est relativement élevé.

Le supérieur est appelé à mettre en avant les éléments qui génèrent un sentiment de satisfaction, en tant que facteur de motivation, et à accorder une attention particulière aux éléments qui suscitent l'insatisfaction[197]. En effet, à l'origine des départs volontaires, il y a des facteurs interpersonnels comme la perte de confiance ou l'absence de réciprocité. Ces éléments traduisent une forme de rupture du contrat psychologique : la confiance influence l'interprétation des comportements sociaux dans une relation. C'est pourquoi on considère qu'elle prend corps dans les obligations que le salarié perçoit de

[193] R. M. Steers & R. T. Mowday, « Employee Yurnover and Post-decision Accommodation Processes, in L. Cummings & B. W. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, pp. 235-381, Greenwich, Conn : JAI Press, 1981.
[194] J.-M. Peretti, *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, 1999.
[195] R. P. Steel & J. W. Lounsbury, « Turnover Process Models: Review and Synthesis of a Conceptual Literature, *Human Resource Management Review*, vol. 19, n° 4, 2009, pp. 271–282, https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.002
[196] J. L. Price, *The Study of Turnover*, the Iowa State University Press, 1977.
[197] C. Kennedy, *Toutes les théories du management*, Maxima, Paris, 2008.

l'organisation (le supérieur compris)[198][199]. La confiance crée une attente et un sentiment d'obligation, au point de donner corps à un contrat psychologique[200].

L'interprétation des logiques théoriques d'explication de l'engagement envers le supérieur

La recherche empirique sur les relations entre les engagements envers les groupes de travail, supérieur et organisation s'intéresse à la prédiction des attitudes et des comportements des travailleurs. La théorie du processus de choix (*Choice Process Theory*) de E. J. Lawler[201] montre que les employés développent des engagements affectifs poussés à l'égard des entités qui leur offrent un sentiment de contrôle généralisé. L'approche de K. Lewin (*Field theory*)[202] suggère que les comportements des travailleurs sont liés à la perception des éléments proximaux de leur environnement de travail. L'approche de la cohésion S. D. Hunt & R. M. Morgan[203] souligne que l'engagement des employés envers les cibles intra-organisationnelles que sont le groupe de travail ou le supérieur participe du renforcement de l'engagement envers l'organisation de façon générale. Le principe de compatibilité de I. Fishbein & M. Ajzen[204] met en avant que le lien entre une attitude et un comportement est fonction du degré de correspondance entre l'entité attitudinale et l'entité comportementale. La théorie de l'échange social de P. M. Blau[205] permet de mettre en avant le fait que les employés s'engagent envers les cibles qui manifestent une forme d'engagement particulière à leur égard. Cette approche considère que la confiance induit l'obligation de réciprocité. La confiance entre les deux parties en interaction se construit dans le temps et la norme de réciprocité[206] apparaît comme fondamentale parmi les règles de l'échange social. Il établit une distinction entre l'échange économique (qui induit un échange tangible, direct, encadré par une relation formelle inscrite dans le temps) et l'échange social, abstrait, participe des éléments moins tangibles. Ce dernier s'inscrit dans le cadre d'une relation de confiance mutuelle à la fois ouverte et indéterminée dans le temps. La confiance et le temps sont au centre du processus d'échange, étant donné que l'échange social n'induit pas d'obligations particulières. En cela, la personne qui initie l'échange social se met en situation de vulnérabilité en prenant le risque de l'absence de retour, car elle croit que l'autre partie remplira les obligations de réciprocité qui lui sont rattachées. Sur la base de ce raisonnement, nombre de travaux de recherche établissent un lien entre, d'un côté les formes d'engagement organisationnel et leurs antécédents, de l'autre entre les formes d'engagement organisationnel et leurs conséquences. Soulignant les travaux de J. C.

---

[198] E. Campoy & V. Neveu, « Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux : Le cas des comportements déviants », *Vie & Sciences de l'Entreprise*, n° 172, 2006, pp. 80-100.
[199] E. Campoy, « La difficile mesure du contrat psychologique », *Cahiers de Recherche du CERGORS*, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2004.
[200] E. Campoy, *op. cit.*
[201] E. J. Lawler, « Affective Attachment to Nested Groups: A Choice Process Theory », *American Sociological Review*, vol. 57, n° 3, 1992, pp. 327-339.
[202] K. Lewin, « Defining the « Field at a Given Time » », *Psychological Review,* vol. 50, 1943, pp. 292-310.
[203] S. D. Hunt & R. M. Morgan, « Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct ? », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 6, 1994, pp. 1568-1587.
[204] I. Ajzen & M. Fishbein M. (1977), « Attitude-behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research », *Psychological Bulletin*, vol. 84, n° 5, 1977, pp. 888-918.
[205] P. M. Blau, *Exchange and Power*, Wiley, New York, 1964.
[206] A. W. Gouldner, « The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, vol. 25, n° 2, 1960, pp. 161-178.

Howes *et al.*[207], F. Stinglhamber & C. Vandenberghe soulignent, par exemple, que le soutien perçu d'une cible crée chez le salarié un engagement envers la cible qui en est à l'origine. C'est ce qui fait dire à J. W. Bishop & K. D. Scott[208] qu'un salarié qui perçoit que son supérieur le traite de manière juste et équitable reçoit le message que la justice est valorisée dans l'organisation et réagit en s'engageant envers l'organisation.

Pour autant, si la théorie de l'échange social est féconde d'un point de vue empirique, car elle permet de comprendre l'engagement, les attitudes et les comportements des travailleurs, il est important de souligner qu'elle ne permet pas d'expliquer le maintien de la relation « supérieur – subordonné » lorsque les engagements ne sont pas réciproques, situation qui peut susciter le départ volontaire.

Le rôle de l'interface « attachement – engagement » dans la rétention du personnel

Pour reprendre S. Tran & J. Simpson[209], l'interface « attachement – engagement » peut jouer un rôle dans le maintien de la relation « supérieur – subordonné » et dans la rétention du personnel en s'inscrivant à la fois dans le prolongement de deux approches théoriques (les théories de l'attachement et de l'interdépendance) par la mobilisation du concept d'engagement.

Selon la théorie de l'attachement, les modèles d'interaction avec la figure d'attachement (ici le supérieur) sont liés aux attentes vis-à-vis de relations ultérieures[210]. Une fois les attentes relationnelles formées, les individus s'appuient sur différents types de stratégies pour gérer les effets négatifs (comportements contreproductifs du supérieur). Les subordonnés qui se sentent à l'aise avec la proximité restent confiants dans la disponibilité et les bonnes intentions des supérieurs. Par contre, un subordonné qui ne se sent pas en sécurité face à un supérieur dont le comportement est potentiellement contreproductif, est porté à ne pas réagir de manière constructive : la sécurité est associée à la mobilisation de stratégies constructives et l'insécurité prédit l'utilisation de stratégies destructrices[211].

La théorie de l'interdépendance soutient que les individus ont tendance à éprouver des émotions négatives lorsqu'ils sont traités négativement. Pour autant, cette théorie ne dit pas comment un individu se comporte réellement lorsqu'il est confronté à la négativité de son vis-à-vis. Elle défend l'idée selon laquelle la plupart des individus subissent une transformation de la motivation afin de décider s'ils doivent agir suivant leurs préférences initiales, ou s'il convient de se comporter de manière à préserver les objectifs de la relation. La transformation, si elle se produit, guide les comportements.

---

[207] J. C. Howes & R. Cropanzano & A. A. Grandey & C. J. Mohler, « Who is Supporting Whom ? Quality Team Effectiveness and Perceived Organizational Support », *Journal of Quality Management*, vol. 5, 2000, pp. 207-223.
[208] J. W. Bishop & K. D. Scott, « An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-directed Team Environment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n° 3, 2000, pp. 439-450.
[209] S. Tran & J. Simpson, « Prorelationship Maintenance Behaviors: The Joint Roles of Attachment and Commitment », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 97, n° 4, 2009, pp. 685-698.
[210] J. Bowlby, *Attachment and Loss: Attachment*, New York: Basic Books, 1969.
[211] E. Scharfe & K. Bartholomew, « Accommodation and Attachment Representations in Young Couples », *Journal of Social and Personal Relationships*, vol. 12, 1995, 389-401.

Sur la base de ce raisonnement, Rusbult *et al.*[212] définissent l'accommodation comme la volonté de l'individu à réagir de manière constructive lorsque l'autre partie se lance dans des comportements potentiellement destructeurs. Pour eux, l'engagement est le concept central permettant de comprendre les motivations qui sous-tendent l'accommodation. Une telle position implique la préoccupation pour l'avenir et la stabilité de la relation, avec le désir que la relation se poursuive. Corrélé à la continuité de la relation, l'engagement se positionne comme un prédicteur des comportements de maintien de la relation. Un engagement poussé induit l'adoption de comportements constructifs. Dans la mesure où le fait de vivre des expériences interpersonnelles négatives peut empêcher de se comporter de manière à renforcer la stabilité et la longévité des relations, on considère que les attentes négatives et les insécurités relationnelles peuvent nuire à la qualité des relations et justifier un départ volontaire.

Pour S. Paugam[213], deux aspects majeurs sont au cœur du lien social : la protection qui permet de répondre à la question de savoir compter, et la reconnaissance pour savoir si l'on compte vraiment.

La relation « supérieur – subordonné » est liée à une évaluation des relations passées pour entrevoir la qualité des relations futures. Le lieu de travail en tant que lieu d'accueil et de socialisation favorise l'expression et l'apprentissage de la socialité.

Une approche philosophique de la reconnaissance est proposée par A. Honneth[214] qui en traite à partir de celle de l'invisibilité, du rendre visible, la reconnaissance étant ce qui permet de reconnaître, à partir de deux formes d'invisibilité, la première d'ordre cognitif et la seconde d'ordre social, l'invisibilité relevant alors d'une forme de non-existence au sens social du terme. Percevoir consiste donc à aller au-delà de la vue qui s'applique à la connaissance et à l'identification de quelque chose ou de quelqu'un. « *La visibilité implique une forme élémentaire d'identifiabilité individuelle et représente, en quelque sorte, une forme première, primitive, de ce que nous appelons « connaître » (Erkennen)* ». Mais la visibilité est aussi quelque chose qui se reconnaît dans l'ordre spatio-temporel, par un acte expressif d'affirmation qui suppose l'existence d'une interaction. « *Dans l'acte de la reconnaissance, un décentrement s'opère chez le sujet parce qu'il concède à un autre sujet une « valeur » qui est la source d'exigences légitimes qui contrarient son amour-propre* ». La reconnaissance, c'est à la fois être reconnu et voir ses droits reconnus (A. Honneth se réfère par exemple à L. Althusser - l'acte de « subjectivation » compris comme étant l'obtention de la qualité de sujet), ce qui conduit à la reconnaissance. En cela, la reconnaissance ne peut se situer en dualité de la « domination – soumission ». Il va ainsi construire les contours d'une logique de la reconnaissance : l'affirmation de qualités positive de sujets humains ou de groupes, sa dimension d'« action », la reconnaissance comme phénomène distinct du monde social – la reconnaissance suppose l'existence de l'autre personne ou de l'autre groupe, la reconnaissance comme concept générique englobant les attitudes, le respect juridique et l'estime sociale. La reconnaissance se situe donc à la fois comme acte attributif et comme acte réceptif au

[212] C. E. Rusbult & J. Verette & G. A. Whiteney & L. F. Slovik & I. Lipkus, « Accommodation Processes in Close Relationships: Theory and Preliminary Empirical Evidence », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 60, 1991, pp. 53–78.
[213] S. Paugam, *Le lien social*, PUF, Paris, 2008.
[214] A. Honneth, *La société du mépris – Vers une nouvelle théorie critique*, Editions La Découverte, Paris, 2010 – en particulier les deux chapitres « Invisibilité : sur l'épistémologie de la reconnaissance » et « La reconnaissance comme idéologie »

regard de « raisons évaluatives » dans le champ d'un réalisme moral venant donner une forme de primauté à l'acte réceptif où il est question de systèmes de conviction et de crédibilité.

Focus sur le modèle du conflit organisationnel de L. R. Pondy[215]

Partant du postulat de l'équilibre organisationnel comme situation « normale », il considère que le conflit est inhérent à la vie organisationnelle et propose l'existence trois types de conflits possibles entre les sous-unités d'une organisation formelle, que ces conflits soient équilibrants ou déséquilibrants, conflits intimement liés à la vie organisationnelle : les conflits de marchandage au regard des intérêts de chaque entité quant à l'usage de ressources, quant à la quête d'autonomie, quant au rôle et / ou quant à la divergence liée à la réalisation des objectifs, les conflits bureaucratiques entre les entités au regard de la relation « supérieur – subordonné » et les conflits de système au regard des relations transversales de travail. Dans les deux autres situations, le conflit se manifeste par de l'agressivité entre les agents organisationnels voire de la violence. Les conflits ont un coût organisationnel quant à la réalisation des objectifs, coût organisationnel qui dépasse le coût individuel, essentiellement d'ordre psychologique. Pour les trois cas, il propose un modèle dynamique en cinq étapes de la vie du conflit : conflit latent (ou conditions du conflit), apparition de la perception du conflit – conflit perçu (dimension cognitive du conflit), perception du conflit – (de type affectif), manifestation du conflit – conflit effectif (de type comportemental), conséquences du conflit (de type conditionnel), étapes positionnées au regard de la tension « contribution – récompense ». La question posée est de savoir si la résolution du conflit se caractérise par un départ de l'organisation, l'altération de l'ensemble des relations existantes ou par le changement de la référence à des valeurs.

Focus : le bien-être au travail et la santé organisationnelle (SO)

L'expression de « santé organisationnelle » a été mise en avant par J Adkins[216] afin d'élargir aux sciences de gestion les travaux effectués en psychologie du travail autour de la santé au travail au regard de l'importance accordée à des variables organisationnelles de type leadership, climat de travail considérées comme étant des variables explicatives de l'efficacité organisationnelle. C'est un domaine qui est aujourd'hui l'enjeu de nombreux débats conceptuels et pratiques.

V. Dagenais-Desmarais *et al.*[217] mettent en avant l'existence de quatre axes dans l'étude de la santé organisationnelle, ces axes ayant en commun le croisement de plusieurs dimensions :

---

[215] L. R. Pondy, « Organizational Conflict: Concepts and Models », *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, n° 2, 1967, pp. 296-320

[216] J. Adkins, « Promoting Organizational Health: The Evolving Practice of Occupational Health Psychology ». *Professional Psychology: Research and Practice*, vol. 30 n° 2, 1999, 129-137

[217] V. Dagenais-Desmarais & M.-È. Dufour F. St-Hilaire & R. Hébert, « Santé organisationnelle : où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec ? », *Relations industrielles / Industrial Relations,* vol. 68, n° 4, 2013, p. 661-681

- La santé se caractérise moins par l'absence d'états négatifs que par la présence d'états positifs – conception bi-dimensionnelle - même si l'approche pathologique de la santé reste dominante ;
- La santé dépasse la condition physique ;
- La santé est à la jonction de la vie professionnelle et de la vie privée dans une perspective où le travail est considéré comme un facteur-clé de la santé et du bien-être « dans » et « hors » de l'organisation ;
- La santé dépend de plusieurs niveaux compte-tenu de facteurs tels que la pérennité de l'organisation, sa capacité d'adaptation, ses résultats financiers, l'existence de bonnes relations de travail et un climat organisationnel positif.

« *De manière plus systémique, la SO peut aussi être comprise non pas comme un état individuel ou organisationnel, mais plutôt comme un phénomène dynamique témoignant des variables individuelles, groupales, organisationnelles, voire sociétales, qui influencent la santé des travailleurs ou sont influencées par celle-ci* ».

L'article de synthèse de la littérature effectué par K. Danna & R. Griffin[218] est souvent mis en avant. Ils soulignent l'importance de l'expérience de travail[219], la montée en puissance de la prise en compte d'aspects tels que l'ergonomie physique, comportementale et organisationnelle du poste[220], les agressions au travail[221], la vengeance[222], la violence au travail[223], la relation « supérieur – subordonné »[224], etc., avec la difficulté de définir des aspects tels que le bien-être, le bonheur (éléments positifs), la détresse, la colère, le dégoût, etc. (éléments négatifs).

C'est pourquoi K. Danna & R. Griffin défendent l'usage de la notion de bien-être au regard d'un modèle causal construit par référence à des antécédents (le cadre de travail, les traits de personnalité, les facteurs de stress organisationnel) soulignant la différence entre des personnalités de « type A » et des personnalités de « type B ». Une personnalité de « type A » est acharnée au travail et revêche. Sa tension artérielle est élevée, ce qui l'expose aux maladies cardio-vasculaires. Une personnalité de « type B » avec une maitrise de soi élevée est physiquement et mentalement en bonne santé alors que si elle qui subit la pression, elle est tendue et désarmée.

De façon plus générale, le bien-être au travail recouvre la question des rapports aux collègues, au management direct, au temps, à l'environnement physique du travail, ce qui pose la question de la métrique de ces éléments avec les risques de confusion entre bien-être et satisfaction, implication, etc., la non-opposition au mal-être (qui n'en est pas le contraire) au regard d'un grand nombre d'approches psychologisantes.

---

[218] K. Danna & R. Griffin. 1999. « Health and Well-Being in the Workplace : A Review and Synthesis of the Literature », *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, 1999, pp. 357-384
[219] J. M. Patterson, « Vpp companies' best practices », *Occupational Health & Safety*, n° 66, 1997, pp. 60-61
[220] G. E. J. Hoke, « Ergonomics: One size does not fit all », *Telemarketing*, n° 16, 1997, pp. 28-31
[221] J. H. Neuman & R. A. Baron, « Aggression in the Workplace », *in* R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations*, Sage Publications, 1997, pp. 37-67
[222] R. Bies & T. M. Tripp & R. M. Kramer, R. M. 1997. « At the Breaking Point: Cognitive and Social Dynamics of Revenge in Organizations », *in* R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations*, Sage Publication, 1997, pp. 18-36
[223] C. O'Donovan, « The Bulletproof Office », Communication World, n° 14, 1997, pp. 28-31
[224] M. Blanchard, « Managing for Wellness », *Executive Excellence*, n° 8-9, 1993

Les traits de personnalité ont été corrélés avec des problèmes de santé (physiques ou psychiques), mais aussi en combinaison avec le contexte social (l'aide apportée par ce contexte), cette combinaison jouant le rôle d'amortisseur entre les facteurs de stress et le bien-être[225].

Le stress lié au poste occupé constitue un ensemble de facteurs expliqués qui se manifeste, sur le plan physiologique, par l'abus d'alcool et de drogue, le tabagisme, la prévalence aux accidents et à la maladie et, sur le plan psychologique, par des problèmes familiaux, des troubles du sommeil, des troubles sexuels et de la dépression.

Les composantes intrinsèques du poste sont facteurs de stress avec : la surcharge ou la sous charge de travail, le travail par équipe, les horaires à rallonge, les voyages, l'exposition aux risques, l'usage des nouvelles technologies et les aspects physiques de l'environnement de travail. S. P. Glowinkowski & C. L. Cooper[226] ont par exemple mis en évidence le lien entre la surcharge et / ou la sous charge de travail avec l'estime de choix, la consommation de tabac et différents problèmes physiques et psychologiques. K. Smith et al. ont mis en évidence que des postes qui demandent beaucoup alors que l'autonomie de décision est faible de même que ceux qui demandent un grand nombre de prises de décisions à partir de nombreuses variables simultanées (police, contrôle aérien, infirmier(e)s) sont facteurs de stress.

L'ambiguïté des fonctions à remplir, les conflits liés à la fonction occupée sont également des sources potentielles de stress. Il en va de même dans les fonctions orientées vers l'attention à porter aux autres.

Les relations de travail (avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues et les subordonnés) ont également été mis en évidence[227] ainsi que des aspects liés aux émotions fortes (la jalousie, par exemple) avec des effets tels que la violence au travail et le harcèlement. Les relations de travail qui offrent du soutien et de l'attention possèdent des effets positifs. D'autres variables causales sont le manque de participation et de consultation réelle, la médiocrité de la communication, le *downsizing*. L'absentéisme et les pertes de productivité sont corrélés avec la dépression. Les frais de justice liés à des procès ayant pour cause des troubles physiologique sont en outre corrélés avec les maladies cardio-vasculaires, ainsi que les procès pour harcèlement sexuel.

Des programmes de formation à la sécurité, des exercices physiques, des formations à la diététique, aux techniques de réduction de stress favorisent la santé et le bien-être. Il en va de même de la médecine préventive, de l'ergonomie, de la prise en compte du facteur humain et des systèmes de ventilation.

Cette perspective a fondé le foisonnement des études construites sur les échelles d'attitudes et de perception.

---

[225] A. Seers & G. W. McGee & T. T. Serey & G. B. Graen, « The Interaction of Job Stress and Social Support: A Strong Interference Investigation », *Academy of Management Journal*, n° 26, 1983, pp. 273-284

[226] S. P. Glowinkowski & C. L. Cooper, « Managers and Professionals in Business / Industrial Settings: The Research Evidence », *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 8, 1986, pp. 177-193

[227] S. Cartwright & C. L. Cooper, « The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A Study of Building Society Managers », *Human Relations*, n° 46, 1993, pp. 327-347

Le modèle « Sens du travail, Lien social, Activité, Confort » - SLAC – d'E. Abord de Chatillon & D. Richard (2015)[228]

L'objectif de l'auteur est de fournir une modélisation des conditions du bien-être au travail. Il part des différentes dimensions du bien-être au travail et distingue le courant hédoniste (D. Kahneman *et al.*[229] qui repose sur un modèle bidimensionnel entre vivre beaucoup d'affects agréables et peu d'affects désagréables), le courant eudémonique (A. Waterman[230] et l'accord avec le « vrai soi », C. D. Ryff & B. Singer[231] le définissant à partir de six dimensions : le contrôle sur son milieu c'est-à-dire une capacité à agir pour faire face aux défis de l'environnement, des relations positives c'est-à-dire des liens enrichissants avec les autres qu'il s'agisse de soutien ou de développement personnel, de l'autonomie dans le travail, les possibilités d'un développement personnel, une acceptation de soi et un sentiment d'auto-efficacité, une compréhension du sens du travail). Il signale aussi les deux logiques fondatrices des modèles existants[232] : les modèles « *bottom – up* » pour lesquels le bien-être résulte de conditions objectives de travail favorable et les modèles « *top – down* » qui considèrent que ce sont les individus qui ont une prédisposition positive ou négative et interprète les événements selon ce prisme. E. Abord de Chatillon explique l'importance du contexte, négligé dans ces approches, et propose le modèle intégrateur S (prise de conscience du sens du travail par le sujet à partir des trois composantes proposées par E. M. Morin & B. Cherré[233] – signification (*sensu*) pour l'individu, orientation (*sumo*) pour ses buts, cohérence entre la personne et le travail), L (lien social, c'est-à-dire la reconnaissance par les collègue et la place dans le collectif de travail), A (activité c'est-à-dire la nature du travail), C (confort c'est-à-dire le sentiment de bien-être physique, fonctionnel et psychique).

Focus sur l'absentéisme et le présentéisme

Le dictionnaire Larousse définit l'absentéisme comme des « absences réitérées et régulières à l'école ou au travail ». Il se différencie de l'absence par son caractère imprévu et sa répétition. Un agent organisationnel est considéré comme absent quand il n'est pas présent là où il devrait être et il devient absentéiste quand ce comportement se répète. Une typologie des formes d'absentéisme comprend les retards, les repos médicaux, les absences sans permission, le départ avant l'heure de la fin du travail, les abandons de poste en cours de service et la participation évènements sociaux et familiaux - mariage, décès, baptême, etc. Les congés annuels et de maternité n'appartiennent pas aux comportements absentéistes. « *L'absentéisme ne se limite pas à l'absence : il est*

[228] E. Abord de Chatillon & D. Richard, « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 249, 2015, pp. 53-71.
[229] D. Kahneman & E. Diener & E. Schwartz (Eds.), *Well-being – The Foundations of Hedonic Psychology*, Russel Sage Foundation, New York, 1999
[230] A. Waterman, « Two conceptions of Happiness : Contrasts of Personal Expressiveness (eudaemonia) and Hedonic Enjoyment », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, 1993, pp. 193-210
[231] J.-P. Rolland, « Le bien-être subjectif. Revue de questions », *Pratique psychologique*, vol. 1, 2000, pp. 5-21
[232] J.-P. Rolland, *op. cit.*
[233] E. M. Morin & B. Cherré, « Les cadres face au sens du travail », *Revue Française de Gestion,* n° 126, 1999, pp. 83-93

également retard, mauvaise gestion du temps, manque d'efficience, gaspillage et faute »[234]. L'absentéisme est instrumentalisé par les employés qui, dans le temps, utilisent les failles du cadre législatif et règlementaire avec des absences normalement illégales maquillées en absences légales. Les conséquences en sont la remise en cause de la continuité des processus, la détérioration de la qualité des produits fabriqués du fait de la surcharge qui pèse sur le personnel présent. Ils constituent corrélativement un facteur de démotivation des présents dont les obligations sont démultipliées sans compensation. C'est une attitude régulatrice du temps de présence.

L'absentéisme est un comportement régulateur du temps de l'individu entre le travail et le non-travail. Observé de manière involontaire, il exprime souvent une forme de réaction face à une dégradation de l'état de santé ou des contraintes sociales touchant directement le travailleur. De manière volontaire, l'absentéisme permet souvent au travailleur de pallier la fatigue ou de compenser son sentiment d'iniquité face aux conditions de travail qu'il ne trouve pas suffisamment à la hauteur de sa contribution dans l'activité de l'employeur.

Ces comportements absentéistes des travailleurs ont comme principales conséquences[235] :

- Pour l'employeur un coût global estimé à 1,75 à 2,25 fois le salaire des travailleurs absentéistes se manifestant à travers les éléments suivants :
  - Les salaires versés aux travailleurs absents et à leurs remplaçants ;
  - La désorganisation des équipes et la démotivation des travailleurs présents ;
  - Un risque de contagion voire de culture d'absentéisme ;
  - La détérioration de l'efficience et de la performance de l'entreprise.
- Pour les travailleurs, les principaux effets sont :
  - Un sentiment d'injustice ou d'iniquité ;
  - Une perte de solidarité et d'esprit d'équipe ;
  - Une dévalorisation des tâches et des obligations professionnelles.

Impact sur l'entreprise

En termes de rendement

L'absentéisme a comme première conséquence la réduction des capacités de production et la baisse du rendement qui induit le remplacement au pied levé du personnel absent par d'autres travailleurs, moins habitués au poste et donc moins performants, impliquant une surcharge de travail sur les travailleurs présents qui doivent exécuter, en plus de leurs tâches, celles des collègues absents.

En termes de qualité des prestations

Du côté de l'organisation, l'absentéisme contribue à dégrader la qualité des prestations de travail en augmentant la pression sur les travailleurs présents dont la charge de travail augmente, soit du fait de la réduction nominale des effectifs, soit en raison du remplacement du travailleur absent par un autre moins habitué et moins performant. C'est ainsi que les défauts de qualité se multiplient dans le processus.

[234] F. Meuleman, *Vaincre l'absentéisme*, Dunod, Paris, 2011
[235] F. Meuleman, *op. cit.*

Impact sur les travailleurs

En termes de santé au travail

L'absentéisme pour raison médicale témoigne souvent de la dégradation de la santé du travailleur surtout si l'emploi est un facteur générateur ou favorisant les maladies professionnelles. Ce phénomène est assez fréquent dans les métiers qui contribuent à l'apparition ou à l'aggravation de certaines maladies chez les travailleurs surtout quand les normes d'hygiène et de sécurité au travail ne sont pas toujours respectées.

En outre, l'absentéisme possède un impact sur la santé des travailleurs présents au poste en raison d'une sollicitation accrue du fait de l'absence régulière et imprévue d'un collègue. L'absentéisme accroit aussi les risques d'accident de travail du fait de la charge de travail supplémentaire sur les autres travailleurs ou le redéploiement de travailleurs remplaçants qui sont moins au fait des automatismes et des risques du poste du travailleur absentéiste.

En termes de relations sociales

L'absentéisme permet de gagner un peu de temps pour récupérer de la fatigue, en particulier dans un contexte où les salaires sont assez faibles, les emplois plus pénibles et les nuisances multiples.

Le présentéisme

Le présentéisme se caractérise par une présence inutile, un agent organisationnel étant physiquement présent sans implication liée à sa présence. Le présentéisme peut être volontaire à travers une réduction préméditée son rendement au travail afin de compenser une reconnaissance inéquitable à ses yeux. Le présentéisme involontaire est à l'initiative de l'employeur, l'agent organisationnel étant présent pour éviter des sanctions. Une variante du présentéisme est le sur-présentéisme (par exemple, se rendre au travail malgré un état de santé dégradé). Il se réfère à un écart à la norme (qui est ici de s'absenter au travail quand la dégradation de son état de santé l'exige). On distingue deux types de surprésentéismes : le surprésentéisme physique malgré une limitation des capacités physiques du fait de la maladie et le surprésentéisme psychologique correspondant à un présentéisme malgré des éléments tels qu'une dépression, une anxiété, un épuisement professionnel, etc.

Le présentéisme consiste, pour un travailleur, par le fait d'être régulièrement et continuellement présent sur son lieu de service.

Il se manifeste sous différentes formes[236] :

- Le présentéisme actif (qui concerne les travailleurs qui sont à la fois ponctuels et assidus au travail et qui ont peu recours aux temps morts, aux pauses et aux occupations personnelles pendant les heures de travail) ;
- Le présentéisme contemplatif (le fait pour un salarié d'être présent à son poste sans occuper volontairement tout son temps de travail, c'est-à-dire d'être ponctuel au début et à la fin de service, mais peu assidu) ;
- Le présentéisme sous-productif (qui concerne le déficit de productivité de certains travailleurs pour des raisons de sous-activité, de sureffectif ou de

[236] D. Monneuse, *Le surprésentéisme : travailler malgré la maladie*, De Boeck, Bruxelles, 2013, pp.12-16.

mauvaise répartition des tâches ; c'est aussi un présentéisme contemplatif mais involontaire du salarié) ;

- Le présentéisme stratégique (la volonté expresse d'être plus présent que ne l'exige l'activité professionnelle comme par exemple, des salariés zélés qui aiment arriver tôt et partir tardivement sans y être obligé) ;
- Le présentéisme illégal (pour les salariés contraints de travailler au-delà des obligations contractuelles sans compensation) ;
- Le surprésentéisme (fait d'être présent au travail malgré des problèmes de santé pouvant justifier une absence ce qui est courant chez les travailleurs indépendants et les professions libérales ; le phénomène prend de l'ampleur chez les salariés en raison de la crainte de perte d'emplois notamment pour les travailleurs précaires ou en période d'essai ; pour les cadres et les dirigeants, il s'agit souvent de l'importance accordée à leur responsabilité).

Il est à souligner une actualité du présentéisme à l'heure de la « société numérique », les opportunités ouvertes par les technologies de l'information et de la communication permettant d'être à la fois présent sur un lieu physique donné et absent car étant présent dans le tiers lieu d'un territoire virtuel.

Du fait de la précarisation continue de l'emploi salarié, le sur-présentéisme est une pratique courante aboutissant à des phénomènes d'épuisement professionnel ou de *burn-out* à moyen ou long terme.

Le surprésentéisme épisodique concerne les travailleurs régulièrement présents au poste malgré leur affection par des pathologies ponctuelles.

Le surprésentéisme chronique concerne les travailleurs présents régulièrement au poste malgré leur affection par des pathologies chroniques qui peuvent justifier des absences régulières au travail.

Le surprésentéisme partiel correspond à un travailleur qui se présente malgré tout au poste pour assurer la continuité du service. Cependant, en raison de son état de santé défaillant, il procède à une réduction volontaire de son rythme de travail se contentant des tâches qui lui paraissent prioritaires.

Le surprésentéisme intégral concerne un salarié malade qui se présente au travail et qui continue à assurer normalement son activité sans aucune réduction du rythme de travail du fait de son état de santé défaillant. Ces comportements surprésentéistes se font souvent au détriment du repos médical dans une logique d'aggravation de l'état de santé du salarié.

Si le présentéisme est le contraire de l'absentéisme en termes de présence physique, les deux notions se confondent sur plusieurs aspects.

Absentéisme et présentéisme sont généralement abordés sur deux registres : le registre déterministe avec la recherche des causes et la proposition de prescriptions et le registre compréhensif au regard de la double contextualisation qui opère avec l'organisation et avec la société.

Focus sur les théories des carrières en sciences de gestion

Les théories de carrière ont donné lieu à deux types de travaux, ceux issue de la sociologie (en particulier les développements de la sociologie des professions) et ceux des sciences de gestion.

La carrière et le succès de carrière sont difficiles à définir, tant les approches sont différentes et les conceptions parfois irréconciliables. G. Guerin & T Wils[237] rappellent qu'il est possible de concevoir la carrière de différentes manières.

Une approche traditionnelle définit la carrière comme étant la succession intentionnelle d'emplois qu'un individu cherche à occuper au cours de sa vie professionnelle[238].

Une approche plus récente s'intéresse à l'ensemble des positions occupées, et pas seulement dans le sens de la hiérarchie verticale mais peut inclure des mouvements horizontaux et des mouvements de carrière vers le bas. Il peut aussi s'agir également de mouvements à l'intérieur de l'emploi comme l'élargissement du travail. Selon cette approche, la progression de carrière s'évalue autant à partir de critères subjectifs (perceptions individuelles) que de critères objectifs (grades, titres, augmentation des niveaux de rémunération, etc.).

Les principaux éléments mobilisés sont relatifs aux caractéristiques individuelles rapportées au marché de l'emploi, aux signes extérieurs de réussite, aux conceptions contemporaines des cheminements de carrière (les carrières ouvertes), aux relations entre l'individu et son environnement et au soutien organisationnel perçu (SOP).

Les courant théorique du succès de carrière centrés sur l'individu et selon des critères objectifs est le plus ancien. Selon la théorie du capital humain[239], les individus qui le développent auraient en retour des récompenses organisationnelles plus fortes (cf. l'éducation, la formation et l'expérience professionnelle).

Selon l'approche des signes extérieurs de réussite, le succès de carrière se définit comme la résultante de données extrinsèques[240] observables comme la rémunération, les promotions, l'ascension professionnelle et le statut professionnel.

Alors que les premières approches du succès de carrière reposent sur le fait que la réussite est prévisible et déterminée par des critères relatifs aux individus et à leurs comportements, les approches contemporaines du succès de carrière partent du constat que les organisations sont très évolutives et que les modalités d'échange entre l'individu et l'organisation ont changé[241]. Le lien est devenu temporaire, le cheminement de carrière se nomadise, perdant son caractère linéaire. Trois concepts ont émergé de cette réflexion :

---

[237] G. Guerin & T. Wils, « La carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », *working paper*, 1992, ISSN 0829-0121
[238] M. London & S. A. Stumpf, *Managing Careers*, Addison-Wesley Edition, Readings, 1982
[239] G. S. Becker, *Human Capital*, University of Chicago Press, 1975
[240] T. Melamed, « Career Success: an Assessment of a Gender-specific Model », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 69, n° 3, 1996, pp. 217-42.
[241] S. E. Sullivan, « The Changing Nature of Careers: a Review and Research Agenda », *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, 1999, pp. 457-84.

les carrières sans frontières, les cheminements de carrière horizontaux et les carrières intelligentes. Le concept de carrière intelligente a été introduit par R. J. Defillipi & M. B. Arthur[242] et se définit par les compétences individuelles et par les aptitudes comportementales mises en œuvre afin d'agir sur les processus organisationnels et obtenir un succès de carrière. Selon Y. Baruch[243], apprendre à savoir « qui », savoir « comment » et savoir « pourquoi » seraient ainsi trois aptitudes clefs à développer.

Une troisième approche concerne l'étude du lien entre l'individu et l'organisation. Ainsi le succès de carrière, conséquence de l'adéquation entre l'individu et l'organisation repose sur l'étude de la nature du lien qui réunit l'individu à l'organisation[244]. L'adéquation entre les valeurs individuelles et la culture organisationnelle conduit à une meilleure adaptation à l'environnement, c'est-à-dire à un plus haut niveau de satisfaction, à une meilleure implication et se traduit par un *turn-over* plus faible. La culture organisationnelle exerce une influence sur la performance et l'engagement des employés[245].

R. Eisenberger *et al.*[246] ont par ailleurs développé le concept de *Soutien Organisationnel Perçu* (*SOP*), afin de rendre compte de l'implication des employés vis-à-vis de l'organisation du fait que celle-ci apprécie et valorise leurs contributions et leurs efforts, avec, pour objectif, le fait de se soucier de leur bien-être. Les employés sont ainsi attachés à leurs organisations parce qu'ils perçoivent une relation d'échange positive entre leurs contributions et les récompenses. Compte tenu de l'effet positif du SOP sur l'engagement des employés et la satisfaction au travail[247], elle est également liée au succès de carrière.

La théorie du développement de carrière (Donald E. Super)[248]

C'est un outil psychométrique mesurant les préoccupations relatives aux stades et tâches de développement de carrière. La carrière y est envisagée dans une perspective de développement qui trouve son origine dès l'enfance et se poursuit tout au long de la vie. Pour D. E. Super, la carrière est la suite des rôles qu'un individu exerce au cours de sa vie. Ainsi, la carrière inclut aussi ses autres rôles de vie importants. La principale contribution de D. E. Super est d'avoir mis en avant les dimensions de développement, d'adaptation, de contextualisation et du concept de soi du développement de carrière, mettant en lumière l'importance des changements dynamiques chez l'individu en relation avec son environnement. Il propose que le développement vocationnel en cinq stades, chacun ayant un objectif différent avec : la croissance, l'exploration, l'établissement, le

[242] R. J. Defillippi & M. B. Arthur, « The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 4, Special Issue: The Boundaryless Career (July 1994), pp. 307-324

[243] Y. Baruch, *Managing Careers: Theory and Practice*, FT-Prentice Hall, Pearson Education, Harlow, 2004.

[244] S. Carless, « 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, 2005, pp.411-429.

[245] C. A. O'Reilly, « Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations », *California Management Review*, vol. 31, n° 4, 1989, pp. 9-25.

[246] R. Eisenberger & R. Huntington & S. Hutchison & D. Sowa, « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, 1986, pp. 500-507.

[247] L. Rhoades & R. Eisenberger, « Perceived Organizational Support: a Review of the Literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 4, 2002, pp. 698-714.

[248] D. E. Super, « A Life-span, Life-space, Approach to Career Development », *in* D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and Development*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990

maintien et le désengagement. Chaque stade donne lieu à des cycles de vie, ou maxi-cycles. Des mini-cycles marquent l'expérience vécue lors des moments où la carrière est affectée par des événements perturbateurs qui peuvent être d'ordre personnel, professionnel ou social (le divorce, la perte d'emploi par exemple). Lors d'une telle période de « recyclage », un individu peut passer par des phases de désengagement, d'exploration et d'établissement. Par ailleurs, une tâche reliée au désengagement ne prendra pas la même forme si elle est vécue à l'intérieur d'un mini-cycle par un trentenaire en perte d'emploi que si elle arrive chez un sexagénaire. Les stades et tâches de développement ne sont pas étanches et peuvent se chevaucher. Le déroulement de la carrière à travers ses étapes peut être guidé/dirigé par la gestion de processus de maturation des capacités et des intérêts ainsi que par l'effort de les mettre à l'épreuve et par le développement de l'autoréalisation. Le processus de développement professionnel est essentiel peut être vu comme un processus de compromis entre les traits personnels innés, les opportunités et le résultat du jeu des rôles que la personne a essayés.

La *Social Cognitive Career Theory* (*SCCT*) (Robert W. Lent & Steven D. Brown & G. Hackett)[249]

La *SCCT* est basée sur les connaissances générales, sociales et cognitives du modèle de A. O. C. Bandura[250], modèle utilisé pour analyser le fonctionnement psychosocial. Elle postule que le développement de carrière dépend de l'expérience d'un individu, expérience qui résulte des interactions entre les facteurs environnementaux et personnels. Elle souligne le rôle de la proximité et de la distance servant de facilitateurs ou d'obstacles au développement de carrière d'un individu et met en évidence le rôle des capacités d'une personne, des performances passées, de l'auto-efficacité, de l'espérance de résultats dans le développement de ses intérêts, des choix éducatifs et professionnels, et de la persévérance scolaire et professionnelle où l'auto-efficacité, les jugements des individus sur leurs capacités personnelles dans le développement de leurs intérêts et les objectifs scolaires et professionnels sont centraux. La *SCCT* vise à expliquer trois aspects interdépendants du développement de carrière : le développement des intérêts académique et professionnels, la façon dont l'éducation et les choix de carrière sont faits et comment la réussite académique et professionnelle est obtenue. La *SCCT* est utilisée pour expliquer deux aspects principaux de la performance : le niveau de succès d'un individu dans des activités éducatives et professionnelles et la mesure dans laquelle il persiste face aux obstacles.

La « théorie des ancres de carrière » (E. H. Schein[251])

L'ancre de carrière caractérise les valeurs sur la base desquelles un individu fonde ses choix d'évolution au cours de sa carrière professionnelle. Au cours de ce parcours, l'individu fait des choix qui renforcent ou contredisent ses valeurs. Identifier ses ancres de carrière, c'est se donner le moyen d'orienter ses choix. La « théorie des ancres de carrière » repose sur l'idée que les individus ont une préférence à long terme concernant

[249] R. W. Lent, S. D. Brown & G. Hackett, « Social Cognitive Career Theory », *in* J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of Career Development*, Sage Publishing, New York, 2007

[250] A. O. C. Bandura, *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1977 – « Self-Efficacy : Toward a Unifying Theory of Behaviour Change », *Psychology Review*, n° 84, 1977, pp. 191-215 - *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1986

[251] E. H. Schein, *Career Dynamics: Matching Individual and Organisational Needs*, Addison-Wesley, Readings, 1978 - *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Pfeiffer & Company, San Diego, California, 1990

leur travail et leur environnement de travail. Une ancre de carrière possède trois composantes (qui représentent la perception que l'individu porte sur lui-même) : les talents et capacités, les motifs et besoins et les attitudes et valeurs. La congruence entre les ancres de carrière et l'environnement de travail contribue à déterminer si un individu sera satisfait au travail ou s'il aura des difficultés au travail, ceci se traduisant par des effets tels que l'anxiété ou le stress même si des contraintes (cf. des contraintes économiques, une mauvaise évaluation du poste proposé, etc.) peuvent conduire les individus à travailler dans un environnement qui ne correspond pas à leur ancre de carrière.

E. H. Schein distingue huit ancres de carrière : technique (la carrière s'organise autour de l'expertise d'un métier spécifique), management (la carrière est orientée vers les postes de responsabilité), « autonomie – indépendance » (la carrière s'appuie sur un besoin d'indépendance et d'autonomie), « sécurité – stabilité » (la carrière est orientée vers une zone de confort), créativité entrepreneuriale (la carrière est fondée sur le besoin de créer), « service – engagement » (la carrière s'oriente vers une activité perçue comme une cause), défi (la carrière est définie par la nécessité de se confronter à des obstacles pour les dépasser), style de vie (la carrière est centrée sur la recherche de la qualité de vie).

La « théorie des scripts de carrière » de Barley (1989)[252]

Le concept de script a été développé en psychologie cognitive afin d'étudier les processus de compréhension individuelle. Schank & Abelson[253] considèrent les scripts comme « une séquence d'actions prédéterminée et stéréotypée définissant une situation bien connue » (p. 151). Ces séquences caractérisent un script standard comme un *unmodified script*. Ils expliquent que les histoires peuvent varier du script standard du fait de « déviations intéressantes » (p. 151) et que, « généralement, une histoire est un script avec une ou plusieurs déviations intéressantes » (p. 151). Abelson[254] propose de distinguer les scripts selon leur caractère faible quand l'ordre des séquences du script n'est pas défini ou fort lorsque les différentes séquences sont dans un ordre défini et logique.

Cette distinction a été reprise dans la « théorie des scripts de carrière » de Barleyxx pour qui un script est considéré comme fort s'il permet de comprendre facilement la situation d'un individu et s'il fournit un guide prescrivant la manière dont il doit se comporter dans cette situation. Par différence, un script faible aide à rendre intelligible la situation mais sans prescription en matière de comportement à adopter face à cette situation.

La « théorie des scripts de carrière » s'appuie sur le socle conceptuel suivant :

- Les travaux de psychologie cognitive d'Abelson ;
- Les travaux de la sociologie des carrières de l'Ecole de Chicago (Hughes[255]) ;

[252] S. Barley, « Careers, Identities, and Institutions: the Legacy of the Chicago School of Sociology », *Handbook of Career Theory*, 1989, pp. 41-65.
[253] R. C. Schank & R. P. Abelson, « Scripts, Plans and Knowledge », *in* D. Johnson-Laird & P. Wason (Eds), *Thinking: Readings in Cognitive Science, Proceedings of the Fourth International Joint Conference on Artificial Intelligence*, 1985, pp. 151-157.
[254] R. P. Abelson, « Psychological Status of the Script Concept », *American Psychologist*, vol. 36, n° 7, 1981, pp. 715-729.
[255] E. C. Hughes, « Institutional Office and the Person », *American Journal of Sociology*, vol. XLIII, 1937, pp. 408-410.

- La théorie de la structuration (Giddens[256]).

Il propose d'interpréter les schèmes interprétatifs, les ressources et les normes comme des scripts permettant aux individus d'orienter leurs actions. Le script de carrière est au centre du processus de structuration comme résultante des interactions entre la structure et l'agence.

Les modèles de « succès de carrière »

Le succès de carrière possède deux dimensions : une dimension objective, mesurée par la satisfaction des attentes de l'organisation, et une dimension subjective, liée à la satisfaction des attentes en cohérence avec les valeurs de l'individu, c'est-à-dire une forme d'auto-évaluation[257].

Trois grandes approches explicatives fondent la notion :

- Une approche individuelle qui emprunte à la théorie du capital humain le fait que la réussite de carrière, de nature objective, dépend de la quantité et de la qualité des actifs détenus par les individus en termes d'éducation, de formation et d'aptitudes[258] ;
- Une approche structurelle, qui fait des caractéristiques d'une organisation – en particulier sa taille - un déterminant du succès de carrière objectif et subjectif ;
- Une approche comportementale, qui ajoute aux variables organisationnelles et individuelles, des variables telles que la construction de réseaux de contacts, la recherche d'appui de la part d'un mentor ou le développement de compétences[259] ainsi que des variables de personnalité telles que la proactivité[260].

Le modèle intégratif des ressources de carrière de Hirschi (2012)[261]

Hirschi a modélisé les familles de ressources-clé (Hobfoll[262]) favorisant le succès de carrière sur la base de quatre types, à la fois de l'ordre de la personnalité et de l'environnement de travail : les ressources en capital humain, les ressources sociales, les ressources psychologiques et les ressources identitaires. Ces ressources sont développées et utilisées l'individu pour sa gestion de carrière au regard de compétences.

Les ressources en capital humain sont la capacité d'une personne à atteindre la performance attendue dans l'exercice d'une profession. Elles comprennent des facteurs tels que l'éducation, la formation, l'expérience, les capacités cognitives se situent dans la

---

[256] A. Giddens, *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1984 (Ed. originale : 1984)
[257] N. Dries & R. Pepermans & O. Carlier, « Career Success : Constructing a Multidimensional Model », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 73, n° 2, 2008, pp. 254-267.
[258] S. Gould & L. E. Penley, « Career Strategies and Salary pPogression : A Study of their Relationships in a Municipal Bureaucracy », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34, n° 2, 1984, pp. 244-265.
[259] S. Gould & L. E. Penley, Career Strategies and Salary pPrgression : A Study of their Relationships in a Municipal Bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 34, n° 2, 1984, pp. 244-265.
[260] S. E. Seibert & J. Crant & M. L. Kraimer, « Proactive Personality and Career Success », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 3, 1999.
[261] A. Hirschi, « The Career Resources Model : An Integrative Framework for Career Counsellors », *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 40, n° 4, 2012, pp. 369-383.
[262] S. E. Hobfoll, « Social and Psychological Resources and Adaptation », *Review of general psychology*, vol. *6*, n° 4, 2002, pp. 307-324.

catégorie plus large des connaissances, compétences et capacités liées au monde du travail.

Les ressources sociales, comme la bonne volonté des individus ou des groupes trouvent leur source dans la structure et le contenu des relations sociales d'un individu[263] et ses effets dépendent à la fois de l'information, du pouvoir d'influence et de la solidarité offertes à la personne par son entourage, en particulier par le « mentor »[264].

Les ressources psychologiques font référence aux traits et états psychologiques comme les cognitions, les motivations et l'affect, tels qu'ilss'expriment dans différents contextes, et plus spécifiquement en lien avec les rôles professionnels. Qu'il s'agisse de traits de personnalité (comme l'extraversion, l'ouverture à l'expérience ou la proactivité) ou de croyances, elles sont essentielles dans une trajectoire de carrière.

Les ressources d'identité de carrière sont liées à la conscience qu'a une personne de ses rôles professionnels, intérêts, aptitudes, buts et valeurs[265] et se distinguent des ressources psychologiques générales dans la mesure où elles se réfèrent à la façon dont l'individu se perçoit dans son travail.

Le capital psychologique comme ressource de carrière

Le capital psychologique s'inscrit dans le cadre de la psychologie positive[266] et renvoie aux forces et capacités psychologiques pouvant être développées pour améliorer la performance professionnelle. Il se situe au-delà du capital humain - ce que l'individu connait - et du capital social - qui il connait. II est *« concerné par qui l'individu est et qui l'individu va devenir »* (p. 20)[267]. Egalement qualifié de *PsyCap*, il correspond à un état de développement psychologique caractérisé par quatre dimensions : l'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience.

L'auto-efficacité se rapporte à la confiance en sa capacité à transformer en succès ses efforts pour faire face à une tâche dans un contexte donné. Elle renvoie à cinq caractéristiques importantes[268] (p. 38) : la fixation d'objectifs élevés et difficiles, une attitude favorable à l'égard des défis, une forte auto-motivation, l'exercice d'efforts importants pour accomplir leurs objectifs et la persévérance devant un obstacle.

L'optimisme renvoie à une attribution positive à propos du succès présent ou à venir. Il ne consiste pas seulement à s'attendre à ce que des choses favorables arrivent, mais à

---

[263] P. S. Adler & S. W. Kwon, « Social Capital : Prospects for a New Concept », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, 2002, pp. 17-40

[264] T. D. Allen & L. T. Eby & M. L. Poteet & E. Lentz & L. Lima, « Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés : A Meta-analysis. », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 1, 2004, pp. 127.

[265] H. Ibarra & R. Barbulescu, « Identity as Narrative : Prevalence, Effectiveness, and Consequences of Narrative Identity Work in Macro Work Role Transitions », *Academy of Management Review*, vol. 35, n° 1, 2010, pp. 135-154.

[266] A. B. Bakker & E. Demerouti, « Job Demands–resources Theory : Taking Stock and Looking Forward », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 22, n° 3, 2017.

[267] F. Luthans & B. J. Avolio & J. Avey & S. M. Norman, « Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction », *Personnel Psychology*, vol. 60, n° 3, 2007, pp. 541-572.

[268] F. Luthans & B. J. Avolio & J. Avey & S. M. Norman, « Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction », *Personnel Psychology*, vol. 60, n° 3, 2007, pp. 541-572.

attribuer les événements positifs à des causes personnelles, permanentes et omniprésentes, tout en interprétant les événements négatifs en termes de facteurs externes, temporaires et spécifiques à la situation[269].

L'espoir est la mobilisation vers la réalisation des objectifs fixés par l'individu et, si nécessaire, l'aptitude à faire bifurquer les chemins qui y conduisent pour remplacer ceux qui ont été contrariés. Pour Snyder *et al.*[270], il se fonde sur deux modes de pensée qui sont corrélés, additifs et réciproques : l'*agency*, c'est-à-dire l'énergie dirigée vers le but, et le *pathways*, qui désigne les séquences d'action qui permettront l'atteinte des objectifs.

La résilience se réfère à l'aptitude à rebondir en mettant en œuvre des processus d'adaptation pour faire face aux épreuves, en utilisant ses atouts psychologiques et sociaux.

Ces quatre ressources psychologiques partagent plusieurs points communs[271] :

- L'évaluation positive de la conjoncture et des chances de succès fondé sur des efforts motivés ;
- Le sens du contrôle ;
- L'intentionnalité ;
- La poursuite agentique de buts.

C'est lorsque qu'elles sont combinées qu'elles constituent le capital psychologique qui peut donc changer dans le temps et être développé grâce à des interventions[272]. Si « *on sait très peu du comment et du pourquoi un individu atteint un certain niveau de PsyCap et s'y stabilise* »[273] (p. 141), ses effets sont plus faciles à identifier, en particulier, en matière de capacité d'adaptation car plusieurs éléments aident à affronter le changement : la résilience qui permet de rebondir, l'espoir qui crée des « chemins de pouvoir »[274], c'est-à-dire des chemins alternatifs à ceux qui ont pu être entravés dans la poursuite des objectifs et l'auto-efficacité qui encourage à percevoir favorablement les défis et à avoir foi en un certain contrôle sur l'environnement.

Si le modèle de Hirschi propose quatre familles de ressources de carrière mises en mouvement par le biais des compétences de gestion de carrière, c'est en appliquant la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989)[275] qu'il offre une

---

[269] M. E. P. Seligman & L. Y. Abramson & A. Semmel & C. Von Bayer, *Learned Optimism,* New York Pocket Books, 1998.

[270] C. R. Snyder & C. Harris & J. R. Anderson & S.A. Holleran & L. M. Irving & S.T. Sigmon & L. Yoshinobu & J. Gibb & C. Langelle & P. Harney, « The Will and the Ways : Development and Validation of an Individual-differences Measure of Hope », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 60, n° 4, 1991.

[271] F. Luthans & B. J. Avolio & J. Avey & S. M. Norman, « Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction », *Personnel Psychology*, vol. 60, n° 3, 2007, pp. 541-572.

[272] D. Lupșa & D. Vîrga & L. P. Maricuțoiu & A. Rusu, « Increasing Psychological Capital : A Pre-registered Meta-analysis of Controlled Interventions », *Applied Psychology*, vol. 69, n° 4, 2020, pp. 1506-1556.

[273] J. B. Avey, « The Left Side of Psychological Capital : New Rvidence on the Antecedents of PsyCap », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 21, n° 2, 2014, pp. 141-149.

[274] F. Luthans & B. J. Avolio & J. Avey & S. M. Norman, « Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction », *Personnel Psychology*, vol. 60, n° 3, 2007, pp. 541-572.

[275] S. E. Hobfoll, « Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, vol. 44, n° 3, 1989, pp. 513-524, doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513

modélisation dans laquelle les quatre ressources, elles-mêmes composées de plusieurs facteurs, entrent en effet de composition pour promouvoir le succès de carrière. Le manque d'une ressource ne peut pas être compensé par la présence d'une autre car les ressources de carrière n'existent pas isolément.

Focus sur le stress

Le CNRTL définit le stress comme « *l'agression de l'organisme par un agent physique, psychique, émotionnel entraînant un déséquilibre qui doit être compensé par un travail d'adaptation* ». Des termes tels que, agression, angoisse, choc, tension lui sont proches.

De nombreuses disciplines comme l'économie (cf. le stress financier, la psychologie, la sociologie et l'écologie (cf. le stress hydrique, le stress animal), stress de réfèrent à la notion de stress.

Quatre types courants de stress ont été diagnostiqués par les professionnels de santé :

- Le stress physique, forme de stress la plus évidente dont les signes courants sont les maux de tête ou d'autres douleurs, l'augmentation du rythme cardiaque, le fait d'être malade plus souvent que d'habitude, ou de remarquer une tension dans tout le corps ;
- Le stress mental qui se présente souvent sous la forme de problèmes de mémoire, de difficultés de concentration ou d'anxiété ;
- Le stress comportemental qui se manifeste par un changement d'habitudes courantes comme la consommation alimentaire (manger plus ou moins), les habitudes de sommeil, le retrait social et l'évitement des responsabilités habituelles ;
- Le stress émotionnel qui se traduit par le fait que le corps a tendance à se préparer à combattre ou à fuir, pouvant s'accompagner d'une augmentation de l'agitation ou de la morosité.

Cinq facteurs organisationnels liés au stress professionnel ont été identifiés par C. Zanotti & D. S. Thibodeau[276] : les facteurs liés à la tâche, à l'organisation, aux perspectives de carrière, aux relations de travail et à l'environnement socio-économique.

Les premiers travaux sur le stress

Les premiers travaux se sont centrés sur la dimension physiologique et psychologique du stress, en mettant l'accent sur ses conséquences pathologiques et la nécessité de les traiter. Ce sont d'abord les travaux de Hans Selye qui, dans les années 1930 et 1940, a mené des expériences sur des animaux à partir de différents types de stimuli physiques et psychologiques en constatant des effets pathologiques similaires qualifiés de « syndrome général d'adaptation ». Ila formulé un modèle du stress en 3 phases : la phse d'alarme avec sécrétion d'adrénaline pour préparer la réaction, la phase de résistance dans le cas où le stress perdure et qui implique une utilisation des ressources physiques, une phase d'épuisement si le stress dure encore avec des effets sur la santé.

[276] C. Zanotti & D. S. Thibodeau, *Tenir l'épuisement professionnel à distance : Le Burn Out*, Les Editions Quebecor, 2007

Dans la même perspective, c'est Henri Laborit, médecin, chirurgien et neurobiologiste dont les travaux visent également la compréhension des mécanismes biologiques et physiologiques dans la réponse au stress. Il a synthétisé la molécule du chlorhydrate de gammahydroxybutyrate (GHB), anesthésiant mais aussi relaxant au regard de la compréhension du stress comme étant une réaction de lutte ou de fuite induisant une production d'adrénaline. C'est ce qui l'a conduit à la découverte des effets de la noradrénaline, hormone et neurotransmetteur jouant un rôle majeur dans la réponse au stress.

Les approches psychosociales qui se sont développées ensuite ont proposé d'articuler les caractéristiques propres à l'individu aux dimensions collectives du travail. Les contributions principales sont le modèle de R. Karasek & T. Theorell (1979, 1990)[277] combinant demande psychologique, latitude et soutien social, le modèle efforts-récompenses de J. Siegrist (1996)[278], la psychodynamique du travail (C. Dejours, 1993[279]) et la justice organisationnelle (J. A. Colquitt *et al.*, années 1980 et 1990[280]).

Le modèle initial de R. Karasek & T. Theorell intègre deux dimensions du stress professionnel que sont les exigences du travail (demande psychologique) et le contrôle, c'est à dire la latitude décisionnelle qu'il peut avoir dans son travail (son autonomie). Dans ce modèle, les demandes sont considérées comme des sources de tension psychologique et le contrôle permet de modérer ces tensions. Une forte demande et une faible latitude aboutit à une situation de *job strain* (travail tendu). Le modèle sera enrichi en 1990 par l'intégration d'une troisième dimension, le soutien social (aide des supérieurs et collègues), qui permettrait d'atténuer l'effet négatif des situations où se trouvent des demandes élevées et peu de contrôle. Ce modèle peut être qualifié de modèle « demande – contrôle ». Le stress au travail est engendré par une forte demande psychologique du travail et une faible latitude décisionnelle. L'absence de soutien social est un facteur aggravant.

R. Kahn *et al.*[281] distinguent trois types de stress lié au travail : la surcharge du rôle, le conflit du rôle et l'ambiguïté du rôle, le stress étant important dans des emplois qui exigent innovation, décloisonnement, ou impliquant des tâches complexes. Les facteurs individuels comprennent les facteurs démographiques et personnels (âge, sexe, état matrimonial, niveau d'éducation).

C'est pourquoi K. Danna & R. Griffin[282] défendent l'usage de la notion de bien-être au regard d'un modèle causal construit par référence à des antécédents (le cadre de travail,

---

[277] R. Karasek, « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 2, 1979, pp. 285-308 – R. Karasek & T. Theorell, *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life*, Basic Books, New York, 1990.
[278] J. Siegrist, « Adverse Health Effects of High-effort/Low-reward Conditions », *Journal of Occupational Health Psychology,* n° 1, 1996, pp. 27-41.
[279] C. Dejours, *Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du* travail, Bayard éditions, Paris, 1993.
[280] J. A. Colquitt & D. E. Conlon & M. Wesson & C. O. L. H. Porter & NG. K. Yee, « Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, 2001, pp. 425-445.
[281] R. Kahn & D. Wolfe & R. Quinn & J. Snoek & R. Rosentbal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley, New York, 1964
[282] K. Danna & R. Griffin, « Health and Well-being in the Workplace: A rRview and Synthesis of the lLterature », *Journal of Management*, vol. 25, n° 3, 1999, pp. 357–384.

les traits de personnalité, les facteurs de stress organisationnel) soulignant la différence entre des personnalités de « type A » et des personnalités de « type B ». Une personnalité de « type A » est acharnée au travail et revêche. Sa tension artérielle est élevée, ce qui l'expose aux maladies cardio-vasculaires. Une personnalité de « type B » avec une maitrise de soi élevée est physiquement et mentalement en bonne santé alors que si elle qui subit la pression, elle est tendue et désarmée.

De façon plus générale, le bien-être au travail recouvre la question des rapports aux collègues, au management direct, au temps, à l'environnement physique du travail, ce qui pose la question de la métrique de ces éléments avec les risques de confusion entre bien-être et satisfaction, implication, etc., la non-opposition au mal-être (qui n'en est pas le contraire) au regard d'un grand nombre d'approches psychologisantes.

Les traits de personnalité ont été corrélés avec des problèmes de santé (physiques ou psychiques), mais aussi en combinaison avec le contexte social (l'aide apportée par ce contexte), cette combinaison jouant le rôle d'amortisseur entre les facteurs de stress et le bien-être[283].

Les facteurs de stress

Le stress lié au poste occupé constitue un ensemble de facteurs expliqués qui se manifeste, sur le plan physiologique, par l'abus d'alcool et de drogue, le tabagisme, la prévalence aux accidents et à la maladie et, sur le plan psychologique, par des problèmes familiaux, des troubles du sommeil, des troubles sexuels et de la dépression.

Les composantes intrinsèques du poste sont facteurs de stress avec : la surcharge ou la sous charge de travail, le travail par équipe, les horaires à rallonge, les voyages, l'exposition aux risques, l'usage des nouvelles technologies et les aspects physiques de l'environnement de travail. S. P. Glowinkowski & C. L. Cooper[284] ont par exemple mis en évidence le lien entre la surcharge et / ou la sous charge de travail avec l'estime de choix, la consommation de tabac et différents problèmes physiques et psychologiques. K. Smith *et al.* ont mis en évidence que des postes qui demandent beaucoup alors que l'autonomie de décision est faible de même que ceux qui demandent un grand nombre de prises de décisions à partir de nombreuses variables simultanées (police, contrôle aérien, infirmier(e)s) sont facteurs de stress.

L'ambiguïté des fonctions à remplir, les conflits liés à la fonction occupée sont également des sources potentielles de stress. Il en va de même dans les fonctions orientées vers l'attention à porter aux autres.

Les relations de travail (avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues et les subordonnés) ont également été mis en évidence[285] ainsi que des aspects liés aux émotions fortes (la jalousie, par exemple) avec des effets tels que la violence au travail et

[283] A. Seers & G. W. McGee & T. T. Serey & G. B. Graen, « The Interaction of Job Stress and Social Support: A Strong Interference Investigation », *Academy of Management Journal*, n° 26, 1983, pp. 273-284

[284] S. P. Glowinkowski & C. L. Cooper, « Managers and Professionals in Business / Industrial Settings: The Research Evidence », *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 8, 1986, pp. 177-193

[285] S. Cartwright & C. L. Cooper, « The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A Study of Building Society Managers », *Human Relations*, n° 46, 1993, pp. 327-347

le harcèlement. Les relations de travail qui offrent du soutien et de l'attention possèdent des effets positifs. D'autres variables causales sont le manque de participation et de consultation réelle, la médiocrité de la communication, le *downsizing*. L'absentéisme et les pertes de productivité sont corrélés avec la dépression. Les frais de justice liés à des procès ayant pour cause des troubles physiologique sont en outre corrélés avec les maladies cardio-vasculaires, ainsi que les procès pour harcèlement sexuel.

De manière complémentaire aux travaux portant sur le lien entre stress et personnalité, d'autres travaux abordent les caractéristiques des situations de travail potentiellement stressantes au regard du rôle déterminant des représentations qu'ont les individus de leurs situations de travail au regard des affects liés au travail (motivation, satisfaction, etc.), les comportements de retrait (absentéisme) et la productivité.

C'est le cas du modèle des caractéristiques de la tâche (*Job Charateristics Model*) de J. R. Hackman & G. R. Oldham[286] mettant en évidence cinq aspects du travail à accomplir susceptibles d'engendrer du stress tout comme de l'insatisfaction au travail, de l'absentéisme, une diminution de la performanc : la complexité de la tâche, l'impact de la tâche pour les autres, l'identification de la tâche, l'autonomie, le *feedback* sur l'efficacité de son travail.

Le conflit de rôles apparait lorsqu'un individu fait l'objet d'attentes incompatibles ou entre elles (ou avec ses valeurs). L'ambiguïté de rôles apparait lorsque les informations concernant les attentes liées au poste occupé ne sont pas assez explicites pour pouvoir effectuer convenablement son travail. Conflits de rôles et ambiguïté de rôles sont dénommés « stresseurs de rôles » et sont également en relation avec l'insatisfaction au travail, l'absentéisme, et la diminution de la performance[287]

Des programmes de formation à la sécurité, des exercices physiques, des formations à la diététique, aux techniques de réduction de stress favorisent la santé et le bien-être. Il en va de même de la médecine préventive, de l'ergonomie, de la prise en compte du facteur humain et des systèmes de ventilation.

Le modèle transactionnel du stress de Lazarus & Folkman (1984)[288] et le *coping*

Ce modèle repose sur l'idée que ce ne sont pas les événements qui déclenchent un état de stress mais les perceptions et le vécu de ces événements. Ils définissent le stress comme « *une relation entre la personne et son environnement, qui est évaluée par la personne comme tarissant ou excédant ses ressources et menaçant son bien-être* ». Le processus cognitif correspondant repos sur la séquence « évaluation de la situation – développement de stratégies d'adaptation ».

Le modèle transactionnel de Lazarus & Folkman met en exergue trois types de variables d'appréciation du stress :

---

[286] J. R. Hackman & G. R. Oldham, « Development of the Job Diagnostic Survey », *Journal of Applied Psychology*n n° 60, 1975, pp. 159-170 - J. R. Hackman & G. R. Oldham, « Motivation through the Design of Work: Test of a Theory », *Organizational Behavior and Human Performance*. n° 16, 1976, pp. 250-279

[287] C. D. Fisher & R. Gitelson, « A Meta-analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity », *Journal of Applied Psychology*, n° 68, 1983, pp. 320-333

[288] R. S. Lazarus & S. Folkman, *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York,1984

- Les prédicteurs issus d'un produit de composition entre des facteurs personnels - caractéristiques psychologiques, style de vie, traits pathogènes (dépression), traits immunogènes (contrôle) et des facteurs contextuels – événements de vie, caractéristiques sociales, âge, genre, niveau de formation, profession, etc. ;
- Les médiateurs : stress perçu, contrôle perçu, soutien moral, anxiété, condition physique ;
- Les effets à court et à long terme de type somatique, émotionnel, cognitif.

L'évaluation cognitive est effectuée en deux étapes :

- L'« évaluation primaire » qui met en avant l'enjeu de la situation (sans enjeu, pas de stress) conduisant à ce qui est qualifié de « stress perçu ».
  Trois types d'évaluation de l'enjeu sont possibles :
  - La situation peut représenter une perte ou un préjudice correspondant à une experience déjà subie antérieurement (*harm/loss*), comme la perte de son emploi ;
  - La situation peut être vécue comme une menace (*threat*), c'est-à-dire l'éventualité d'une perte (par exemple d'une menace de licenciement collectif) évaluée comme une possible catastrophe financière, professionnelle, sociale, et identitaire. Il s'agit de l'anticipation d'une perte dommageable ;
  - La situation peut être vécue comme un défi (*challenge*). La menace est évaluée comme un défi, c'est-à-dire l'occasion de prouver ce dont on est capable.
- L'« évaluation secondaire » qui est l'évaluation des ressources disponibles face aux exigences de la situation. Elle repose sur la notion de « contrôle perçu », qu'il s'agisse des ressources personnelles (exemple : l'état de santé, le niveau de compétences, les ressources matérielles), relationnelles ou organisationnelles (exemple : la densité d'un réseau social, la position occupée).

Les stratégies d'adaptation sont qualifiées de *coping*, c'est-à-dire « *les efforts cognitifs et comportementaux pour maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes et/ou externes créées par la transaction stressante* »[289] (p. 843). Le *coping* se matérialise aussi bien par l'action (efforts comportementaux) que par un processus de pensée (efforts cognitifs).

Deux grands types de *coping* ont été initialement distingués[290] :

- Les « stratégies actives » focalisées sur la résolution du problème (*problem focused coping*) c'est-à-dire les efforts afin d'éliminer ou de circonvenir les sources de stress selon lesquelles l'individu essaye de modifier la situation ;
- Les « stratégies passives » focalisées sur les émotions (*emotion focused coping*) C'est-à-dire les efforts afin de réduire ou d'éliminer les émotions associées à la situation. L'individu essaye de diminuer directement la tension émotionnelle (exemple : se mettre en colère, se dire que cela ne se reproduira plus, se reprocher de s'être mise dans cette situation) ;
- L'évitement, troisième type de stratégies de *coping*, est une des modalités des stratégies passives.

[289] S. Folkman, « Personal Control and Stress and Coping Processes: a Theorical Analysis », *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 46, 1984, pp. 839-852.
[290] S. Folkman, « Personal Control and Stress and Coping Processes: a Theorical Analysis », *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 46, 1984, pp. 839-852.

On distingue également les « comportements de *coping* » qui sont des modalités habituelles de réponse aux situations stressantes de la vie courante par des « comportements de *coping* » qui correspondent aux modalités de réponse utilisés face à une situation stressante spécifique (le stress aigu), la réaction pathologique à un contexte stressant se matérialisant par une réaction en 2 ou 3 phases (alarme, résistance et épuisement).

Ce modèle qui a donné lieu à la définition de typologies de personnalités prédisposées au stress dans les catégories d'une approche par les traits avec un modèle de la personnalité en 5 en cinq dimensions : névrosisme, ouverture, agréabilité, caractère consciencieux. C'est un modèle de référence considéré comme robuste du fait de sa validité et de son inter-culturalité.

L'approche transactionnelle part donc des perceptions de l'individu quant à sa situation dans son environnement organisationnel et son environnement social, les pressions ressenties étant considérées comme venant de ces environnements. Il y est question de « stress perçu » si l'individu ressent que les ressources dont il dispose pour y faire face sont insuffisantes pour y faire face. C'est en cela que Lazarus parle de « stress chronique ». C'est selon des ressources dont il dispose qu'il est question de stratégies d'ajustement (*coping*) à la fois facteur d'apprentissage et de résilience, deux aspects aux liens récursifs.

Les liens entre ces dimensions de la personnalité, en particulier le névrosisme, l'extraversion et le stress ont été documentés par Rolland[291] et confirme le rôle protecteur de la stabilité émotionnelle dans les processus d'évaluation et de *coping* et fait apparaître le rôle protecteur du caractère consciencieux, deuxième dimension liée à l'évaluation secondaire, au *coping* centré sur les émotions, sur la tâche, et à la détresse psychologique.

La théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989, 1990)[292]

Il s'agit d'une théorie du stress selon laquelle le stress psychologique est causé par la menace d'une perte de ressources, la perte effective de ressources ou l'absence de gain de ressources pour faire face aux situations de la vie. Elle met l'accent sur des éléments objectifs et se concentre plus sur les circonstances du stress plutôt que sur l'évaluation personnelle.

Cette théorie met donc l'accent sur « *la conservation des ressources au sens de préservation et du développement des ressources et, en particulier de la prévention de pertes des ressources* », d'où le référence à la prévention.

---

[291] J.-P. Rolland, *Du stress au bien-être subjectif. Proposition d'une approche intégrative*, Habilitation à diriger les recherches, 1er volume, Université Paris X-Nanterre, 1999

[292] S. E. Hobfoll, « Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, vol. 44, n° 3, 1989, pp. 513-524, doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513 - S. E. Hobfoll, *The Psychology and Philosophy of Stress, Culture, and Community*, Plenum, New York, 1998 - S. E. Hobfoll, « The Influence of Culture, Community, and the Nested-self in the sSress Process: Advancing Conservation of Resources Theory », *Applied Psychology*, vol. 50, n° 3, 2001, pp. 337- 421. doi: 10.1111/1464-0597.00062

La difficulté inhérente à ce modèle réside dans la notion de « ressource » dans la mesure où il s'agit aussi bien de ressources tangibles qu'intangibles, de capacités physiques et mentales.

En 1997, A. Antonovsky[293], connu pour son concept de « sens de cohérence » (*Sense of Coherence* - SOC) et sa théorie de la « salutogenèse » (qui se focalise sur les facteurs qui favorisent la santé plutôt que sur ceux qui causent la maladie) a proposé une taxonomie des ressources

Le « sens de cohérence » est considéré comme une ressource-clé qui influence la manière dont les individus perçoivent et répondent au stress et aux défis de la vie à partir de trois composantes interdépendantes :

- Compréhensibilité : capacité de percevoir les stimuli et les événements de manière claire et cohérente et de comprendre comment ils sont liés les uns aux autres ;
- Gérabilité : croyance en sa capacité à faire face aux défis et aux situations stressantes, ainsi que la perception que les ressources nécessaires sont disponibles pour y faire face.
- Signification : l'idée que la vie a un sens et une signification, et que les efforts et les actions ont un but.

Selon Antonovsky, un fort « sens de cohérence » favorise la résilience et la capacité à faire face aux stress et aux difficultés de la vie, contribuant ainsi à la santé et au bien-être. Cette approche met l'accent sur les ressources internes et externes qui aident les individus à maintenir leur équilibre et leur santé mentale, même dans des situations stressantes.

Les ressources personnelles sont des ressources individuelles, internes, et interpersonnelles subdivisées en ressources physiques, psychologiques (mentales, émotionnelles, d'adaptation), socio-institutionnelles (les rôles et fonctions reconnues par la société et par le poste de travail), économiques et interactionnelles (capacité à établir des relations de réciprocité, à gérer les conflits, à exprimer des besoins, à formuler des critiques).

La conservation dont il est question réside dans le fait de prendre en compte les exigences de l'environnement stressant car Hobfoll considère le stress comme étant le résultat de la perception de la perte des ressources dans l'environnement au regard d'une recherche constante de se protéger, de se préserver ainsi que de préserver le relations sociales et l'intégration dans le contexte social.

Plus généralement, au-delà de la théorie de la conservation des ressources et de ses apports à la théorie du stress et des ressources, les éléments des travaux de S. E. Hobfoll sont les suivants :

- **Théorie du stress et des ressources (pour rappel)** : Selon cette théorie, les individus cherchent à préserver et à accroître leurs ressources (psychologiques, sociales, matérielles, etc.) pour faire face au stress et aux situations difficiles. Il a

[293] A. Antononovsky, Health, *Stress, and Coping*, Jossey-Bass, 1979 - A. Antononovsky, *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*, Jossey-Bass, 1987 - - A. Antononovsky, *Stress, Coping, and Health in Families: Sense of Coherence and Resiliency*, Jossy-Bass, 1996

mis en évidence l'importance des ressources personnelles et contextuelles pour atténuer les effets négatifs du stress.

- **Résilience** : c'est-à-dire la résilience psychologique, c'est-à-dire la capacité d'un individu à faire face à l'adversité et à se rétablir après des expériences difficiles. Il a examiné les facteurs qui favorisent la résilience et a mis en évidence l'importance des relations sociales, du soutien social et des ressources personnelles dans ce processus.
- **Épuisement professionnel (burnout)** : les effets de l'épuisement professionnel sur la santé mentale et physique des individus. Comme pour le stress, il a étudié comment les ressources professionnelles et personnelles peuvent influencer le niveau de burnout et a proposé des stratégies pour prévenir et gérer le stress lié au travail.
- **Traumatisme et stress post-traumatique** : pour ce qui est de la compréhension des réactions psychologiques au traumatisme et sur le développement de modèles pour prédire comment les individus peuvent se rétablir après des événements traumatisants.
- **Intervention et traitement** : conception de programmes de soutien psychologique pour les individus confrontés à des situations de stress et de traumatisme.

Focus sur le *coping*

Le terme du verbe anglais *to cope with* (« faire face à », « s'ajuster ») viendrait du vieux français « couper en donnant des coups ». Il a initialement été employé par R. S. Lazarus[294] pour désigner « *un ensemble de réactions et de stratégies pour faire face à des situations stressantes* »[295]. Cette notion est proche de la notion de régulation de la surcharge mentale en psychologie, notion mise en évidence dans le domaine de l'ergonomie du contrôle aérien[296]. A ce titre, il n'existe pas de situation stressante mais c'est la façon dont la situation est perçue par l'individu qui conduit à la caractériser comme stressante (ou pas). La notion renvoie « *aux réactions cognitives, émotionnelles, comportementales déployées pour gérer un événement vécu comme pénible, inquiétant, menaçant, ou plus généralement aversif, et comme épuisant ou excédant nos ressources, afin de maîtriser, réduire ou tolérer son impact sur notre bien-être physique et psychologique* »[297]. Alors que les mécanismes de défense sont considérés comme inconscients et liés à des événements de vie anciens, les stratégies de *coping* sont conscientes et spécifiques à une situation particulière.

Il existe deux conceptions *coping* : les uns le considèrent comme un trait, une disposition personnaliste, et les autres comme dépendant également des valeurs, des croyances et des apprentissages de la personne.

[294] R. S. Lazarus, *Psychological stress and the coping process,* Mac Graw Hill, New York, 1966
[295] M. Bruchon-Schweitzer, *Psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes*, Dunod, Paris, 2002
[296] J.-C. Sperandio, « Charge de travail et régulation des processus opératoires », *Le Travail Humain*, n° 35, 1972, pp. 85-93
[297] B. Gangloff & N. Maley, « Exigences professionnelles et stratégies normatives de coping », *RIHME*, 2017

La conception majoritaire se réfère au modèle transactionnel de R. S. Lazarus & S. Folkman[298] qui considère le *coping* comme un modérateur des processus qui affectent la relation entre un événement stressant et les ressources internes ou externes dont dispose un individu pour y faire face, le *coping* remplissant deux fonctions :

- Conduire l'individu à se centrer sur le problème à l'origine du stress et mobiliser des efforts pour affronter la situation (modifier ou réduire les exigences de la situation, chercher les moyens permettant d'y faire face, c'est-à-dire à augmenter les ressources disponibles pour gérer le problème, rechercher des informations, l'aide d'autrui) ;
- Réguler les émotions qui en sont issues (ensemble des tentatives effectuées pour contrôler, atténuer et supporter la tension émotionnelle induite par la situation).

Les réponses sont disparates comme « consommer des substances - alcool, tabac, drogues, s'engager dans diverses activités distrayantes - exercice physique, lecture, télévision, etc.), se sentir responsable - auto-accusation, exprimer ses émotions sous forme de colère, d'anxiété, etc.[299] ou encore choisir l'évitement - ne plus penser au problème, distraction, déni, dramatisation, etc. A ces deux formes initiales est maintenant souvent ajoutée une troisième stratégie : le *coping* orienté vers la recherche de soutien.

Il existe de nombreuses échelles de mesure (qui se distinguent par le nombre et le contenu des dimensions retenues), échelles pour la plupart issues de la WCC (*Ways of Coping Checklist* (*WCC*), échelle hypothético-déductive élaborée en 1980 par R. S. Lazarus & S. Folkman. Il s'agit d'une échelle généraliste de soixante-huit *items*, avec des propositions de réponses dichotomiques, et qui envisage les deux premiers types de *coping*. Des échelles ont été développés pour mesurer le *coping* de population spécifiques (par exemple, le *Coping for Health Injuries and Problems - CHIPS* d'Endler *et al.*[300].

Selon R. S. Lazarus & S. Folkman, une stratégie de *coping* est efficace si elle permet à l'individu de maîtriser la situation stressante et / ou de diminuer son impact sur son bien-être physique et psychique. Elle est fonction des caractéristiques de l'individu, de celles liées à la situation (durée, contrôlabilité, etc.), et du critère de mesure de cette efficacité (ajustement comportemental, émotionnel ou somatique, momentané ou persistant, etc.). Les stratégies centrées sur le problème sont généralement plus efficaces que les stratégies centrées sur l'émotion.

Focus sur le burnout

Le burnout est un syndrome d'épuisement professionnel. C'est en 1969, qu'H. B. Bradley[301] a présenté a évoqué le stress lié au travail en le qualifiant de burnout. Suite à

[298] R. S. Lazarus & S. Folkman, *Stress, appraisal, and coping*, Springer, New Yok, 1984
[299] M. Bruchon-Schweitzer, *op. cit.*
[300] N. Endler & J. D. A. Parker & L. J. Summerfelt, « Coping with Health Problems: Developing a Reliable and Valid Multidimensional Measure », *Psychological Assessment*, n° 10, 1998, pp. 195-205 – M. Zeidner & N. S. Endler N.S. (Eds.), *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications,* Wiley, New York, 1996
[301] H. B. Bradley, « Community-based Treatment for Young Adult Offenders », *Crime & Delinquency*, 1969

cette publication, en 1975, H. J. Freudenberger[302], psychanalyste américain, utilise ce terme pour décrire l'épuisement émotionnel progressif, la perte de motivation et la réduction de l'engagement des bénévoles d'un établissement hospitalier à New York où il travaillait comme psychiatre consultant. Les recherches menées alors sont descriptives et qualitatives, motivées par la volonté de clarifier le contenu de cette notion. C'est en 1981 qu'apparaît la première échelle de mesure proposée par C. Maslach & S. Jackson[303] (le *Maslach Burnout Inventory*), échelle composée de trois dimensions à savoir : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnel, d'abord dans le secteur de la santé avant d'aborder d'autres secteurs tels que l'informatique, le domaine militaire, les entrepreneurs etc.

L'épuisement professionnel, généralement connu sous l'appellation anglaise de burnout peut être défini comme un syndrome psychologique et physique qui touche négativement un individu quel que soit son domaine d'activité et qui engendre un sentiment de désengagement et d'épuisement face à son travail. H. J. Freudenberger le définit comme l'échec, l'usure, le fait d'être devenir épuisé par des exigences excessives. L'épuisement professionnel est une forme de fatigue psychologique qui apparaît chez des individus exposés à la pression et à un stress négatif sur le lieu de travail.

Selon P. Chabot[304], le terme le plus couramment utilisé pour burnout est celui d'« épuisement professionnel » qui consiste en une épuisement physique, émotif et mental au travail et qui est caractérisé par un sentiment d'impuissance, une vision négative de soi et des autres et une impression d'échec, d'insatisfaction. Les causes du burnout portent le plus souvent sur l'individu plus que sur les situations et le fonctionnement organisationnel. R. T. Lee & B. E. Ashforth[305] mettent l'organisation du travail en avant et soulignent que le stress résultant de problèmes d'organisation présente un terrain propice à la survenance du burnout.

Le burnout a d'abord été identifié chez les professionnels ayant une activité relationnelle, tels que les assistants sociaux ou les infirmières. C. Maslach & M. P. Leiter[306] mettront en évidence qu'il concerne tous les secteurs et toutes les formes d'organisation. On trouve deux définitions principales du burnout, selon que l'on réfère à l'état ou au processus. P. Perlman & E. Hartmann[307] le définissent comme une réponse au stress émotionnel chronique avec trois dimensions : l'épuisement émotionnel ou physique, la diminution de la productivité, et la sur dépersonnalisation ».

M. Burish[308] décrit sept catégories de symptômes regroupées par phases :

---

[302] J. Freudenberger, « The Staff Burn-out Syndrome in Alternative Institutions », *Psychotherapy: Theory, Research & Practice,* vol. 12, n° 1, 1975, pp 73-82
[303] C. Maslach & S. Jackson, « The Measurement of Experienced Burnout », *Journal of Occupational Behaviour*, n° 2, 1981, pp 99-113.
[304] P. Chabot, *Global Burn-Out*, PUF, Paris, 2013
[305] R. T. Lee & B. E. Ashforth, « Work-Unit Structure and Processes and Job-Related Stressors as Predictors of Managerial Burnout », *Journal of Applied Social Psychology*, n° 21, 1991, pp. 1831-1847.
[306] C. Maslach & M. P. Leiter, *The Truth about Burn Out. How Organisations Cause Personal Stress and What to do about it*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997
[307] B. Perlman & E. Hartman, « Burnout. Summary and Future Research », *Annual Convention of the Rocky Mountain Psychological Association*, Denver, April 29-May 2, 1981
[308] M. Burisch, *Das Burnout Syndrom – Theorie der inneren Erschopfung*, 4eme ed Berlin/Heidelberg, Springer, 2010

- La phase des signes avant-coureurs (engagement excessif, apparition de troubles du sommeil, de maux de tête, etc.) ;
- La phase de réduction de l'engagement (mise en retrait, évitement, l'individu devient négatif, égoïste et se coupe du monde) ;
- La phase de réaction émotionnelle (sentiment d'infériorité, pessimisme, difficultés de communication, rejet de la critique) ;
- La phase de baisse des capacités cognitives (motivation en baisse, difficultés de concentration, mémoire, créativité, flexibilité et capacités d'adaptation) ;
- La phase de déclin de la vie émotionnelle et sociale (indifférence, évitement insensibilité) ;
- La phase de réactions psychosomatiques s'installe (l'individu souffre de maux psychosomatiques douloureux, douleurs musculaires, maux de dos, rhumatismes, troubles du sommeil, impossibilité de se ressourcer même sur une longue période) ;
- La phase de dépression ou désespoir (sentiment d'inutilité, peur du futur, individu désespéré avec tendances suicidaires qui peut dans certains cas passer à l'acte).

Le traitement du burnout est le plus souvent confié à un professionnel de santé.

Pour ce qui est du burnout, il est important de souligner l'importance du stress. Le modèle transactionnel du stress de R. S. Lazarus et celui de la conservation des ressources de S. E. Hobfoll précisent les principes expliquant les conditions d'apparition du burnout.

Le modèle transactionnel de R. S. Lazarus[309] se base sur le concept d'évaluation cognitive et met en avant les aspects psychologiques dans l'apparition du stress. L'auteur explique que lorsqu'un individu va juger un événement comme menaçant et dépassant ses capacités à faire face, il sera en situation de stress qu'il considère comme un processus impliquant une transaction entre un individu et son environnement de travail. L'individu soumis au stress utilise des stratégies de *coping* (ajustement).

Le modèle de la conservation des ressources de S. E. Hobfoll[310] part du principe que les individus cherchent en permanence à conserver, protéger et développer des ressources. Le burnout apparaît lorsqu'il y a menace de perte ou perte de ces ressources, ou encore quand aucune compensation n'est faite entre la perte d'une ressource et l'acquisition d'une nouvelle.

Les facteurs mis en cause dans l'apparition du burnout peuvent être classés entre des facteurs individuels et des facteurs organisationnels. Les facteurs individuels, sont l'âge, le sexe et les facteurs de personnalité. Les facteurs organisationnels regroupent des éléments tels que les horaires, les conditions matérielles, les moyens matériels et humains, le rôle professionnel (notamment le conflit et l'ambiguïté de rôle).

[309] R. S. Lazarus, Psychological Stress and the Coping Process, McGraw- Hill, New York, 1966 – « Psychological Stress in the Workplace », *Journal of Social Behavior and Personality*, n° 6, 1991, pp. 1-13.
[310] S. E. Hobfoll, « Conservation of Ressources: A New Attempt at Conceptualizing Stress », *American Psychologist*, n° 44, 1989, pp. 513-524.

Cinq facteurs organisationnels liés au stress professionnel sont identifiés par C. Zanotti & D. S. Thibodeau[311] : les facteurs liés à la tâche, à l'organisation, aux perspectives de carrière, aux relations de travail et à l'environnement socio-économique.

Les approches psychosociales proposent d'articuler les caractéristiques propres à l'individu aux dimensions collectives du travail. Les contributions principales sont le modèle de R. Karasek & T. Theorell[312] combinant demande psychologique, latitude et soutien social, le modèle efforts-récompenses de J. Siegrist[313], la psychodynamique du travail (C. Dejours[314]) et la justice organisationnelle (J. A. Colquitt *et al.*[315]).

Le modèle initial de R. Karasek & T. Theorell intègre deux dimensions du stress professionnel que sont les exigences du travail (demande psychologique) et le contrôle, c'est à dire la latitude décisionnelle qu'il peut avoir dans son travail (son autonomie). Dans ce modèle, les demandes sont considérées comme des sources de tension psychologique et le contrôle permet de modérer ces tensions. Une forte demande et une faible latitude aboutit à une situation de *job strain* (travail tendu). Le modèle sera enrichi en 1990 par l'intégration d'une troisième dimension, le soutien social (aide des supérieurs et collègues), qui permettrait d'atténuer l'effet négatif des situations où se trouvent des demandes élevées et peu de contrôle.

J. Siegrist propose un modèle en « effort et récompense », selon lequel l'évaluation des facteurs psychosociaux au travail permet la prise en compte des aspects individuels et des dimensions du contexte du travail. Les efforts réalisés sont suivis de récompenses obtenues (salaire, reconnaissance, perspectives de carrière, sécurité de l'emploi). Ce modèle met en avant le fait que le travail fait le lien entre les opportunités qui s'offrent à un individu (construction de l'identité, statut social, revenu, etc.) et les besoins individuels (être apprécié, appartenir à un groupe, etc.). Lorsqu'un individu ne reçoit plus de récompenses à la hauteur des efforts qu'il fournit, il sera en situation de déséquilibre. Il pourra se retrouver en situation de détresse émotionnelle. L'individu sera alors victime d'un sentiment d'injustice. Afin de compenser, il tentera de modifier cette situation en diminuant les efforts ou s'il le peut, en tentant d'augmenter ses récompenses.

La psychodynamique du travail (C. Dejours[316]) étudie le fonctionnement psychique de l'individu et l'organisation du travail. La notion de collectif de travail notamment y est majeure.

Le modèle de C. Maslach & S. Jakson (1981)

---

[311] C. Zanotti & D. S. Thibodeau, *Tenir l'épuisement professionnel à distance : Le Burn Out*, Les Editions Quebecor, 2007

[312] R. Karasek, « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 2, 1979, pp. 285-308 – R. Karasek & T. Theorell, *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life*, Basic Books, New York, 1990.

[313] J. Siegrist, « Adverse Health Effects of High-effort/Low-reward Conditions », *Journal of Occupational Health Psychology,* n° 1, 1996, pp. 27-41.

[314] C. Dejours, *Travail, usure mentale - De la psychopathologie à la psychodynamique du* travail, Bayard éditions, Paris, 1993.

[315] J. A. Colquitt & D. E. Conlon & M. Wesson & C. O. L. H. Porter & NG. K. Yee, « Justice at the Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, 2001, pp. 425-445.

[316] C. Dejours, *Travail usure mentale (essai de psychopathologie du travail)*, Bayard Editions, Paris, 1980

Les recherches sur l'épuisement ont donné lieu à deux types d'épuisement : l'épuisement émotionnel (T. Lee & E. Ashforth[317], C. Maslach & S. Jackson) et l'épuisement lié au travail (J. Moore[318], W. Schaufeli & A. B. Bakker[319]).

C. Maslach a défini trois étapes permettant d'expliquer le burnout : l'épuisement, le cynisme et le manque d'efficacité professionnelle.

L'épuisement émotionnel qui est au cœur de l'épuisement professionnel en est la manifestation la plus évidente. Généralement, les personnes en situation de burnout reconnaissent que c'est à cause de leur épuisement au travail qu´ils se sentent démunis moralement et physiquement. C. Maslach & P. Leiter[320] ont affirmé en 1997 que l'engagement et l'efficacité peuvent être considérés comme les opposés directs des trois dimensions du burnout (l'épuisement, le cynisme et le manque d'efficacité professionnelle).

La deuxième étape du processus de définition du burnout selon C. Maslach est le cynisme qualifié aussi de dépersonnalisation. Il représente la dimension inter-personnelle de l'épuisement professionnel. Il est fondé par un sentiment de désengagement émotionnel dans la relation avec l'Autre et l'absence de volonté de travail en groupe.

La réduction de l'accomplissement personnel (troisième étape du processus) peut s'exprimer par un sentiment de dévalorisation de soi.

Le modèle de Golembiewski *et al.*[321] (1990)

Ce modèle reprend les dimensions du modèle de C. Maslach, mais diffère quant à l'enchaînement temporel (de la dépersonnalisation à l'épuisement émotionnel). Il propose également le calcul d'un score (fort pour les agents touchés par le burnout, le score de la dépersonnalisation augmentant au début par rapport aux autres dimensions).

Les antécédents du burnout

Les recherches sur les antécédents du burnout distinguent deux facteurs principaux : les facteurs situationnels et les facteurs individuels. Les facteurs situationnels expliquent l'épuisement professionnel comme étant le résultat du stress chronique propre à certaines professions considérant le burnout comme ayant des causes psychiques plutôt que biomédicales au regard de « stresseurs ». R. Kahn *et al.*[322] distinguent trois types de stress lié au travail : la surcharge du rôle, le conflit du rôle et l'ambiguïté du rôle, le stress étant

[317] T. Lee & E. Ashforth, « A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 2, 1996, pp. 123-133.
[318] J. Moore, « Why is this Happening? A Causal Attribution Approach to Work Exhaustion Consequences », *Academy of Management Review*, n° 25, 2000, pp. 335-349.
[319] W. Schaufeli & A. B. Bakker, *Utrecht Engagement Scale : Preliminary Manual*, Occupational Health Psychology Unit, Vol. version 1, Utrecht University, 1984
[320] C. Maslach & P. Leiter, « Reversing Burnout : How to Rekindle your Passion for your Work », *Stanford Social Innovation Review*, 1976
[321] T. Golembiewski & R. Bourdreau & B. Kim & F. Munzenrider & S. Park, « Burnout in Cross-cultural Settings: are the MBI Sub-Domains Idiosyncratic or Generic ? », *Journal of Health and Human Resources Administration*, vol. 13, n° 2, 1990, pp 182-191.
[322] R. Kahn & D. Wolfe & R. Quinn & J. Snoek & R. Rosentbal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley, New York, 1964

important dans des emplois qui exigent innovation, décloisonnement, ou impliquant des tâches complexes. Les facteurs individuels comprennent les facteurs démographiques et personnels (âge, sexe, état matrimonial, niveau d'éducation).

Les conséquences du burnout

L. Cordes & W. Daugherty[323] proposent quatre types de conséquences : 1) des conséquences physiques et émotionnelles (diminution du sentiment d'estime de soi, dépression, irritabilité, etc.), des conséquences interpersonnelles (influence négative sur les relations de l'individu hors travail - relations avec la famille et les amis et les relations au sein du travail), 3) des conséquences attitudinales (attitude négative envers l'environnement et de réduction de l'engagement organisationnel), 4) des conséquences comportementales (absentéisme, réduction de productivité, etc.).

Le burnout entrepreneurial et le modèle de D. Sheperd *et al.*[324] (2010)

Les facteurs du stress de l'entrepreneur sont multiples comme, par exemple, l'ambiguïté et le conflit du rôle et la surcharge du travail) dans la mesure où ils sont souvent obsédés par l'échec et le succès de leur entreprise de façon telle que cela recouvre tout le reste (famille, amis, santé, etc.).

Les échelles de mesure du burnout

Le *Maslach Burnout Inventory* (*MBI*) – 1996 - vise à évaluer le degré d'épuisement professionnel chez les individus. Le *Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey* (*MBI-HSS*) est composée de 22 items à partir de trois facteurs principaux : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnel au travail à partir d'une échelle de Likert à 7 degrés.

Le *Oldenburg Burnout Inventory* (*OLBI*) – 1999 - a été développé sur des groupes allemands comprenant plusieurs professions sur la base de deux catégories : l'épuisement et le désengagement au travail à partir de 16 items décrits par une échelle de Likert à 4 degrés.

L'*Utrecht Work Engagement Scale* (*UWES*) est composée de 17 items décrits par une échelle de Likert à sept degrés.

Le *Shirom-Melamed Burnout Measure* (*SMBM*) repose sur trois dimensions : fatigue physique, épuisement émotionnel et lassitude intellectuelle à partir de14 items décrits par une échelle de Likert à 7 degrés.

Le *Pines's Burnout Measure* (*PBM*) repose sur trois catégories de l'épuisement : l'épuisement physique, l'épuisement émotionnel et l'épuisement moral, la version développée étant composée de 21 items décrits par une échelle de Likert à sept degrés et

[323] L. Cordes & W. Daugherty, « A Review and an Integration of Research on Job Burnout », *The Academy of Management Review*, vol. 18, n° 4, 1993, pp .621-656.
[324] D. Shepherd & C. Morrish & G. Marchisio & H. Deacon & P. Miles, « Entrepreneurial Burnout: Exploring Antecedents, Dimensions and Outcomes », *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, n° 12, 2010, pp 71-79

la version courte étant composée de 10 items décrits par une échelle de Likert à sept degrés.

Focus sur la notion de « génération »

La typologie en générations est d'ordre courant aujourd'hui au regard de perceptions différentes de la vie au travail et des attentes en termes d'équilibre « vie privée - vie professionnelle ».

La notion de « génération » est issue du latin *generatio* (engendrement) et du grec *genos* (reproduction, filiation). La notion renvoie aussi à la descendance. D'un point de vue sociologique, elle fonde une typologie construite sur la base de trois dimensions : l'âge, l'époque et le temps. Pour L. Chauvel[325] elle fonde le raisonnement en stratification. La sociologie générationnelle a été fondée par K. Mannheim[326] afin de comprendre les tendances sociales au regard de deux dimensions : une localisation temporelle commune et une conscience distinctive permettant de les distinguer au regard de traits communs associés à des changements sociaux. Une génération ne prend sens que comparativement à une autre génération, la référence à l'âge recouvrant les autres différences (sociales, culturelles, statutaires, géographiques, etc.). C'est donc une construction.

M. Djabi & S. Shimada[327] distinguent trois approches de la génération selon l'échelle temporelle retenue : une approche démographique par référence à l'âge ; une approche sociologique par référence à la société et une approche historique par référence à une période. Il y est question de rôles au regard de comportements sociaux liés à l'âge. C. Morley *et al.*[328] synthétisent trois composantes d'une « génération sociale » : le partage d'un même environnement géographique et culturel, l'appartenance à la même tranche d'âge face à la confrontation à des problèmes sociaux, économiques, politiques et techniques.

La typologie la plus connue est celle de W. Strauss & N. Howe[329] au regard de quatre générations : les Vétérans, les *Baby-boomers*, la Génération X et la Génération Y, auxquelles s'ajoute aujourd'hui la référence à une Génération Z (au regard de l'usage des technologies de l'information et de la communication. C'est à ce titre que l'on utilise des notions telles que celle de « choc générationnel » ou de « fossé de génération » permettant de dire que les individus appartenant à des générations différentes possèdent des comportements différents. Les effets de période se réfèrent à la modification des référentiels cognitifs d'un individu. La génération se réfère donc à l'âge et à la période. La référence à la notion de génération met en avant l'effet du temps sur l'organisation et

[325] L. Chauvel, *Le destin des générations, structure sociale et cohortes en France au XXème siècle*, 2° édition, PUF, collection « le lien social », Paris, 2002, 444 p.
[326] K. Mannheim, « Das Problem der Generationen », *Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie,* vol.7, 1928, pp.309-330.
[327] M. Djabi & S. Shimada, « La notion de génération en organisation : un état des lieux », *XXIII° congrès de l'AGRH*, Nancy, 2012
[328] C. Morley & M. Bia Figueiredo & E. Baudoin & A. Hrascinec Salierno, *La génération Y dans l'entreprise : Mythes et Réalités*, Pearson, Collection « Village Mondial », Paris, 2012, 256 p.
[329] W. Strauss & N. Howe, *Generations: the History of America's Future, 1584 to 2069*, William Morrow, New York, 1991, 431 p.

la capacité des salariés à accéder à un ensemble de compétences, d'expériences et de ressources, pouvant être transmises d'une cohorte de salariés à l'autre.

K. A. Wade-Benzoni[330] (avec la notion d'« identité collective ») et A. Joshi *et al.*[331] (avec la notion d'« identité générationnelle ») proposent les modalités d'une réflexion sur la succession chronologique afin de comprendre les différences intergénérationnelles dans les organisations au regard de l'identité sociale conçue comme la façon dont les individus définissent leur appartenance à des groupes sociaux qui ont du sens pour eux.

A. Joshi *et al.* proposent trois dimensions au concept d'« identité générationnelle » que sont les expériences professionnelles ou évènements partagés par une cohorte d'individus au regard d'une proximité en termes de traits, comportements et relations sociales. Les processus relationnels entre générations. Les membres d'une génération commencent à occuper les mêmes postes dans un même laps de temps, ont suivi des cursus organisés de façon similaires, ont vécu les mêmes évènements historiques durant leur jeunesse. H. Schuman & J. Scott[332] montrent que des groupes d'âges différent par référence à des évènements historiques jouant un rôle-clé dans la mémoire collective dans la mesure où les souvenirs restent leur référence au cours du temps et agissent alors comme des filtres lors d'expériences futures. Pour A. Joshi *et al.*, les cohortes basées sur l'âge biologique, de type « *Baby-boomers* » ou « *Millennials* » renforcent et prennent peu en compte les facteurs situationnels tels que l'environnement de travail.

Ils proposent trois types de générations pour ce qui concerne les organisations au regard de paramètres issus de la temporalité :
- L'entrée organisationnelle : une génération est marquée par la simultanéité de l'entrée dans l'organisation, marquée par le contexte extra-organisationnel et l'expérience commune d'un type de socialisation et de formation. Il existe donc à la fois une influence sociale et organisationnelle sur ces individus qui vont développer leur expérience au même moment, notamment en termes de promotions par référence à l'âge (l'ancienneté) ;
- Un évènement organisationnel ponctuel comme une fusion- acquisition, une grève, une vague de licenciements, etc. (cf. l'« identité collective » de K. A. Wade-Benzoni).
- Le fait d'occuper successivement diverses fonctions organisationnelles fonction ou ce poste au regard du transfert de valeurs, de compétences et de ressources.

Les travaux menés en sciences de gestion l'appréhendent de deux façons :

- A partir de l'identité marquée par un évènement commun souvent incarné par l'entrée organisationnelle (cf. la génération professionnelle par étapes de vie du fait de postes identiques, de promotions dans des intervalles de temps similaires (l'ancienneté) ;
- A partir d'une identité marquée par une expérience commune (restructuration, grèves, etc.) se traduisant par l'attribution à une génération de caractéristiques communes dans la relation au travail liée à des attitudes et comportements identiques.

[330] K. A. Wade-Benzoni, « A Golden Rule over Time: Reciprocity in Intergenerational Allocation Decisions », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 5, 2002, pp. 1011-1028.
[331] A. Joshi & J. C. Dencker & G. Franz & J. J. Martocchio, « Unpacking Generational Identities in Organization », *Academy of Management Review*, vol. 35, n° 3, 2010, pp. 392-414.
[332] H. Schuman & J. Scott, « Generations and Collective Memories », *American Sociological Review*, vol. 54, 1989, pp. 359-381.

On distingue aujourd'hui quatre, voire cinq générations : les « Vétérans », les « *Baby-Boomers* », la « Génération X », la « Génération Y » (*Millenials*) et la « Génération Z » complétant ainsi la typologie de W. Strauss & N. Howe. En dépit de la fragilité de ses fondements et de son manque de transférabilité, elle est reprise dans de nombreuses recherches européennes, académiques ou non, prétendant ainsi à une dimension générale. Les noms des générations qui restent similaires, les dates pouvant évoluer à la marge (le plus souvent avec retard !), les caractéristiques de chaque génération restent identiques et l'appartenance à une génération prend le pas sur d'autres catégorisations : sociales, ethniques, culturelles etc.

Selon la même logique, B. Préel[333] propose une classification au regard de neuf générations françaises, par tranche de dix années : Belle époque (1885), Krach (1895-1904), Années folles (1905-1914), Libération (1925-1934), Algérie (1935-1944), Génération Mai 68 (1945-1954), Génération Crise (1955-1964), Génération Gorby (1965-1974), Génération Internet (1975-1984).

J.-L. Excousseau[334] a proposé deux typologies générationnelles en quatre (2000) puis cinq (2010) générations, typologies nourrissant le verbiage des formations pour cadres :
- Génération Héritage (2000) ou les « Cocos », Collectifs Concrets (2010) (individus nés entre 1920 et 1940) caractérisée par la croyance en l'effort, le besoin de reconnaissance sociale et l'attachement aux produits statutaires ;
- La Génération Naturel (2000) ou les « Bobos », Bourgeois Bohêmes (2010) (individus nés entre 1941 et 1964), génération du « moi-je », élevée dans une société de consommation ayant l'âme rebelle naturelle (*peace and love*) et appréciant le confort et la sécurité au regard de l'hédonisme, l'esthétisme, la beauté naturelle, l'authenticité, le confort éthique, l'anticonformisme et l'intériorité ;
- La Génération Réseaux (2000) ou les « Momos », Mobiles Moraux (2010) (individus nés entre 1965 et 1976), génération passée de la culture de l'abondance à celle de la sobriété et de la simplicité au regard de valeurs de solidarité ;
- La Génération Mosaïque (2000) ou les « Yoyos », Young Yobbos (individus nés entre 1977 et 1995) et opposée aux momos, seconde génération du « Moi-je » et vivant sur un mode démonstratif et ludique ;
- Les « Zozos », Zoom Zombies (2010) (individus nés à partir des années 1995), férus de technologies et d'écrans et reproduisant mécaniquement les modes de consommation de leurs aînés et manquent de personnalité.

Les premières réflexions sur la typologie des générations en contexte organisationnel apparaissent aux Etats-Unis dans les années 1990 et ont été portées par les consultants. L'âge a toujours été pris en compte en gestion des ressources humaines, que ce soit pour la sélection, la formation ou l'évaluation car elle possède des conséquences sur la formation, les promotions et le développement de carrière.

[333] B. Préel, *Le choc des générations*, La Découverte, collection « Cahiers libres », Paris, 2000, 261 p.
[334] J.-L. Excousseau, *La mosaïque des générations : comprendre les sensibilités et les habitudes des français*, Editions d'Organisation, Collection « Tendances », Paris, 2000, 499 p.

Les membres des différentes générations sont supposés posséder des systèmes de valeurs spécifiques et réagir différemment. C. Dejoux & H. Wechtler[335] proposent une matrice de la diversité générationnelle servant à intégrer la Génération Y qui afficherait des différences dans les connaissances et les comportements a acquis avec les technologies de l'information et de la communication (les réseaux sociaux et l'Internet) d'où l'essor d'un management qualifié « d'intergénérationnel ». La « transformation numérique » y est considérée comme l'un des facteurs socio-culturels les plus importants dans l'évolution de la société (la « troisième révolution industrielle »). Il faut toutefois remarquer que la majorité des personnes nées après 1975 vivent dans un monde et dans des organisations où les TIC sont présentes.

M. Crumpacker & J. M. Crumpacker[336] interrogent également le phénomène générationnel en tant que mode managériale sur la base des arguments suivants : le nombre de générations est surestimé, l'importance de la variable culturelle (surtout à propos des évènements historiques) même si les normes communicationnelles font que les génération X et Y ont été socialisés par la technologie et par Internet en particulier, ce qui a engendré des expériences communes et le partage de valeurs similaires. E. Parry & P. Urwin[337] remettent également en cause le phénomène générationnel dans les valeurs face au travail en parlant de mode managériale au regard des bases théoriques de concept de « génération » en particulier au regard de l'hétérogénéité sein même des générations tout comme entre les générations, *a fortiori* quand elles sont construites par les médias et le *marketing*. Ils mettent en avant d'autres caractéristiques distinctives telles que le genre ou la culture nationale.

S. H. Appelbaum & M. Serena & B. T. Shapiro[338] examinent six mythes organisationnels au regard de deux générations : les Baby-Boomers et les X au regard des stéréotypes qui leurs sont attribués. Les six mythes sont : (1) la capacité et l'habilité de travail décline avec l'âge, (2) les travailleurs plus âgés manquent de capacités d'apprentissage ainsi que de motivation pour apprendre, (3) 65 ans est le bon âge pour partir en retraite, (4) la retraite obligatoire est nécessaire pour que les travailleurs âgés fassent de la place aux jeunes, (5) les salariés doivent partir en retraite pour profiter de leurs années dorées et se reposer, (6) les seniors ont plus d'absences dues à la maladie, ont plus de mal à trouver du travail compte-tenu du peu d'années qui leur restent à faire. Leurs conclusions indiquent que les deux générations ne sont pas vraiment différentes, les facteurs de motivation restant similaires : un « salaire élevé » et « un futur stable et sécurisé ». Les stéréotypes générationnels ne sont donc pas fondés.

F. Giancola[339] critique l'approche générationnelle qui simplifie de façon excessive sur la base des arguments suivants :

---

[335] C. Dejoux & H. Wechtler, « Carrières nomades et compétences émotionnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 73, 2009, pp. 19-36.
[336] M. Crumpacker & J. M. Crumpacker, « Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? », *Public Personnel Management*, vol. 36, n° 4, 2007, pp. 349-369.
[337] E. Parry & P. Urwin, « Generational Differences in Work Values: a Review of Theory and Evidence », *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, 2011, pp. 79-96.
[338] S. H. Appelbaum & M. Serena & B. T. Shapiro, « Generation X and the Boomers: Organizational Myths and Literary Realities », *Management Research News*, vol. 27, n° 11-12, 2004, pp.1-28.
[339] F. Giancola, « The Generation Gap: More myth than reality », *Human Resource Planning*, vol.29, n° 4, 2006, pp. 32- 37.

- Même les défenseurs en admettent des limites comme le formatage pendant la jeunesse. Les individus personnes peuvent changer leurs croyances et leurs attitudes en fonction de l'expérience ;
- L'application limitée du concept aux minorités et aux femmes ;
- La légitimité plutôt médiatique et dans l'univers du conseil au management ;
- Le nombre de générations en entreprise est exagéré : les générations ont « vieilli » et sont parties à la retraite :
- Les profils sont caricaturés ;
- Le conflit intergénérationnel au travail apparait exagéré et manque de vérification ;
- Les facteurs qui motivent les générations sont plutôt similaires (l'engagement par exemple) ;
- Le marché du travail actuel se trouve modifié par de nombreux facteurs, tels que de nouveaux modèles migratoires, des taux de naissance des minorités ethniques plus élevés, et l'augmentation du nombre de femmes en entreprise.

J. J. Arnett[340] propose d'ouvrir le mythe « Génération Y » et de comprendre pourquoi les jeunes sont ainsi perçus. Les croyances de différences entre générations sont persistantes, même lorsque leurs effets sont limités.

Focus sur la gestion des talents

Soulignons au départ la distinction entre approches « exclusives – inclusives », « développables - non développables », « innées – acquises » du talent[341] et la distinction entre conception « substantialiste » (la théorie de l'entité) et « intersubjective » (la théorie incrémentale) établie par C. S. Dweck *et al.*[342].

Les recherches de type substantialiste, comprennent le talent à partir de performances physiques et/ou intellectuelles exceptionnelles (cf. le *Differentiated Model of Giftedness and Talent* (*DMGT*)[343]). En sciences de gestion, c'est cette conception qui domine[344]. Par exemple, P. Mirallès définit le talent « *comme une configuration spécifique des ressources personnelles, relativement stables et permanentes, en grande partie héritée par l'individu qui en est le dépositaire* »[345]. Ces approches s'inscrivent dans la lignée de la *Resources Based View* (*RBV*) J. B. Barney[346] qui explique le développement d'un

[340] J. J. Arnett, « Oh, Grow Up! Generational Grumbling and the New Life Stage of Emerging Adulthood – Commentary on Trzesniewski & Donnellan », *Perspectives on Psychological Science*, vol.5, n° 1, 2010, pp. 89-92.
[341] M. C. Meyers & M. van Woerkom & N. Dries, « Talent—Innate or Acquired? Theoretical Considerations and their Implications for Talent Management », *Human Resource Management Review*, vol. 23, n° 4, 2013, pp. 305-321.
[342] C. S. Dweck & C. Chiu & Y. Hong, « Implicit Theories and Their Role in Judgments and Reactions: A Word from Two Perspectives », *Psychological Inquiry*, vol. 6, n° 4, 1995, pp. 267-285.
[343] F. Gagné, « Transforming Gifts into Talents: the DMGT as a Developmental Theory 1 », *High Ability Studies*, vol. 15, n° 2, 2004, pp. 119-147.
[344] E. Gallardo-Gallardo & M. Thunnissen, « Standing on the Shoulders of Giants? A Critical Review of Empirical Talent Management Research », *Employee Relations*, vol. 38, n° 1, 2016, pp. 31-56.
[345] P. Mirallès, « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », *Management et Avenir*, n° 11, 2006, pp. 29-42.
[346] J. B. Barney, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, pp. 99–120.

avantage concurrentiel par la détention de ressources rares, inimitables, et non substituables, par exemple comme « les talents ».

Dans une perspective intersubjective, le « talent » est conçu non comme une substance, mais comme une dynamique. Pour D. Araùjo & K. Davids : « *les talents ne sont pas un aggloméra de dons et de capacités, mais des individus engagés activement dans une dynamique d'échanges avec leur environnement* »[347]. La gestion des talents repose moins sur le niveau de talent que sur les interactions qui permettent de découvrir et de développer des talents[348] donc à la place occupée dans l'organisation. Il s'agit alors d'un double gain entre l'agent organisationnel concerné et sa contribution majeure à la réalisation des objectifs. Souvent désignés comme des « hauts potentiels », ils sont identifiés comme étant en mesure d'occuper des postes hiérarchiques supérieurs à celui qu'ils occupent. Les critères d'évaluation sont alors relatifs aux compétences-clefs identifiées pour occuper un nouveau poste, faisant de la gestion des talents une modalité de la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences[349].

De façon proche, le talent est ce qui peut qualifier un facilitateur de changement[350] qui se distingue par sa capacité d'adaptation et de communication. La gestion des talents correspondante consiste à les faire émerger[351]. Des outils de diagnostic de type personnaliste sont alors mis en avant (cf. le *Values in Action Classification of Strengths*[352] construit afin de révéler les traits correspondants.

Pour d'autres enfin, le talent est celui qui obtient des performances exceptionnelles (F. Gagné et la *Performance-Based Ideology*). Mais ceci pose la question de la métrique inhérente à la performance.

Cet ensemble de conceptions disparates montrent toute la difficulté de définir ce que peut être une gestion des talents :

- Si elle considère le talent comme « non développable », Il s'agit alors d'identifier, d'attirer et de retenir les agents organisationnels concernés[353]. Des actions sont alors menées afin de renforcer leur marque employeur, et/ou de développer des relations privilégiées avec les Universités considérées comme des viviers de talents.
- Si elle considère le talent comme pouvant être développé, elle consiste une des modalités du développement professionnel et la définition de modalités spécifiques de rétention.

---

[347] D. Araújo & K. Davids, « Commentary on F. Gagné: Academic Talent Development and the Equity Issue in Gifted Education Talent Development: From Possessing Gifts, to Functional Environmental Interactions », *Talent Development & Excellence*, vol. 3, n° 1, 2011, pp. 23-25

[348] S. Swailes & Y. Downs, « Inclusive Talent Management: Model Building and Theoretical Underpinning », *Working paper delivered at Human Resource Development Conference*, June 4–6, 2014, Edinburgh Napier University, Scotland.

[349] C. Dejoux & M. Thévenet, *La gestion des talents*, Dunod, Paris, 2015

[350] M. M. Lombardo & R. W. Eichinger, « High Potentials as High Learners », *Human Resource Management*, vol. 39, n° 4, 2000, pp. 321-329.

[351] M. Buckingham, « What Great Managers Do », *IEEE Engineering Management Review*, vol. 33, n° 2, 2005, pp. 3-10.

[352] C. Peterson & M. E. Seligman, *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (Vol. 1), Oxford University Press, 2004

[353] E. Michaels & H. Handfield-Jones & B. Axelrod, The War for Talent, Harvard Business Press, 2001.

Focus sur la Qualité de Vie au Travail (QVT)

« *La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. De ce fait, la question du travail fait partie intégrante des objectifs stratégiques de l'entreprise et doit être prise en compte dans son fonctionnement quotidien afin, notamment, d'anticiper les conséquences des mutations économiques* »[354]. L'accord de juin 2013 avait pour objectif de traiter 2 questions associées à la QVT : la promotion de l'égalité professionnelle et la prévention des risques au regard d'une panoplie d'outils et méthodes (formation, indicateurs, diagnostic partagé, espaces de discussion sur le travail, etc.). Les enjeux sociétaux en sont le temps de trajet « domicile – travail », l'augmentation des familles monoparentales, l'allongement de la vie professionnelle, le développement des maladies chroniques et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

L'accord avait également mis l'accent sur la prévention des risques psychosociaux (RPS) qui renvoient à des questions d'organisation comme, par exemple, la charge de travail, la surcharge informationnelle, les évolutions de la relation-client, mais aussi à la nature, au rythme et la conduite des changements organisationnels liés aux évolutions de la relation-client et aux mutations technologiques et donc à l'innovation. C'est ce qui conduit à la prendre en compta en matière de formation, d'évolutions professionnelles, d'accompagnement des changements, ainsi qu'à soutenir l'engagement des salariés perçu comme un levier d'innovation interne et de gains de compétitivité d'où l'ambivalence entre une logique sélective – la QVT est une liste d'*items* à négocier par les entreprises - et la possibilité de négocier « à la carte » ou de s'appuyer sur un accord de méthode afin d'aller au-delà de la mise en conformité minimale et à innover.

Focus : Les théories sociocognitives du comportement[355]

Les théories sociocognitives se sont développées des années 1960 à 2000 et leur succès fut lié à leur capacité prédictive en matière d'analyse des comportements sociaux. Elles ont été beaucoup utilisées pour l'analyse du comportement des consommateurs. L'usage de ces modèles a été étendu à des aspects autres que le comportement d'achat du fait de leur capacité à permettre de construire des modèles statistiques, aspect dominant (« pourri ») des publications du *main stream* du fait de l'intégrisme accordé au déterminisme et dont l'abus généralisé est constitutif du « capitalisme académique » (celui qui n'existe que dans les *business schools*).

---

[354] ANACT, *Un cap à tenir – Analyse de la dynamique de l'accord interprofessionnel Qualité de Vie au Travail du 19 juin 2013*, 21 février 2019

[355] C. Kamdem Boyom, *Les effets des dimensions culturelles sur l'évaluation des produits domestiques : cas des produits d'ameublement domestiques par les consommateurs européens*, 2012

Les modèles de ce courant, inspirés des travaux de H. A. Simon[356], s'inscrivent dans la théorie du comportement décisionnel et se situent au croisement entre le courant de la motivation et le courant behavioriste. Les travaux effectués dans ce cadre portent sur les écarts et /ou les biais entre les comportements décisionnels et les normes de la théorie microéconomique et ils ont donné lieu à des applications d'ordre statistique. Les raccourcis cognitifs encore appelés « heuristiques » ont été décelés et considérés comme étant parfois à l'origine de ces biais.

Les années 1960 marquent la période d'éclosion de modèles de comportement du consommateur (F. M. Nicosia[357] ; J. A. Howard & J. N. Sheth[358] ; J. F. Engel & D. Kollat & R. D. Blackwell[359] puis I. Fishbein & M. Ajzen[360] avec le modèle « linéaire compensatoire » ; J. R. Bettman[361] avec un modèle de choix non-compensatoires ; J. G. Lynch & H. Marmorstein & M. F. Weigold[362] avec le « modèle d'accessibilité-diagnosticité ».

Dans ces modèles, le processus décisionnel est analysé en phases (formation des croyances puis structuration, c'est-à-dire la représentation mentale du problème (D. Kahneman & A. Tversky[363]) puis lz cadre décisionnel proprement dit, et enfin l'évaluation des options où il est question de préférences et de choix.

Le modèle de F. M. Nicosia (1966)

Il a élaboré un modèle de traitement de l'information publicitaire afin d'étudier l'effet d'un message publicitaire sur les préférences et le comportement d'achat d'un consommateur compte-tenu d'un des fondements du marketing (la tension « motivations – freins ») sur la base des étapes suivantes :
- Le traitement du message (sur les attributs du produit face aux caractéristiques de l'individu). Le consommateur exposé à un message publicitaire produit la formation de ses attitudes ;
- La formation des attitudes au regard d'une recherche de l'information et de l'évaluation du produit ou service indiqué par le message publicitaire ce qui génère une motivation ;
- L'évaluation des besoins et la comparaison avec les informations sur les autres produits (l'acte d'achat où la motivation produite lors de l'étape précédente se transforme en décision d'achat ou de non-achat) ;
- Le comportement, c'est à dire l'achat ou le non-achat, comme conséquence et la formation des attitudes venant enrichir son expérience.

Le modèle de J. A. Howard & J. N. Sheth (1969)

---

[356] H. A. Simon, *Administration et Processus de décision*, Economica, Paris, 1993 (Ed. originale : 1947)
[357] F. M. Nicosia, *Consumer Decision Process. Englewood Cliffs*, Prentice Hall, New Jersey, 1966
[358] J. A. Howard & J. N. Sheth, *Theory of Buyer Behavior*, Wiley, Londres, 1969
[359] J. F. Engel & D. T. Kollat & R. D. Blackwell, *Consulmer Behavior*, Holt & Rinehart & Winston, New York, 1968
[360] I. Ajzen & M. Fishbein, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980
[361] J. R. Bettman, *Information Processing Theory of Consumer Choice*, Addison Wesley, Boston, 1979
[362] J. G. Lynch & H. Marmorstein & M. F. Weigold, « Choices From Sets Including Remembered Brands: Use of Recalled Attributes and Prior Overall Evaluations », *Journal of Consumer Research*, n° 15 September 1988, pp. 169–184.
[363] D. Kahneman & A. Tversky, « Prospect Theory : an Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, vol. 47, n° 2, 1979

Ce modèle qualifié de « modèle du comportement de l'acheteur » repose sur la théorie de l'apprentissage et explique les choix des marques par le consommateur au regard de quatre construits :
- les *stimuli* ou *inputs* qui peuvent être sociaux c'est-à-dire liés aux informations relatives à un groupe social de référence ou objectifs au regard des caractéristiques objectives du produit ou service, voire symboliques du fait de la nature commerciale des messages sur les caractéristiques du produit ou service) ;
- Le processus interne ou construit perceptuel (élément central du modèle) ;
- L'apprentissage ;
- Les réponses ou *outputs* compte-tenu de trois types : cognitives (l'attention à l'égard de la marque), affectives (les attitudes à l'égard de la marque), conatives (le comportement d'achat de la marque).

Les variables exogènes du construit perceptuel sont : l'importance de l'achat, la personnalité, la classe sociale, la culture, la gestion du temps, les ressources, etc. avec la distinction entre les concepts perceptuels (la recherche d'information, la formation des biais, etc.) et les concepts d'apprentissage (les motivations et les freins à l'achat, l'ensemble évoqué, les critères de choix, etc.). Ce modèle intègre dans le processus de choix du consommateur les influences sociales, psychologiques et *marketing*.

Il a fait l'objet de nombreuses critiques : la limitation des variables médiatrices de l'influence de l'attitude d'achat par rapport à l'intention, la pertinence d'un modèle linéaire dans l'explication des comportements.

La théorie sociale cognitive (la TSC) de A. O. C. Bandura[364]

Les différences individuelles, dans la façon de se comporter s'explique par deux croyances : la croyance en l'efficacité du comportement (CEC) et la croyance en l'efficacité personnelle (CEP). La première représente le degré de conviction d'un individu face à un comportement donné au regard des résultats escomptés et la seconde marque jusqu'à quel point l'individu est convaincu de réussir à adopter le comportement requis pour obtenir les résultats escomptés. Le sentiment d'efficacité personnelle fonde la motivation du bien-être et des actions à partir de quatre sources d'information : les expériences vécues (performances antérieures, succès, échecs), les expériences par observation ou vicariantes, la persuasion verbale ou gestuelle pour autrui et les états physiologiques ou émotionnels.

Les logiques en sont les suivantes :
- Apprentissage par observation (les comportements des autres, que ce soit dans la vie réelle, à travers les médias ou en modélisant des personnages fictifs) ;
- Réciprocité triadique (une interrelation entre les comportements, les facteurs cognitifs et les facteurs environnementaux) ;

[364] A. O. C. Bandura, *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1977 – « Self-Efficacy : Toward a Unifying Theory of Behaviour Change », *Psychology Review*, n° 84, 1977, pp. 191-215 - *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1986

- Auto-efficacité (la croyance d'un individu en sa capacité à accomplir une tâche spécifique conduisant à une plus grande motivation et à une meilleure performance) ;
- Autorégulation (la capacité d'un individu à surveiller et à ajuster ses propres comportements en fonction des objectifs qu'il souhaite atteindre ;
- Apprentissage vicariant par l'observation des conséquences des actions des autres venant renforcer la propension à adopter ce comportement.

La théorie de l'action raisonnée (TAR) de I. Ajzen & M Fishbein[365]

D'inspiration cognitive, elle part du postulat que la plupart des comportements humains peuvent être considérés comme rationnels. Elle s'inspire de la théorie cognitive de l'apprentissage verbal de D. E. Dulany[366] qui propose qu'une réponse verbale est fonction de l'intention de donner cette réponse compte-tenu des conséquences positives et négatives attendues.

Selon ce modèle, les individus tiennent compte de l'information en provenance de l'environnement et en possèdent une quantité suffisante pour avoir une idée précise quant aux conséquences d'un comportement donné. L'intention (c'est-à-dire la motivation d'un individu à adopter ou pas tel ou tel comportement) est déterminée par son attitude à l'égard du de ce comportement, c'est-à-dire le degré de croyance selon lequel la réalisation d'un comportement est positivement ou négativement valorisée compte-tenu de l'opinion des autres individus proches (la pression sociale perçue quant à l'effectivité d'un comportement). L'attitude (fonction des croyances comportementales, c'est-à-dire des croyances individuelles quant aux conséquences positives ou négatives associées à ce comportement) détermine les intentions de certains agissements, tandis que pour d'autres, c'est la composante normative qui possède la plus forte influence, composante représentative de l'importance qu'une personne accorde à l'avis des personnes influentes et à sa motivation.

La théorie des comportements interpersonnels (TCI) de H. C. Triandis

Formulée par H. C. Triandis[367], elle se distingue de la TAR par la place accordée au contrôle de la volonté pour expliquer et prédire le comportement. Si dans la TAR, l'intention comportementale est le seul facteur permettant de comprendre le comportement par ailleurs essentiellement volontaire, la TCI en limite la portée en considérant que certains comportements devenus par la pratique plus ou moins automatisés peuvent se manifester sans pour autant découler d'une volonté consciente. Selon la TCI, tout comportement résulte de trois facteurs : l'intention d'adopter le

---

[365] M. Fishbein, « A Behavior Theory Approach of the Relations between Beliefs about an Object and the Attitude toward the Object », *in Readings in Attitude Theorie and Measurement*, Wiley, New York, 1967 - I. Ajzen & M. Fishbein, *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980

[366] D. E. Dulany, « Awareness, Rules, and Propositional Control: A Confrontation with S-R Behavior Theory », *in* D. Hornton & T. Dixon (Eds), *Verbal Behavior and General Behavior Theory*, Prentice-Hall, New York, 1968, pp. 340-387

[367] H. C. Triandis, « Values, Attitudes, and Interpersonal Behavior », *Nebraska Symposium on Motivation*, n° 27, 1980, pp. 195-259

comportement, la force de l'habitude devant un comportement donné et la présence de conditions facilitant ou empêchant l'adoption du comportement. L'intention est l'expression de la motivation à adopter le comportement alors que l'habitude est le degré d'automatisme d'un comportement dans une situation donnée. Quatre facteurs principaux définissent l'intention : les composantes cognitives et affectives de l'attitude (résultat d'une analyse subjective des avantages et des désavantages qui résulteraient de l'adoption du comportement), la composante sociale (avec la croyance normative et l'existence de rôles sociaux spécifiques) et la norme morale personnelle (la perception de la pertinence d'un comportement donné à l'intérieur d'un groupe de référence).

La théorie du comportement planifié (TCP) et le contrôle comportemental perçu (CCP) de I. Ajzen[368]

Une critique adressée à la TAR est son inadaptation aux comportements nécessitant des ressources, de la coopération et des compétences spécifiques. C'est pourquoi I. Ajzen a ajouté la variable « contrôle comportemental perçu » à la TAR. La TCP se présente comme une généralisation de la TAR afin de prédire les comportements qui ne sont pas sous le contrôle de la volonté. I. Ajzen se réfère à tous les types de contraintes (internes - habiletés, connaissances, motivation, et externes - temps, argent, occasions) qu'un individu est susceptible de subir lorsqu'il veut agir. Plus elles sont présentes et moins le comportement se trouve sous le contrôle des individus. En appliquant le modèle du comportement planifié, I. Ajzen a étudié l'effet résiduel du passé sur le comportement ultérieur (*residual effects of past on later behavior*). L'intérêt de la TCP est de proposer un modèle utilisable chaque fois que le comportement est intentionnel puisqu'elle ne repose pas sur les variables externes comme déterminants immédiat. L'intention comportementale est l'indicateur le plus important. L'attitude est définie comme l'évaluation favorable ou défavorable envers l'accomplissement ou le non-accomplissement du comportement et elle est considérée comme dépendant des croyances comportementales concernant les conséquences du comportement à effectuer. L'attitude porte sur une conduite et peut être récupérée en mémoire ou bien revalidée à chaque décision à partir des croyances comportementales qui sont majeures à ce moment-là. La norme subjective correspond à la pression sociale perçue par l'individu quant au fait réaliser ou non l'action. Elle est déterminée par les croyances normatives (croyances de l'individu quant aux opinions d'autrui, individu(s) ou groupe(s) de référence, vis-à-vis du comportement envisagé) et par la motivation à s'y soumettre. La norme subjective est de nature sociale alors que l'attitude est de nature individuelle et ces deux construits sont théoriquement indépendants l'un de l'autre.

La théorie du comportement planifié repose sur l'adjonction du contrôle comportemental perçu (CCP) à la TAR, le CCP étant défini comme la facilité ou la difficulté perçue (supposée refléter l'expériences) à avoir tel comportement. Le CCP est considéré comme pouvant agir sur la conduite selon deux modalités. Dans le cas de l'influence indirecte, c'est sur l'intention comportementale qu'est supposé agir le CCP puisqu'il est considéré comme l'un des déterminants de l'intention, au même titre que l'attitude et la norme subjective. Le CCP est considéré comme reflétant le contrôle réel que l'individu a sur le comportement envisagé. Dans le cas de l'influence directe, deux conditions sont donc

[368] I. Ajzen, « From Intentions to Actions : A Theory of Planned Behavior », *in* J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action-control : From Cognition to Behavior*, Springer, Heidelberg, 1985, pp. 11-39 - *Attitudes, Personality, and Behavior*, Dorsey Press, Chicago, 1988

nécessaires pour que le CCP influence le comportement : des éléments qui le font échapper au contrôle volontaire de l'individu et la dimension réaliste de la perception du contrôle.

Le modèle du comportement d'achat de J. F. Engel & D. T. Kolatt & R. D. Blackwell (1968) revu par P. W. Miniard[369] (1990)

Ce modèle présente des similitudes avec celui de J. A. Howard & J. N. Sheth et se propose d'expliquer le processus décisionnel du consommateur en s'appuyant sur six points principaux :
- La reconnaissance du besoin (dans le cas où le besoin est fort, le consommateur va s'engager à chercher des informations relatives au produit dans le but de réduire l'incertitude dû à l'acte d'achat) ;
- La recherche de l'information interne et externe ;
- L'évaluation des alternatives (cf. l'influence de facteurs exogènes telles que la famille, les classes sociales, la culture, etc.) ;
- L'achat proprement dit ;
- L'évaluation post-achat où le consommateur s'estime satisfait ou insatisfait de son expérience d'achat. Cette opinion restera dans sa mémoire et induira la renouvelllement son achat s'il est satisfait.

Ce modèle repose sur le postulat que le consommateur, lors de sa prise de décision, est sous l'influence de deux facteurs : les variables exogènes relatives à l'environnement et les variables endogènes liées aux caractéristiques personnelles du consommateur et, d'autre part, les stimuli auxquels il est exposé.

Ce modèle a fait l'objet de plusieurs critiques quant à l'imprécision de la définition et du rôle des variables environnementales et individuelles et quant à la rationalité des décisions de consommation sur laquelle repose ce modèle analytique, les comportements inconscients ne pouvant être modélisés.

C'est qui explique le développement de modèles cognitifs, centrés sur le normatif tels que les théories du comportement raisonné et planifié qui se focalisent sur les attitudes et les croyances en tant que déterminants du comportement d'achat du consommateur en établissant clairement un lien de causalité entre le comportement du consommateur et les attitudes ou les croyances.

La *Transformative Consumer Research* (*TCR*)

Cette perspective est née de la critique adressée au manque de dimension sociale des travaux en matière de comportement du consommateur, en particulier pour des phénomènes tels que la pauvreté, l'addiction, les problèmes sanitaires tels que l'obésité et la durabilité. La *TCR*, fondée par D. G. Mick[370] se focalise sur le rôle (négatif) que peut jouer la consommation pour ce qui est de nombreux problèmes sociaux. Elle revendique une focale transdisciplinaire au regard du réductionnisme des approches dominantes. La *TCR* aborde la question de la consommation au niveau individuel et

[369] J. F. Engel & R. D. Blackwell & P. W. Miniard, *Consumer Behavior*, Dryden Press, New York, 1990
[370] D. G. Mick, « ACR Presidential Address: Meaning and Mattering through Transformative Consumer Research », *Advances in Consumer Research*, n° 33, 2006, pp. 2–5.

collectif au regard de la notion de « bien-être » (compte-tenu des effets négatifs de la surconsommation).

Les fondements de la *TCR* sont les suivants :

- D'un point de vue normatif, la tendance à augmenter le bien-être ;
- D'un point de vue méthodologique, la référence à plusieurs disciplines (exemple : médecine et sciences sociales pour des questions comme l'obésité) ;
- La contextualisation des problèmes sociaux liés à la consommation ;
- La référence explicite à la trilogie « rigueur – pertinence – impacts » ;
- Le partenariat « avec » et « pour » les consommateurs (dont les mouvements consuméristes) ;
- Le souci de la diffusion des résultats de la recherche au-delà de la communauté académique.

Focus sur la théorie de l'attribution causale

Initiée principalement par les travaux de F. Heider[371] sur la psychologie quotidienne, le champ de l'attribution causale a suscité l'engouement des chercheurs en psychologie sociale durant la deuxième moitié du XX° siècle. L'attribution causale désigne l'activité cognitive à partir de laquelle les individus cherchent à déterminer les causes des événements. Bien que cette approche semble s'intéresser au même objet que la théorie du *Locus of Control*, plusieurs points peuvent être avancés pour les différencier[372]. En effet, si le domaine du *Locus of Control* étudie la genèse et les conséquences sur les individus des croyances de contrôle *a priori* sur les renforcements cognitifs, celui de l'attribution causale s'attache à comprendre les mécanismes attributifs et leurs conséquences dans l'explication des événements *a posteriori*. Le but de l'attribution causale est de permettre d'accéder à la nature causale de l'environnement afin de pouvoir exercer un contrôle sur celui-ci[373]. H. H. Kelley & J. L. Michela[374] ont apporté quelques clarifications sur le champ de l'attribution causale en proposant de distinguer deux types de recherches : d'une part, les théories de l'attribution qui s'intéressent aux processus à l'œuvre dans la production des attributions causales et, d'autre part, les théories attributionnelles qui s'intéressent aux conséquences de ces attributions sur le comportement humain.

F. Heider a suggéré que, pour donner un sens à l'environnement, les individus tentent de découvrir l'origine de leur propre comportement et de celui des autres, en l'attribuant à des facteurs liés à soi, aux autres ou à des circonstances données. La localisation d'une origine causale peut permettre aux individus de rétablir l'équilibre entre leur perception sociale et leur perception de soi.

Comme l'affirment H. H. Kelley & J. L. Michela, il n'y a pas une seule théorie d'attribution mais de nombreuses variantes qui, comme pour les modèles du comportement du consommateur, permettent des tests statistiques, variantes qui peuplent

[371] F. Heider, *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, Wiley, 1958
[372] J.-L. Beauvois, *Traité de la servitude libérale*, Dunod, Paris 1994
[373] B. Weiner, « Attribution Model ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 3, 1985, pp 382- 385
[374] H. H. Kelley & J. L. Michela, J. L. (1980). « Attribution Theory and Research », *Annual Review of Psychology*, n° 31, pp. 457-501, http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325

également les publications du *main stream*. Leur objectif est de découvrir comment les individus attribuent des causalités pour tenter de répondre à leurs propres questions de pourquoi. Où l'on retrouve le biais déterministe !

H. H. Kelly & J. L. Michela font la distinction entre ce qu'ils appellent l'attribution et la recherche d'attribution. La première se concentre sur les mécanismes cognitifs sous-jacents et fait référence au lien d'attribution antécédent, tandis que la seconde se concentre sur les résultats comportementaux et fait référence au lien « attribution – conséquence ».

L'expression « attribution causale » est utilisée pour désigner l'explication quotidienne parce que faire une attribution, c'est inférer une cause pour expliquer un événement. Le terme événement désignera le comportement, l'action observée ou effectuée ou le résultat de cette action. Les termes « acteur » et « sujet percevant » (ou observateur) désignent, respectivement, la personne dont on essaie d'expliquer le comportement et la personne qui donne les explications.

Lors du processus d'attribution, le comportement d'un individu peut être défini selon deux axes distincts correspondants à des facteurs différents : l'individu se comporte soit à cause de facteurs internes (c'est-à-dire des facteurs que l'individu peut maîtriser), soit à cause de facteurs externes (c'est-à-dire des facteurs non maîtrisables pour l'individu)[375]. Lorsque le comportement est supposé découler de facteurs internes, il est dit que l'individu fait une « attribution interne ». Le comportement est attribué à des facteurs internes, propres à l'individu, comme les traits de personnalité et les convictions par exemple. Le terme « causalité interne » est également utilisé pour décrire que les causes viennent de l'individu[376]. Lorsque le comportement est supposé provenir de facteurs externes, l'individu fait dès lors une « attribution externe ». Les causes du comportement proviennent d'une situation hors du contrôle de l'individu comme les caractéristiques d'un environnement bien précis ou le contexte par exemple. Le terme « causalité externe » est également utilisé lorsque les causes viennent de l'environnement extérieur[377].

De façon générale, on distingue trois types d'attributions :

- Celui qui porte sur la recherche des causes d'un événement, qualifié d'« attributions causales » c'est-à-dire les raisons utilisées afin d'expliquer un succès ou un échec ou encore afin d'expliquer un manque de contrôle sur l'environnement ;
- Celui de l'« attribution dispositionnelle » qui dépend des catégories cognitives personnelles ;
- Celui de l'« attribution de responsabilité » qui dépend du rôle occupé.

La théorie des attributions causales prend sa source dans le mouvement des théories dites de la cohérence, et particulièrement du modèle de l'équilibre de F. Heider[378] qui part de l'idée que l'Homme, face à la réalité, recherche continuellement des causes à ce qu'il observe afin :

---

[375] M. Martinko, *Attribution Theory - An Organizational Perspective*, New York, Routledge, 1995, https://doi.org/10.4324/9781315137926, ISBN9781315137926
[376] M. Martinko, *op. cit.*
[377] M. Martinko, *op. cit.*
[378] F. Heider, « Attitude and Cognitive Organization », *Journal of Psychology*, n° 21, 1946, pp. 107-112.

- D'une part, d'expliquer la réalité, car c'est pouvoir s'y adapter au mieux. Par exemple, les invariants rencontrés permettent de prévoir des séquences d'évènements ou des conséquences logiques. Dans une perspective de causalité, connaître et maîtriser la cause revient à prévoir les conséquences ;
- D'autre part, il existerait chez chacun un besoin de contrôler l'environnement, ce qui pousse vouloir l'expliquer pour lui donner un sens, la majorité n'étant pas à l'aise avec le hasard.

En se demandant comment s'effectue concrètement le processus, F. Heider avance l'idée que l'on attribue les causes aux événements de deux manières : soit par l'internalité (causes propres aux individus), soit par l'externalité (causes externes à l'individu).

Les attributions internes sont des tentatives d'explication d'un comportement (d'autrui ou de soi-même) par une cause propre à celui qui a effectué ce comportement du fait de dispositions personnelles (par exemple, des attitudes) ou des traits de personnalités, l'idiosyncrasie de tout un chacun (effort, motivation, intentions...). Ces attributions internes sous-entendent une maîtrise de ses comportements. Elles mettent généralement en jeu des propriétés relativement stables et à fort potentiel prédictif : si un individu a tel comportement en telle situation parce que cela lui correspond, il y a davantage de probabilité qu'il réitère ce comportement dans une situation similaire, ou adopte des comportements cohérents avec le précédent, dans des situations différentes.

Les attributions externes relèvent de causes environnementales qui dédouanent l'auteur du comportement : chance, hasard, difficulté d'une tâche, mauvais jour, etc. Par ailleurs, elles se distinguent par leur cible : lorsque l'attribution porte sur autrui ou sur un évènement, on la qualifie d'hétéro-attribution. Dans le cas où l'attribution porte sur ses propres dispositions et circonstances, on parle d'auto-attribution. Dans le cas d'auto-attribution, outre les circonstances, on possède des informations ayant trait à nos dispositions mentales, notre caractère... Ces informations doivent être inférées lors d'hétéro-attribution, ce qui rend l'attribution plus difficile et arbitraire.

« *Intuitive psychologist* » traduit par « psychologue intuitif » était le terme employé par F. Heider[379] dans ses travaux de 1958 pour décrire les individus s'improvisant scientifiques lors du processus d'attribution et « *naive psychologist* », traduit par « psychologue naïf », répond au besoin de donner un sens à son environnement. F. Heider considérait les individus comme des scientifiques amateurs essayant également d'expliquer le comportement des autres en regroupant toutes sortes d'information afin de conclure à un raisonnement plausible. Ce sont les « explications causales » qui permettent aux individus de comprendre et de contrôler leurs environnements.

Le modèle de B. Weiner des attributions causales

B. Weiner[380] reprend et remanie les éléments mis en avant par F. Heider au regard d'un modèle en trois étapes : le comportement doit d'abord être perçu ou observé ; le comportement doit être défini comme étant intentionnel/délibéré ; le comportement doit être attribué soit à des causes internes ou soit à des causes externes.

Différents facteurs influencent la réussite d'un individu comme ses capacités, la difficulté de la tâche, les efforts et la chance. Dans ce modèle des attributions causales, l'attribution

[379] F. Heider, *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, Wiley, 1958
[380] B. Weiner, « Attribution Model ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 3, 1985, pp 382- 385

qui est donnée à la suite d'une réussite sera différente en fonction des individus et de leurs structures cognitives qui influencent la perception des individus quant à leurs attributions et celles des autres.

Selon P. Harvey *et al.*[381], la théorie des attributions possède un réel pouvoir dans le contexte organisationnel car elle peut aider à mieux comprendre les résultats et à les gérer. Introduire la théorie des attributions dans le contexte organisationnel, c'est-à-dire étudier de quelle façon pensent les employés quant aux causes des actions dans l'organisation pourrait aider à mieux comprendre comment et pourquoi les employés s'engagent dans « des comportements productifs et non productifs ».

G. R. Ferris *et al.*[382] ont avancé que, lorsque les employés cherchent à comprendre les comportements psycho-sociaux d'autres employés, ils développent des attributions d'intentionnalité. Ils distinguent deux types d'attributions dispositionnelles de l'intentionnalité : les attributions égoïstes / manipulatrices ou même symboliques et les attributions authentiques / altruistes ou substantives. Ainsi, ils soulignent le rôle critique joué par les attributions, les employés faisant la distinction entre politique organisationnelle (motifs manipulateurs) et citoyenneté organisationnelle (motifs altruistes).

Focus sur la socialisation organisationnelle

D'un point de vue théorique, l'intégration au sein d'une organisation peut être rapprochée d'un processus plus large, celui de la socialisation organisationnelle. Le courant de recherche qui étudie la socialisation organisationnelle s'est intéressé à la socialisation au moment d'une inclusion, c'est-à-dire au moment de l'entrée dans l'organisation. Socialisation et insertion ont en commun le fait de constituer un noyau central de la fidélisation. Dans ces modèles, il est question de tensions de rôles et de conflits de rôles.

Toutefois, les deux concepts sont distincts, la socialisation organisationnelle dépassant l'insertion. Les travaux fondateurs du courant de la socialisation organisationnelle conçoivent la socialisation de façon plus large[383], comme l'ensemble des situations de franchissement de barrières organisationnelles (aussi bien les évolutions verticales et mobilités fonctionnelles que l'entrée dans l'organisation). Ainsi, une fois un individu inséré professionnellement et stabilisé dans une position, il doit être socialisé tout au long de sa carrière et doit acquérir les normes d'une profession.

---

[381] P. Harvey & K. J. Harris & W. F. Gillis & M. J. Martinko, « Abusive Supervision and the Entitled Employee », *The Leadership Quarterly*, vol. 25, n° 2, 2014, pp. 204-217.

[382] G. R. Ferris & T. A. Judge & K. M. Rowland & D. E. Fitzgibbons, « Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process: Test of a Model », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 58, 1994, pp. 101-35.

[383] E. H. Schein, « Occupational Socialization in the Professions: The Case of the Role Innovation », *Journal of Psychiatric Research*, vol. 8, 1971, pp.521-530 - *Career Dynamics: Matching Individual and OrganizationalNneeds*, Addison- Westley Publishing Company, Reading MA, 1978, 276 p. - « Organizational Socialization and the Profession of Management », *Sloan Management Review*, vol. 30, n° 1, 1988, pp.53-65 - « Career Anchors Revised: Implications for Career Development in the 21° Century», *The Academy of Management Executive*, vol.10, n° 4, 1996, pp.80-88.

À l'heure actuelle, la plupart des études portent sur l'inclusion des nouveaux embauchés même si quelques travaux font état des transitions de rôle et notamment du changement d'emplois à l'intérieur de l'entreprise.

Définition de la socialisation organisationnelle et ses domaines d'application

La socialisation organisationnelle peut être définie comme un processus selon lequel un individu acquiert la connaissance et les compétences sociales nécessaires pour assumer un rôle organisationnel[384]. La socialisation est ainsi étudiée comme un processus au cours duquel les connaissances et les compétences sociales évoluent au cours du temps. Certaines définitions se focalisent sur le processus quand d'autres abordent plutôt le contenu. De façon générale, il s'agit de « l'apprentissage des ficelles » (*learning the ropes*) d'un métier et d'une organisation. D. C. Feldman[385] propose une conception plus réductrice du concept : un processus par lequel des personnes externes à l'organisation (*outsiders*) deviennent des membres à part entière et efficaces (*insiders*). La notion d'efficacité est liée aux résultats escomptés de la socialisation organisationnelle dans une optique gestionnaire.

S. Perrot[386] met en avant trois domaines de socialisation organisationnelle : le travail, le groupe de travail et le contexte organisationnel qui renvoient à deux paramètres distincts et complémentaires - l'apprentissage d'un rôle qui correspond au degré de connaissance et de compréhension des trois domaines liés au travail, au groupe de travail et à l'organisation et l'intériorisation de ce rôle, c'est-à-dire le degré d'acceptation de ces trois domaines. Cette approche est complétée par celle de l'ajustement mutuel entre l'organisation et l'individu[387]. En particulier, le processus de socialisation peut être initié par l'individu (proactivité) ou formaté par l'organisation (à travers des tactiques de socialisation). Ces trois domaines de socialisation se réfèrent à la notion de « rôle organisationnel », défini comme un ensemble organisé d'activités ou de comportements attendus d'un individu face à une position donnée dans l'entreprise[388]. Ainsi, une organisation est conçue comme un système comportant un ensemble de rôles au sein desquels un salarié va adopter une position. « Individu » et « organisation » formulent des attentes de rôle qui doivent être ajustées : elles concernent aussi bien les connaissances indispensables pour trouver des solutions, que les missions effectuées ou la marge de manœuvre. S. Perrot & E. Campoy[389] mettent en relief le caractère multidimensionnel de la socialisation organisationnelle selon les trois domaines de la socialisation et ses deux processus (apprentissage, intériorisation).

L'approche séquentielle : les différentes étapes de la socialisation organisationnelle

---

[384] J. Van Maanen & E. H. Schein, « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behavior*, 1979, 89 pages.
[385] D. C. Feldman, « A Contingency Theory of Socialization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 3, 1876, pp.433-452.
[386] S. Perrot, « Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives », *Management international*, vol.13, n° 4, 2009, pp.115-127.
[387] C. D. Fisher, « Organizational Socialization: an Integrative Review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.4, 1986, pp.101-145.
[388] R. Katz & R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, 1966, 848 p.
[389] S. Perrot & E. Campoy, « Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenu », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Eska, 2009, pp.23-42. halshs-00363012v2

La socialisation organisationnelle s'étend durant toute la vie professionnelle d'un agent organisationnel et comporte des phases de transitions de rôles (mobilités fonctionnelles ou verticales, changement organisationnel, etc.). M. R. Louis[390] distingue les transitions inter-rôles qui traduisent le passage d'un rôle ancien à un rôle nouveau, comme par exemple l'entrée organisationnelle, les transitions hiérarchiques ou fonctionnelles, les transitions interentreprises ou les sorties de rôles des transitions intra-rôles qui font davantage référence aux transitions de rôle durant la progression de carrière.

D. C. Feldman & H. E. Schein découpent le processus de socialisation organisationnelle en plusieurs étapes :
- La première est la socialisation anticipée qui se produit avant l'entrée effective. Elle concentre l'ensemble des apprentissages qui ont eu lieu avant le premier jour de travail et l'ensemble de la communication produite vis-à-vis des candidats potentiels et réels. R. A. Dean & K. R. Ferris & C. Konstans[391] identifient quatre processus qui influencent les attentes des jeunes diplômés : les expériences liées à l'enfance, les stéréotypes sociétaux, les processus d'éducation et les processus de recrutement et de sélection. Ces éléments créent des attentes concernant le contenu de l'emploi, le contexte de travail et la carrière ;
- La deuxième est relative à l'intégration, moment d'accommodation, de rencontre ou de « choc de la réalité à l'arrivée ». L'individu cherche à devenir un agent organisationnel efficace en intégrant les valeurs et comportements appropriés. L'adaptation repose sur quatre activités : initiation aux tâches, initiation à la vie de groupe (et établissement de nouvelles relations de travail), définition du rôle et adaptation à son nouveau poste avec son supérieur hiérarchique. Durant cette phase, les nouveaux entrants peuvent ne pas savoir exactement ce qui est attendu d'eux (ambiguïté de rôle) ou peuvent recevoir des demandes conflictuelles (conflit de rôle) ;
- La troisième est celle de la prise de rôle par l'individu. C'est l'occasion d'un ajustement mutuel « individu – organisation » et la gestion des rôles contradictoires par développement personnel ou développement de rôle. La nouvelle recrue cherche à résoudre les contradictions et les ambiguïtés dans son rôle en identifiant la marge de manœuvre dont elle dispose (cf. le conflit entre la vie professionnelle et la vie privée, ainsi qu'entre le groupe de travail et les autres groupes de l'organisation quant à la délimitation des tâches, des responsabilités) ;
- La quatrième mesure la réussite de la socialisation organisationnelle et se traduit par des aspects tels que le niveau de satisfaction générale ou de l'implication organisationnelle. H. E. Schein parle d'acceptation mutuelle et de définition du contrat psychologique. Selon D. C. Feldman, la socialisation est effective lorsqu'un individu a franchi les trois premières étapes.

Cette approche séquentielle questionne du point de vue de son contenu en termes d'explicitation du passage d'une étape à l'autre et du fait du faible nombre de preuves empiriques et de la non-prise en compte de la temporalité. Par ailleurs, tous les individus ne passent pas forcément les mêmes étapes. Cette conception ne permet pas de saisir toute la complexité du déroulement de la socialisation organisationnelle dans la durée dans la

[390] M. R. Louis, « Career Transitions: Varieties and Commonalities », *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 3, 1980, pp.329-340.
[391] R. A. Dean & K. R. Ferris & C. Konstans, « Occupational Reality Shock and Organizational Commitment: Evidence from the Accounting Profession », *Accounting Organizations and Society*, vol.13, n° 3, 1988, pp.235-250.

mesure où ces quatre étapes sont a-contextuelles (elles ne prennent pas en compte le passé organisationnel de l'individu comme son ancienneté). Enfin, le cheminement peut ne pas s'effectuer de façon continue mais faire l'objet de retours en arrière.

Pour J. Van Maanen & E. H. Schein, la socialisation a lieu à chaque fois qu'un individu franchit une frontière organisationnelle change de rôle. Ils posent les jalons d'une conception temporelle de la socialisation organisationnelle qui s'étend tout au long de la carrière qui est une succession de rôles qui implique des phases de transition entre chacun. La typologie de N. Nicholson[392] appréhende la socialisation organisationnelle comme un processus dynamique et évolutif d'ajustement mutuel.

La théorie des rôles dans la socialisation organisationnelle : un processus cognitif continu

La théorie des rôles aborde le processus cognitif comme un phénomène continu, même s'il n'est pas aisément perceptible en tant que tel. B. E. Ashforth & G. E. Kreiner & M. Fugate[393] distinguent la continuité de l'identité de rôle (lorsque les caractéristiques intrinsèques avant/après demeurent relativement proches) de la rupture de l'identité de rôle (décalage important entre les caractéristiques centrales et périphériques avant et après la transition) au regard des trois domaines de socialisation (travail, groupe de travail, organisation. Du point de vue de l'agent organisationnel, M. R. Louis distingue le changement du contraste au regard de la dichotomie « dimension objective - dimension subjective ». Le changement est une différence objective portant sur une caractéristique majeure entre un ancien et un nouveau rôle et comporte des « preuves tangibles » (augmentation de salaire, de statut, nouvelle localisation, etc.). Le contraste est subjectif et lié à l'émergence d'une représentation différente. Deux personnes vivant le même changement peuvent vivre des contrastes différents.

Lors d'une transition de rôle, M. R. Louis relève l'existence d'une « surprise » pouvant être vécue plus ou moins positivement et met en avant quatre phases :
- De découverte lors de la rencontre « individu – organisation » ;
- De détection au cours de laquelle une analyse de la transition est effectuée au regard de la trilogie « changement - contraste - surprise) ;
- De diagnostic ;
- D'interprétation.

Lors des deux dernières phases, l'individu construit du sens pour faire face à la transition eu regard de trois outils cognitifs : une interprétation compte-tenu du comportement des autres, du lieu et de l'expérience passée.

L'approche interactionniste de la socialisation organisationnelle (G. R. Jones[394])

[392] N. Nicholson, « A Theory of Work Role Transitions », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 2, 1984, pp.172- 191.
[393] B. E. Ashforth & G. E. Kreiner & M. Fugate, « All in a Day's work: Boundaries and Micro Role Transitions », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 3, 2000, pp.472-491.
[394] G. R. Jones, « Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: an Interactionist Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 3, 1983, pp. 464-474.

Il montre que les interprétations des nouvelles recrues sont conditionnées par la perception des autres salariés de l'organisation et des conflits d'interprétation peuvent apparaître à trois niveaux :
- Au niveau situationnel, c'est-à-dire dans la manière selon laquelle les pratiques de socialisation formelles et informelles propres à l'organisation influencent les réponses des nouveaux entrants durant les premières expériences d'apprentissage ;
- Au niveau personnel, c'est-à-dire dans la façon dont les différences individuelles affectent l'orientation psychologique initiale des nouveaux entrants ;
- Au niveau interactionnel, c'est-à-dire une négociation conjointe de la situation entre la nouvelle recrue et l'organisation.

Pour ce qui est des conflits de rôle, rappelons la typologie de R. Katz & R. L. Kahn :
- Les conflits intra-émetteurs (*intra-sender conflict*) qui apparaissent lorsqu'une personne focale perçoit des attentes incompatibles provenant d'un même émetteur de rôle ;
- Les conflits inter-émetteurs (*inter-sender conflict*) qui apparaissent lorsque les attentes conflictuelles proviennent de différents émetteurs de rôle ;
- Les conflits inter-rôles (*inter-role conflict*) qui proviennent de l'obligation de tenir plusieurs rôles alors qu'il perçoit des demandes incompatibles entre eux ;
- Les conflits personne-rôle (*person-role conflict*) qui apparaissent lorsqu'un individu est soumis à des attentes de rôle qui sont incompatibles avec ses valeurs personnelles ou ses besoins.

Focus sur la philosophie du *care*

Note liminaire sur le féminisme comme mouvement de pensée

Le *care* est un des courants de pensée du féminisme, féminisme pouvant se définir comme un programme de vie sexuelle et biologique, sociale et politique construit au regard du sexe (dans les deux premiers cas – donc dans un perspective au départ essentialiste) et au regard du genre (dans les deux seconds – donc dans une perspective constructiviste). La critique de la neutralité du genre en est le dénominateur commun, assortie le plus souvent d'une analyse en termes de pouvoir. Dans leur avant-propos, L. Bereni & M. Trachman[395] mettent en avant ce qu'ils qualifient de « quatre piliers analytiques du genre » avec la construction sociale, la dimension relationnelle, les rapports de pouvoir et l'intersectionnalité[396] (c'est-à-dire, par exemple, que les catégories applicables aux luttes sociales et politiques des femmes noires au Etats-Unis diffèrent de celles de femmes blanches). Ce courant de pensée matérialise la logique de relativisation des valeurs patriarcales en considérant le masculin comme un générique et donc comme un « faux » universel et en considérant la vie de couple à partir d'une critique des registres de domination de l'un sur l'autre. Pour la vie en société, les réflexions oscillent entre le contenu à donner à la parité et celui à donner à la complémentarité. Dans les logiques du

[395] L. Bereni & M. Trachman, *Le genre, théories et controverses*, PUF, collection « la vie des idées.fr », Paris, 2014
[396] K. Crenshaw & N. Gotanda & G. Peller & K. Thomas, *Critical Race Theory: The Key Writings That Formed the Movement*, The New Press, New York, 1995, ISBN-10 : 1565842715, ISBN-13 : 978-1565842717

libéralisme contemporain, il est souvent redevable d'une approche communautarienne voire communautariste.

La question du genre se pose au regard de différentes perspectives autour de la tension entre construction sociale et pratiques différenciées inégalitaires. Ceci étant si, d'un point de vue méthodologique, on prend comme point de repère une information sur les hommes pour comprendre la situation des femmes, la comparaison court le risque de conforter les rapports de force, les structures et les espaces positionnels qui encadrent ces formes sociales : cet état des choses conduit à ériger l'expérience masculine en mesure de référence[397]. Une telle analyse ne fait que rendre visibles les rapports de domination qui informent le dualisme « masculin-féminin » à partir d'une focalisation sur les spécificités des seules femmes. Les spécificités féminines ne sont alors vues que sous l'angle des structurations sociales et donc des fondements matériels et idéels à l'origine du différencialisme. Or, la prise en compte concomitante des spécificités respectives des uns et des autres dans les rapports sociaux de sexe suggère un moment de transformation sociale. L'approche de genre participe de la transgression des rapports sociaux de sexe à travers la détermination d'un potentiel de changement. C'est sur ce point que réside sa force instituante. Cette approche suggère l'obsolescence du dualisme « masculin-féminin » - les représentations des rapports sociaux de sexe pouvant être réaménagées - et permet de mettre à l'épreuve l'ethos dominant puisqu'elle introduit un regard nouveau et participe dans le même temps de l'affirmation de l'indétermination qui pèse sur les comportements. C'est cette indétermination que les approches essentialistes occultent lorsqu'elles ignorent les différentes bifurcations que peuvent prendre les comportements organisationnels.

De la typologie des discours sur le genre

Dans ses travaux sur la perspective du genre, N. Le Feuvre[398] dresse une typologie des discours sur le processus de féminisation des anciens « bastions masculins » et identifie quatre catégories de discours.

La première catégorie s'intéresse aux interprétations essentialistes. Fondées sur les « qualités naturelles » des femmes, elle participe de la mobilisation des principes de différenciation sur le constat que les femmes intègrent certaines niches professionnelles sans renverser l'*ethos* dominant qui continue à valoriser les hommes et le masculin : c'est le discours de la « féminitude ». Mais il tend à produire des niches féminines et donc à consolider les stéréotypes en termes de « spécificités féminines ».

La deuxième concerne les femmes qui sont adoptent des pratiques sociales jusqu'alors réservées aux hommes. Elle considère que les femmes ont subi une socialisation « à l'envers », parce leur présence, minoritaire, n'a, par exemple, pas d'incidence sur les règles du jeu du recrutement et de la gestion des carrières. N. Le Feuvre met en avant que si ce discours permet de rendre compte des expériences des « pionnières », il ne peut

[397] A. De Bruin & C. G. Brush & F. Welter, « Introduction to the Special Issue : Towards building Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 5, 2006, pp. 585-593.
[398] N. Le Feuvre, « Les processus de féminisation au travail : entre différenciation, assimilation et « dépassement du genre », échange avec Cécile Guillaume », *Sociologies Pratiques*, n° 14, 2007, pp. 11-15.

expliquer la permanence des processus sociaux liés à la différenciation et à la hiérarchisation entre sexes, alors que le processus de féminisation des activités va grandissant : c'est le discours de la « virilitude ». Mais l'intégration des femmes aux groupes professionnels sur la base d'une affirmation de leur équivalence aux hommes, revient à mettre en exergue leurs dimensions exceptionnelles, en les mettant symboliquement aux marges de la catégorie « femmes », mais toujours en opposition à la catégorie « homme ».

La troisième catégorie repose sur le caractère immuable de la « domination masculine » comme système social. Elle considère que, si l'on peut observer une sorte de recomposition de la hiérarchie professionnelle, les femmes ne sont « autorisées » à intégrer que les professions qui connaissent une sorte de dévalorisation. Elle considère que le sexe est toujours à la base de la différenciation et de la hiérarchisation. Le fait que les femmes intègrent les anciens « bastions masculins » ne concourt pas nécessairement à l'égalité des chances. Finalement, les femmes investissent les secteurs d'activité abandonnés par les hommes.

La quatrième catégorie porte sur le caractère social des rapports de sexe. On ne s'intéresse plus au caractère « féminin » ou « viril » des comportements ou des pratiques des femmes, ni la possibilité pour celles-ci d'accéder, au même titre que les hommes, aux échelons supérieurs. Ces discours examinent les modalités du processus de féminisation et ambitionnent, soit de saisir les principes de légitimation de la « différenciation – hiérarchisation » des catégories de sexe, soit de les dépasser, du moins en partie : c'est le discours du « dépassement du genre ».

Et si l'on considère que la féminisation des activités participe de l'indifférenciation des compétences et des aspirations des hommes et des femmes, on s'emploie à comprendre comment la présence des femmes dans les anciens « bastions masculins » peut modifier le consensus qui règne au sujet des comportements attendus des entrepreneurs dans les métiers concernés. Il arrive d'ailleurs que les hommes rejettent certaines pratiques professionnelles considérées jusqu'ici comme « spécifiquement masculines » du fait de la féminisation.

Le processus de féminisation des activités est porteur d'un nouveau de rapport social. Le thème du « dépassement du genre » permet d'envisager ce que pourrait être l'« égalité des sexes » (cf. la transformation du rapport des femmes au travail, la modification de leur disponibilité pour la sphère familiale). Cette perspective conduit à une indifférenciation des aspirations, des représentations, des comportements et des pratiques organisationnelles. Le genre induit un rapport de pouvoir[399] dans la mesure où il fait exister en même temps qu'il soumet. Les comportements professionnels et managériaux ne peuvent être compris hors des jeux de pouvoir qui leur a donné naissance, en s'appuyant sur la manière il les produit afin de le discuter de l'intérieur. Les femmes détournent les comportements qui reconduisent le pouvoir. La féminisation de l'activité professionnelle est défendue aujourd'hui dans les logiques de la gestion de la diversité. Ceci révèle que l'intégration des comportements observés chez les femmes ainsi que leur appropriation permet de rendre compte de modèles organisationnels dont nul genre (masculin ou féminin) n'a plus le monopole.

[399] J. Butler, *Gender Trouble : Feminism and the Subversion of Identity*, Routledge, New York, 1990

D'un point de vue idéologique, au paradigme idéologique du paternalisme répondait celui du maternalisme.

Du point de vue d'une anthropologie politique, au patriarcat correspondrait le matriarcat.

Le féminisme construit ses thèses sur la différence et les liens qui existent entre « genre » (qui relève de la construction identitaire) et « sexe » (qui relève de la différence biologique).

Deux grands courants de pensée fondent cette perspective :

- Le constructivisme de type socio-identitaire (on ne naît pas femme, on le devient) plutôt de l'ordre du genre, et il y aurait donc production normative du sexuel (du sujet genré) et de la vérité correspondante, et une régulation associée par ignorance / refus d'une indétermination ;
- Le différencialisme de type bio-identitaire, qui prône le dualisme « féminin – masculin » plutôt de l'ordre du biologique ;

les deux catégories étant souvent mélangées, mais avec une primauté accordée à l'un des deux registres.

D'un point de vue historique on peut se référer à deux « révolutions sexuelles » :

- La première « révolution sexuelle » (1880 – 1940) se focalise sur le statut politique de la femme. Elle vise l'institution dans la mesure où elle postule l'inexistence d'un ordre naturel et critique la duplicité de la galanterie, les préjugés de faiblesse physique et va jusqu'à prôner la virilisation des femmes par le vêtement, voire l'abstinence sexuelle, étant donc sans regret quant à la féminité et à ses codes ;
- La deuxième « révolution sexuelle » (à partir de 1970) plus revendicative (ne parle-t-on pas parfois pour certains de ses aspects de « guerre des sexes » ?) ;
- Une troisième (?) qui démarrerait aujourd'hui avec une césure entre sexualité et reproduction compte tenu de son inscription sociale (cf. la gestation pour autrui).

Ces deux « révolutions » ont en commun un fond qui prend en considération des logiques telles que l'état de santé, les modalités de l'accouchement, l'allongement de la durée de la vie, etc., le tout sur un fond de néo-malthusianisme (limitation et libre choix des naissances couplé avec un eugénisme « positif » voire un eugénisme « négatif » - en rappelant que l'eugénisme vise l'amélioration de la race humaine).

D'un point de vue politique, les attitudes possibles d'un féminisme politique peuvent être ainsi résumées (au regard du régime paternaliste correspondant) :

- Un régime androgyne égalitaire qui construit le contrat social au regard de la parité et de la complémentarité donc autour de la question du genre ;
- La gynocratie (phallocratie) qui considère le masculin comme dangereux donc autour de la question de la différence ;
- Le gynocentrisme (phallocentrisme) qui est un état politique dans lequel les hommes sont éliminés (mais peut-on alors encore parler de différencialisme ?).

Il y est aussi question d'épicène (d'ordre social et politique) où neutraliser diffère de dégenrer, le choix de la langue française (de France et plus radicalement du Québec) étant de féminiser certaines notions (docteur – doctoresse), donc de dégenrer le masculin alors que le choix de la langue anglaise est plutôt de neutraliser (l'Homme devient ainsi l'être humain) et / ou de propos cinédologiques (de l'ordre de la vie sexuelle et biologique) où

le féminin est considéré comme identique au masculin comme dans la logique gay et lesbienne.

Les auteurs du *care* proposent une perspective constructiviste qui se différencie d'une perspective plus critique développée soit d'un point de vue historique (avec J. W. Scott[400] par exemple) soit d'un point de vue philosophique (avec J. Butler[401], par exemple).

Le *care*, de quoi s'agit-il ?

Il est important de distinguer entre une acception domestique et une acception publique de type socio-économique du *care*, cette acception permettant de fonder la relation de service par référence à une pratique du *taking care* qui rapproche le *care* public du *stewardship* ou encore à une relecture de la conception de l'efficacité en la focalisant sur l'attention et non pas seulement sur le montant des fonds et du temps consacré à une activité. Il faut encore ajouter l'existence d'une conception globaliste du *care* selon laquelle il faut prendre soin de la planète, des personnes et des ressources. Ne doit-on pas souligner la centralité du *care* quand il entre en phase avec le développement durable dans la mesure où il y est question d'équité intra- et inter- générationnelle de façon opérationnelle, perspective sans laquelle ce programme est voué à l'abstraction. Son importance n'est pas non plus à démontrer comme appartenant aux fondamentaux d'une économie sociale et solidaire.

De façon très générale, le *care* peut se définir comme étant tout ce qui tourne autour de la notion d'attention (mobilisation, réception, activités associées). Il s'agit d'une forme non utilitariste de préoccupation, de souci de l'autre.

Les différents types de *care*

- Le *care* procédural : suivre les procédures en matière d'attention accordée à …, procédures issues par exemple des logiques de la gestion de la qualité ;
- Le *care* comme attitude ;
- Le *care* global : prendre soin de la Terre ;
- Le *care* public se matérialise par la relation de service public (le *stewardship* – être au service de …) avec trois composantes principales : le *nursing* (santé) dont une des focalisations est le *cure* qui tend à servir de référentiel, l'*educare* (éducation) et le *social care* (le travail social) ;
- Avec le *care*, il est aussi question, pour une de ses modalités, de *clean* ;
- Le *care* privé comprend les logiques de *care* domestique et de *care* privé marchand et non marchand ;
- Le *care* domestique comprend les activités de soin apporté aux proches (en particulier les enfants) ;
- Le *care* salarial est la modalité formelle la plus répandue du *care* marchand, le *care* non marchand pouvant être salarial ou non, situation étant essentiellement de l'ordre du bénévolat et du volontariat ;
- Le *care* intime (dont la dérive est le *cocooning*) qui est une autre représentation donnée au *care* domestique ;

[400] J. W. Scott, *Gender and the Politics of History*, Columbia University Press, New York, 1988 (revised edition : 1999)
[401] J. Butler, *Gender Trouble : Feminism and the Subversion of Identity*, Routledge, New York, 1990

- C’est enfin un mode d’entrée dans les questions du genre, de l’âge et de l’ethnie des personnes qui se consacrent au *care*.

L’attention vaut également *stricto sensu* avec les mots de même racine comme l’intention (qui est l’expression de la volonté intérieure), la prétention (qui met en avant la personne qui l’incarne), la rétention (qui est ce que l’on garde).

Rappelons enfin la différence entre un *care* procédural (qui ne nous intéresse pas ici) et un *care* considéré comme une attitude (objet de ce texte).

Mais avant d’aborder la question du *care*, rappelons l’existence de notions associées.

Assistance, attention, sollicitude et vulnérabilité, solidarité & charité et relation de service

Assistance

Comme le souligne E. Alfandari dans son article de *l’Encyclopedia Universalis,* « *l'assistance est, de façon générale, l'aide que la collectivité publique accorde aux individus se trouvant dans le besoin* » d’où l'intervention de l'autorité publique, qui ne peut pas la laisser à l'appréciation des particuliers et où l'aide à apporter peut consister dans une obligation mise, soit à la charge des personnes ou des collectivités, soit par l'organisation de services publics permettant d’assurer l'assistance, soit encore par les deux procédés à la fois. Par différence avec la charité, l'assistance s'est forgée du fait de nécessités qui ont des effets différés dans l’espace et dans le temps. Elle s’est surtout développée dans le monde moderne pour déboucher sur la sécurité sociale tout en conservant une place au *care* pour compenser les insuffisances de la protection sociale, mais réduite alors à une dimension plus individualiste ou moins sociale, comme avec les organisations non gouvernementales.

L’organisation de l'assistance pose la question des conditions d'attribution où le besoin de l'assisté est le critère principal. Comme le souligne E. Alfandari, « *le besoin ne doit pas être compris comme une indigence totale, au demeurant fort rare dans les pays civilisés, mais simplement comme une insuffisance de ressources, un manque par rapport à ce qui est nécessaire à la vie. Dès lors, c'est une notion relative qui donne lieu à une appréciation de l'autorité chargée d'accorder l'assistance* ». Des calculs vont être articulés aux logiques d’assistance, calculs destinés à faire connaître aux assistés l'étendue de leurs droits (minimum social, par exemple). L’aide peut être attribuée en espèces (forme la plus respectueuse de la liberté individuelle) ou en nature (sous une forme traditionnelle directe ou sous forme d'allocations). Elle est le plus souvent individuelle tout en tenant compte des besoins familiaux. Divers dispositifs sont mis en œuvre pour en éviter le détournement (tutelle par exemple).

Alors que l'assurance possède un caractère indemnitaire, personnel et accordée moyennant le versement de primes, l'assistance possède un caractère alimentaire et général. Elle suppose l'idée de besoin pour accorder à un individu ce qui lui manque pour subsister. L’assistance doit donc tenir compte des ressources.

Attention
C'est une attitude ponctuelle qui focalise l'agent sur une situation. La notion se dissocie de celle de vigilance qui introduit une dimension de continuité temporelle. La référence à ce terme marque toute l'importance à accorder aux processus de cognition. Cette notion connaît aujourd'hui une actualité au travers de sa traduction anglaise (*care*) qui exprime l'extensivité du souci de soi vers le souci des autres mêlant à la fois le sentiment et l'émotion, tant pour le souci de soi que pour le souci des autres.

Sollicitude & soutien
La sollicitude se construit au regard de la vulnérabilité. C'est une émotion qui la déclenche avant de la transformer en sentiment (le *care* considéré comme une attention – à soi et aux autres). Il s'agit en quelque sorte d'une forme de donation, s'inscrivant dans une anthropologie altruiste. Le soutien est un mode privilégié de matérialisation de la sollicitude.

Solidarité & charité
Rappelons, de façon liminaire, que la charité est à la fois une vertu morale et une vertu théologale. Elle s'inscrit comme étant une logique hétéronome venant surplomber l'autonomie du sujet, qu'il s'agisse de guide ou qu'il s'agisse d'injonction, ce qui permet de la distinguer de la donation. Pour sa part, la solidarité est plutôt d'ordre social et politique. La solidarité s'inscrit en dualité de la vulnérabilité.

Vulnérabilité
La notion recouvre l'ensemble des conditions et des processus qui résultent de facteurs physiques, sociaux, économiques et environnementaux venant augmenter la sensibilité d'un individu ou d'un groupe à la fragilité de l'Autre. La vulnérabilité rassemble les préconditions qui vont se révéler au moment de leur occurrence. On parle de résilience pour qualifier les conditions qui permettent de l'affronter et d'en récupérer les effets. C'est aussi la vulnérabilité qui induit la sollicitude. Mais c'est surtout aussi la vulnérabilité qui permet de « faire société ».

La relation de service
Parler de relation de service nécessite de plonger dans les méandres de l'économie des services. Le propos de l'économie des services et de la mise en exergue de la relation de service est centré sur la relation de service privé. La relation de service public n'est généralement pensée que de façon dégradée, la norme étant la relation de service privé. De façon plus générale, la relation de service privé tend à être étudiée par différence avec la « prestation – produit ». Il en est question aujourd'hui sur le dosage croissant de la part des services dans les produits sous la dénomination d'« économie de la fonctionnalité ». Mais soulignons la dimension politique de la « Société de service », la référence à la relation de service étant la marque de la privatisation applicable à toutes celles qui constituaient le *Welfare State* venant, par conséquent, donner une importance à la philosophie du *care* comme le lieu de la réflexion qui vient à la fois fonder la relation de service et sortir cette relation de service de son ornière économiste. La philosophie du

care est finalement une façon de penser la relation de service en dehors de l'économie des services.

En effet, la notion de service est en elle-même assez confuse et polymorphe :
- Un produit est un objet, un service est une action ou un effort. Lorsqu'on achète un produit, on acquiert quelque chose de tangible que l'on peut voir, toucher, sentir… Lorsqu'on achète un service, on ne reçoit rien de tangible et le moment de la prestation est unique, ce qui met l'accent sur la relation. Pourtant on fait comme si une prestation de service répétée prenait les mêmes contours de standardisation que ceux de la production de masse, d'où la référence implicite ou explicite à ce qui se passe avec les produits ;
- « *Les services sont les actions et les efforts, effectués par une personne ou une machine, mais qui n'existent qu'à un moment donné et ne peuvent être conservés pour être utilisés plus tard* »[402], définition qui met l'accent sur la dimension temporelle.

J. Gadrey[403] considère qu'il y a production de service dans les deux cas suivants (le premier étant de loin le plus important) :
- Quand une organisation qui possède ou contrôle une capacité technique et humaine vend (ou propose à titre gratuit, s'il s'agit de services non marchands) le droit d'usage de cette capacité pour que l'utilisateur produise des effets qui lui sont utiles. Cet usage peut prendre la forme d'une intervention sollicitée, se résumer à l'utilisation temporaire d'une capacité technique et humaine (exemple : la location) ou encore consister dans le fait d'assister à la prestation organisée ;
- Quand un agent emploie un salarié pour s'occuper de ses biens ou de sa personne ou des personnes vis-à-vis desquelles il possède une responsabilité : par exemple parents, enfants, etc.

Il résume ainsi deux types de logiques de service :
- Une « logique technique » qui se caractérise par le type de capacité avec laquelle l'utilisateur est en contact (logique de mise à disposition de capacités techniques entretenues) et qui se décompose entre une logique d'aide ou d'intervention, mais aussi de support, de maintenance, de réparation, de mise à jour, notamment dans les prestations faisant appel aux systèmes d'information ;
- Une logique « humaine » qui se caractérise par le fait de « se faire servir », qui est la dimension que l'on retrouve dans la philosophie du *care*.

C Grönroos[404] introduit la notion d'intangibilité : « *un service est une activité ou une série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de service, et / ou des biens et ressources physiques, et / ou des systèmes du fournisseur de services, et qui est proposée comme solution aux problèmes du consommateur* ». Cette notion d'intangibilité est importante pour qualifier le service.

Pour V. A. Zeinthaml *et al.*[405], les services possèdent quatre caractéristiques majeures :

---

[402] C. H. Lovelock, *Service Marketing*, Prentice Hall Inc., Englewoods Cliffs, 1984, p. 29
[403] J. Gadrey, *Socio-économie des services*, Editions La Découverte, collection « repères », Paris, 1992
[404] C. Grönroos, *Service Management and Marketing : Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Lexington, Massachussetts, 1990
[405] V. A. Zeinthaml & A. Parasuraman & L. L. Berry, « Problems and Strategies in Service Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 49, 1985, pp. 33-46

- L'intangibilité qui tient à leur nature ;
- L'inséparabilité de la production et de la consommation, qui renvoie à la chronologie des opérations ;
- L'hétérogénéité, qui exprime l'existence d'une différence possible entre deux transactions successives, donc une absence de régularité qualitative : la qualité se construit dans le processus de prestation lui-même, d'où la valorisation des différences avec les services concurrents et la recherche de standardisation des processus ;
- L'aspect périssable, qui est lié au caractère non stockable du service.

Tout comme le *care*, la relation de service est un acte et non le résultat d'une action humaine exercée sur de la matière, des personnes, de l'information et elle nécessite un contact.

C. H. Lovelock propose une typologie des relations de services à partir de deux critères :
- La nature de l'action (tangible comme dans le transport, intangible comme dans la publicité) ;
- La nature de l'objet transformé (avec les services destinés à des personnes – transport, éducation – et des services destinés à des biens – maintenance, recherche).

Il est donc possible de distinguer le *process* orienté vers les personnes, le *process* orienté vers les biens et le *process* orienté vers l'influence sur les personnes et le traitement de l'information.

J. Gadrey propose une autre typologie à partir de trois catégories :
- Les services para-productifs, eux-mêmes scindés en trois sous-catégories : services portant sur des biens matériels dont l'action mise en œuvre vise à en modifier ou en restaurer les caractéristiques utiles comme dans la réparation, services portant sur des biens matériels visant à mettre à disposition sans changer les caractéristiques de ces biens comme dans la location, services s'adressant à des individus visant à modifier leur corporéité comme dans le transport ;
- Les services péri-productifs incorporels s'appliquant aux savoirs productifs organisés comme la banque et le conseil ;
- Les services s'appliquant aux savoirs et aux capacités des individus comme la formation et la santé.

La nature spécifique de la relation de service implique une relation d'échange entre prestataire et bénéficiaire, ce qui induit les conséquences suivantes :
- La relation de service est imperceptible même si ce qui permet de la produire peut être tangible ;
- L'évaluation de la relation de service est liée à sa consommation et, même après consommation, l'évaluation des conséquences n'est pas forcément évidente ;
- L'acquéreur espère une promesse de satisfaction ;
- L'attention des agents qui réalisent la prestation ne peut aisément porter que sur les éléments tangibles ;
- L'acquéreur va fonder son évaluation anticipée sur des bruits ;
- La relation de service peut aussi comporter un dosage plus ou moins important de résultat médiat par rapport au résultat immédiat (comme dans l'éducation, par exemple).

Le service étant une mise en relation d'une personne et d'un système de production, il est intéressant de focaliser son attention sur le moment de cette rencontre. C'est ce point de rencontre que V. Coquentin[406] qualifie de « moment de vérité ». D'autres auteurs (P. Eiglier & E. Langeard[407]) qualifient ce moment de « servuction », néologisme obtenu par contraction du mot « service » et du mot « production ». C'est aussi ce moment-là qui permet de distinguer les services à forte interaction des services à faible interaction.

C'est pourquoi la relation de service concerne le *care via* les logiques de la gestion de la qualité. C'est d'ailleurs à la gestion des services que J. Teboul[408] consacre un ouvrage qui établit la distinction entre « avant-scène » et « arrière-scène ». Pour lui, la production de relations de service comporte à la fois une partie purement service (interaction) et une partie purement production (une transformation). Cette distinction est à ses yeux fondamentale, car les modes de gestion de ces deux parties sont très différents. La relation de service se joue sur l'avant-scène, mais cet axe de positionnement rend compte uniquement de la manière dont celui qui reçoit la prestation est traité et non du résultat obtenu qui est aussi essentiel. Or la relation de service possède, à une extrémité, des solutions variées (donc des services) proches des personnes et, à l'autre, des solutions aussi limitées et standard que possible (aide à la personne, au handicap, visites de musées, etc.). Certains services sont à fort niveau de contact (hôpitaux, maison de repos, etc.) et d'autres à faible niveau. L'intensité de l'interaction peut être mesurée par la durée du contact, la fréquence d'utilisation, la nature (face à face, à distance, par téléphone), le niveau de compétence engagé. Du type de relation de service, on peut aboutir à une proposition de valeur qui définit ce à quoi ceux qui la reçoivent attachent de la valeur et qui, ensuite, va positionner la relation de service sur un segment d'interaction donné. Cette proposition de valeur dépend de cinq critères : le résultat, l'interaction avec le processus, l'interaction avec le personnel, la crédibilité et la fiabilité de la prestation, le prix. La formulation de la relation de service part donc de l'organisation de la relation. C'est à ce stade que sont prises les décisions concernant la production, les ressources humaines et la structure du service. Il faut donc constater que, dans ces échanges, le personnel est l'élément clé de la relation lors de la fourniture d'un service, car c'est lui qui est l'agent principal de la production et de la fourniture de l'offre de service dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de prix, dans la mesure où il est en contact direct avec la personne, « objet » de la relation de service pendant tout ce temps. Or les éléments de la satisfaction du personnel sont, en première approche, de deux ordres, le premier lié au travail (les carrières et contreparties, la qualité de vie au travail, le pouvoir, le contrôle et la participation, des objectifs clairs, une responsabilisation, l'impression de maîtriser les choses) et le second lié à la personnalité de l'agent (intégration sociale et esprit d'équipe, estime de soi – sa fierté, sa dignité, sa considération et comment il se sent apprécié, l'intérêt qu'on lui porte et le professionnalisme qui l'entoure).

Et c'est là encore que la philosophie du *care* a quelque chose à dire. « Porter attention à » est inhérent à la relation de service puisqu'il s'agit à la fois de prendre soin (*to take care*), d'un processus (le *caring*) et d'une conduite, la conduite prudente compte tenu des obstacles et des limites auxquels il faut porter attention (le *careful*).

---

[406] V. Coquentin, *Essai de construction d'un modèle global de qualité d'une prestation de service*, document de travail, Groupe HEC, 1999

[407] P. Eiglier & E. Langeard, *Servuction*, Mc Graw Hill, Paris, 1988.

[408] J. Teboul, *Le temps des services – Une nouvelle approche du management*, Editions d'Organisation, Paris, 1998

La philosophie du *care*

Comme le mentionnent M. Garrau & A. Le Goff[409], la notion recouvre la disposition suivante : « - *une attention à l'autre qui se développe dans la conscience d'une responsabilité à son égard, d'un souci de bien-être – et l'activité – l'ensemble des tâches individuelles et collectives visant à favoriser ce bien-être* ». Il y est question de « faire attention » et de « prendre soin », bref de « mobilisation » et d'« accompagnement ». Elle part du principe que nous sommes tous dépendants et vulnérables, vulnérables parce que dépendants et dépendants parce que vulnérables, et ceci au-delà, par exemple, de la condition d'enfant, de vieillard, de handicapé, etc., dépendances institutionnalisées en quelque sorte. C'est la vulnérabilité qui permet de « faire société ». La dépendance indique l'existence d'une relation asymétrique conduisant à une domination par l'autre si l'on sort des catégories du *care*. N'oublions pas non plus combien « dépendance » et « incapacité » se trouvent le plus souvent liées, en particulier du fait des politiques publiques qui traitent spécifiquement un type de dépendance (le grand âge par exemple), c'est-à-dire quand on sort des logiques générales de la Sécurité Sociale (à ce titre, la retraite et le chômage se trouvent être traités différemment de la dépendance des personnes âgées et des exclus). C'est en cela que les politiques publiques tendent à associer dépendance et incapacité liées à la maladie, par exemple, considérée alors comme un désavantage et non comme une différence. Cette association « dépendance – incapacité » conduit, comme le signalent ces deux auteurs, au moins à une exclusion symbolique en termes de participation à la vie sociale. Avec la dépendance stigmatisée ainsi, il y a une sorte de reconnaissance d'une non-conformité sociale (en général par référence au travailleur salarié). Au regard des populations ayant affaire aux services d'action sociale, S. Paugam[410] distingue les fragiles des assistés et des marginaux selon le mode de contact qu'ils établissent avec les services sociaux.

L'éthique et la politique du *care* peuvent donc constituer un instrument de critique de l'Etat-social du fait de sa focalisation sur l'autonomie, mais aussi une entrée compréhensive dans les difficultés du *care* avec les tentatives de marchandisation des activités de *care* qui ont tendance à se traduire par un manque de main d'œuvre pour assurer ce *care* et le fait que cette main d'œuvre est exploitée avec des travailleurs moins payés, que l'on soit dans le *care* public ou dans le *care* privé. La nature du travail du *care* est polyvalente, donc moins spécialisée que pour d'autres types d'activité, et moins sujette à spécialisation. L'aide-soignant(e) pourtant toujours plus présent(e) autour des malades à l'hôpital, sera moins visible que le médecin. Ce sont aussi ces travailleurs du *care* qui créent des besoins accrus de *care* en passant du *care* domestique au *care* salarial dans la mesure où ils sont moins bien payés que la moyenne et qu'ils retirent du temps à l'exercice du *care* domestique. La dimension chronophage du *care* salarial cumulé avec le *care* domestique tend à saturer l'emploi du temps des individus concernés et de leur entourage, suscitant une demande de *care* public, car les personnes concernées ne sont pas en mesure de payer un *care* privé. C'est d'ailleurs en cela que la philosophie du *care* concerne, non seulement le fondement de la relation de service, mais aussi celle de la relation de service public.

---

[409] M. Garrau & A. Le Goff, *Care, justice et dépendance – Introduction aux théories du care*, PUF, collection « Philosophies », Paris, 2010

[410] S. Paugam, *La disqualification sociale – Essai sur la nouvelle pauvreté*, PUF, Paris, 2004

Le développement de l'Etat-social autour de l'autonomie revient en effet à dire que, si des formes de dépendances existent, c'est qu'elles sont liées à des dimensions individuelles. Par référence à N. Fraser & L. Gordon[411], reprenons l'idée que « *l'individualisation de la dépendance est allée de pair avec la montée en puissance de sa psychologisation et de sa moralisation* » corrélativement à la philosophie de l'autonomie. De plus dans une représentation de la frontière « public – privé », le salariat représente la référence de l'autonomie avec l'autosuffisance supposée du salarié, métonymie de la regrettée « cité grecque » autarcique. En d'autres termes, face à une philosophie du *care*, objet de ce texte, se situe une philosophie de l'autonomie, philosophie institutionnalisée (donc que l'on ne questionne pas). Au-delà de la dualité « public – privé » (et donc de ce qui est considéré comme tel au-delà de la dualité « dépendance – indépendance »), la philosophie du *care* permet d'entrer dans d'autres dualités : « masculin – féminin », « relation de travail – relation domestique », « société civile – société familiale ». Ce sont aussi ces dualités qui, dans les catégories de l'Etat social, sont constitutives de la supériorité accordée aux représentations de l'autosuffisance et à l'infériorité associée aux bénéficiaires de l'assistance, moins mobiles, travaillant plus longtemps, etc. sans valorisation du travail du *care*. Avec la philosophie du *care*, il y a donc reconnaissance de la diversité, du fait de la multiplicité des dépendances et non de la référence à des catégories primordiales (âge, sexe, mœurs, religion, race). Les relations issues de la dépendance y sont considérées comme fondatrices de notre identité. Il y a également redéfinition de l'espace public. Dans une autre dualité, celle de la classe et de la masse, la philosophie du *care* apporte une voie médiane, offrant une relecture de la masse en communautés lues sous le prisme de la classe.

L. Kohlberg[412], avec sa théorie du développement moral par stade inspirée par le modèle du développement cognitif par palier d'acquisition de J. Piaget, a constitué un des socles conceptuels de la *Business Ethics* dans la décennie 90. Les « tests de Kohlberg » reposent sur des dilemmes moraux destinés à fonder la réflexion éthique où ce qui importe est la justification conduisant à nourrir des échelles d'attitude. Le développement moral peut être considéré comme séquentiel (par étapes), irréversible (au regard de l'étape franchie), transculturel (donc à vocation « universelle »).

Les stades moraux ainsi définis se structurent en six étapes :

- Le stade pré-conventionnel caractérisé par l'égocentrisme, les règles morales n'étant perçues qu'au travers du jeu des « punitions – récompenses » ;
- Le stade 1, celui de la tension « obéissance – punition » (2 – 6 ans) où l'enfant adapte son comportement pour éviter les punitions ;
- Le stade 2, celui de l'intérêt personnel (5 – 7 ans) : l'enfant intègre la notion de récompense en affinant sa réflexion, le cumul avec les stades précédents constituant un moment de reconnaissance des conventions ;
- Le stade 3, celui de la reconnaissance de l'importance des relations interpersonnelles et de la conformité (7 – 12 ans) par intégration des règles des groupes auxquels il appartient ;

[411] N. Fraser & L. Gordon, « A Genealogy of Dependency. Tracing a Key-word of US Welfare State » *in* N. Fraser, *Justice Interruptus. Critical Reflections on the Post-socialist Condition*, Routledge, New-York, 1997, pp. 121-149

[412] L. Kohlberg, *The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16*, Thèse, Université de Chicago, 1958

- Le stade 4, stade de la reconnaissance de l'autorité et de l'ordre social (10 – 15 ans) qui se caractérise par l'intégration des normes sociales et du bien commun ; le cumul avec les stades précédents se caractérise par le franchissement du palier post-conventionnel, c'est-à-dire une situation où le jugement moral est fondé sur sa propre évaluation des valeurs morales compte tenu de la reconnaissance des règles ;
- Le stade 5 dit du contrat social où l'individu se sent engagé vis-à-vis de son entourage afin de concilier son intérêt avec celui des autres ;
- Le stade 6 est celui de la référence à des principes éthiques universels conduisant éventuellement à défendre une position indépendamment des règles légales.

La critique majeure adressée à ce modèle est qu'il est trop déterministe et linéaire.

Afin de réaliser les mesures psychologiques du niveau de développement moral cognitif à partir de la théorie de L. Kohlberg, trois principaux outils psychométriques ont été élaborés : le *Defining Issue Test* (*DIT*) développé par J. Rest[413] (instrument psychométrique le plus utilisé), le *Moral Judgement Interview* (*MJI*) développé par L. Kohlberg et le *Socio-moral Reflexion Measure* (*SRM*)[414]. Le test de *DIT* permet d'obtenir un *P-Score* mesurant le niveau du développement moral cognitif d'un individu. Il est calculé à partir d'un questionnaire auto-administré qui utilise le principe des métaphores, en présentant un scénario où la personne interrogée s'assimile à une autre. Les réponses sont basées sur les justifications apportées par les individus à leurs décisions face à six dilemmes types. Souvent lié au concept d'indépendance, il a été utilisé comme fondant un des facteurs influençant le comportement et le jugement.

C'est à C. Gilligan[415] que l'on doit cette construction dans le passage qu'elle opère entre une perspective psychologique différenciée, d'un point de vue féministe de celle de L. Kohlberg[416] (dont elle fut l'assistante puis la collaboratrice) en proposant les conditions d'une véritable philosophie politique et morale qui reconnaît la dimension féminine de notre vie familiale et professionnelle. La « voix d'Amy » est en effet porteuse d'un autre discours que le discours dominant (de type « masculin »). Elle enrichit le contenu donné à la notion de « justice », et ceci au-delà de la question du genre. Dans *The Birth of Pleasure*[417], elle distingue l'approche conventionnelle du *care* (l'image stéréotypée du rôle féminin, l'éthique du *care* risquant alors de tomber dans une dérive maternaliste) de l'approche éthique (co-construction de l'identité dans la relation éthique aux Autres au travers du *care* par la reconnaissance généralisée de ce que sont nos dépendances). Ceci permet de distinguer « ce qui est » (alors le patriarcat acquiert une dimension universaliste pourtant discutable) de « ce qui doit être » (qui permet de tenir compte de la différence « masculin – féminin », mais sans les opposer). N'oublions pas pour autant la dérive du maternalisme où c'est alors la mère qui est considérée comme un paradigme.

---

[413] J. Rest, *Moral Development: Advances in Research and Theory »*, Praeger Publishers, New York, 1986
[414] J. C. Gibbs & K. F. Widaman & A. Colby, « Construction and Validation of a Simplified, Group-Administerable Equivalent to the Moral Judgment Interview », *Child Development*, Vol. 53, n° 4, August 1982, pp. 895-910, DOI: 10.2307/1129126
[415] C. Gilligan, *Une voix différente*, Flammarion, collection « champ essais », Paris, 2008 (*In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, 1982)
[416] L. Kohlberg, « Development as the Aim of Education », *Harvard Educational Review*, 1972, Vol. 42, n° 4, p. 448-495
[417] C. Gilligan, *The Birth of Pleasure*, Vintage Book, New York, 2003

La philosophie du *care* se situe dans la logique de l'importance accordée au féminin, qui n'est pourtant pas du maternalisme, car elle permet d'en construire une critique.

C'est en effet le paradigme du maternalisme qui met en avant la Terre-Mère, comme il en est question, par exemple, avec la notion de « développement durable ». Pourtant, au-delà du maternalisme, la dualité « dépendance – indépendance » de la philosophie du *care* offre un fondement valide à la définition institutionnalisée du développement durable sans le paradigme maternaliste (cf. la définition donnée par le rapport Bruntland) dans la mesure où elle se dispense d'une anthropologie du besoin et de l'aspiration, le faisant de plus échapper à l'ornière de l'économisme (qui rabat l'environnement sur l'économique).

C'est la dérive maternaliste qui conduit à la critique qu'il est possible d'adresser à un type de féminisme politique, cette dérive étant tout aussi ancrée dans la philosophie de l'autonomie que la dérive paternaliste. Mais il faut souligner aussi que si les auteurs du *care* parlent de le « dé-genrer », où passe alors l'identité sexuelle et donc le sexe ?

Trois arguments permettent de distinguer la philosophie du *care* des théories de la justice :
- Ses concepts moraux (responsabilité et relations) sont considérés comme plus importants que les droits et les règles ;
- Les circonstances concrètes se substituent aux règles formelles et abstraites ;
- Son expression n'est pas de l'ordre des principes mais de la mise en œuvre (d'où sa validité pour la relation de service).

La philosophie du c*are* remet en cause la conception de la moralité en stades au nom de la voix à accorder aux *outsiders* (les petites filles qui, au regard des tests de Kohlberg, se trouvaient positionnées dans une logique de retard et non de différence). Le *care* remet également en cause la frontière « public – privé » dans la mesure la catégorie de la vie domestique vient prendre une dimension publique à la fois au regard de la relation de service public (en lui donnant une dimension domestique) et au regard de l'attention qui prévaut dans la vie domestique qui vaudrait alors pour la vie publique (dont celle de la relation de travail). C'est ce qui conduit à retracer les frontières de la morale et de la politique. Le champ du *care* se trouve conduire à une philosophie du *care*.

B. Fischer & J. C. Tronto[418] définissent ainsi le *care* : « *Au niveau le plus général, nous suggérons que le care soit considéré comme une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre « monde », de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie* ». Le *care* se rapproche donc d'une pratique, il est partout et nous sort de l'ornière du minimalisme moral (c'est-à-dire la référence à des principes universels, mais trop abstraits car universels) du fait de la référence à une morale circonstancielle (ce qui attire l'attention, le *carefulness*). Comme le souligne J. C. Tronto, « *en séparant l'acteur moral de l'environnement culturel, la position kantienne n'offre aucune solution*

[418] B. Fischer & J. C. Tronto, « Toward a Feminist Theory of Caring » *in* E. Abel & M. Nelson (Eds.), *Circles of Care*, Suny Press, Albany, 1990, pp. 36-54

de continuité entre morale quotidienne et morale universelle »[419]. Dans la philosophie du *care*, la question morale ne repose plus sur le postulat de l'autonomie du sujet mais sur la tension qui opère entre la dépendance et l'indépendance. La philosophie du *care* acte l'universalité de cette dualité. Ce n'est pas la construction d'une philosophie qui serait seulement essentialiste et différencialiste. C'est l'égocentrisme de la morale universaliste de l'autonomie qui est finalement critiquée pour son indifférence (l'*uncaring*). Comme le souligne S. Laugier[420], « *le care apparaîtrait alors comme une des voies actuelles vers une éthique de l'ordinaire, concrète et non normative* ». Il s'agit de se concentrer sur les petites choses qui comptent, celles qui attirent l'attention.

Les marqueurs en sont les suivants :
- L'importance accordée aux circonstances ;
- La réduction de la distance (pour ne pas dire la proximité, la conception de la « distance » de la philosophie du *care*, sort la notion de son acceptation spatiale) ;
- La prise en charge relative par l'Etat-providence, où opère la tension entre leur prise en charge publique et la marchandisation croissante du soin.

Les institutions ont donc une place importante dans le *care*. Le passage du *care* public au *care* domestique, comme par exemple avec les rythmes scolaires, montrent toute leur importance dans leur vocation à fixer le tempo du *care* entre public et domestique (par exemple, la rentrée est en septembre et non en janvier). Le *care* du « moment libéral »[421] est considéré comme étant difficile à financer d'où la mise en phase d'un *care* public avec les attendus du *New Public Management* (*NPM*) en établissant un pont entre *care* et efficience dans la mise en œuvre de la relation de service public. Il est important de marquer l'actualité de la philosophie du *care* au regard de l'invalidation de l'acception de l'efficience du *NPM* suite à la pandémie du covid-19.

D'après J. C. Tronto[422], les contours d'une philosophie du *care* sont :
- L'attention : la reconnaissance d'une vulnérabilité et la nécessité de s'en occuper ;
- La responsabilité du fait de la dimension active de la prise en charge et non simplement comme réponse à des obligations ;
- La compétence qui prend une dimension morale comme perception affinée et agissante ;
- La dimension processuelle comme capacité de réponse à la vulnérabilité, venant nier le postulat de l'autonomie de l'individu pour une reconnaissance de sa dépendance.

Elle se situe donc au-delà des bonnes intentions pour mettre en avant l'importance de la réceptivité. La question n'est pas celle du devoir, mais celle de la meilleure façon de s'acquitter de ses responsabilités de soin, d'où l'importance de l'évaluation des vulnérabilités dans leur dimension universelle, mais aussi contextuelle.

---

[419] J. C. Tronto, *Un monde vulnérable – pour une politique du care*, Editions La Découverte, Paris, 2009, p. 95 (Edition originale : *Moral Boundaries. A Political Argument for an Ethic of Care*, Routledge, New York, 1993)

[420] S. Laugier, « Vulnérabilité et expression ordinaire » *in* P. Molinier & S. Laugier & P. Paperman, *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Petite bibliothèque Payot, n° 734, Paris, 2009, p. 172

[421] Y Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007

[422] J. C. Tronto, *Un monde vulnérable – pour une politique du care*, Editions La Découverte, Paris, 2009, pp. 173 et suivantes

Dans une mouvance subjectiviste, toute une thématique organisationnelle se développe autour de la notion de *care*[423]. « Porter attention à » est en effet inhérent à la relation de service, puisqu'il s'agit à la fois de prendre soin (*to take care*), d'un processus (le *caring*) et d'une conduite, la conduite prudente (et non pas stratégique ou encore rusée – la *phronesis* prenant le pas sur la *métis*), compte tenu des obstacles et des limites auxquels il faut porter attention (le *careful*). Son opposé est l'abandon (radical - *I don't care*) ou relatif (le *careless* – ou le manque d'attention).

Les quatre caractéristiques du *care* selon J. Tronto[424] relèvent du *caring about* (se soucier des autres), du *taking care of* (répondre aux vulnérabilités des personnes), du *care giving* (donner des soins) et du *care receiving* (la reconnaissance des soins reçus), ces caractéristiques permettant de mettre en miroir « *caring needs – caring practices* ».

Le *care* pose la question de l'importance accordée à l'attachement et au détachement et non pas seulement à celle de la réceptivité. Rappelons qu'une des recommandations importantes faites au personnel éducatif et au personnel de soin sur le professionnalisme est de ne pas s'attacher – mais est-ce vraiment possible ? La philosophie du *care* pose la question de l'adéquation du soin avec la personne compte-tenu des circonstances, permettant une relecture de la gestion de la qualité dans une autre logique que celle de l'amélioration continue et de la conformité. Elle en explique la complexité sociale. C'est la continuité qui vaut ici. La sollicitude sort de la sphère domestique et du domaine de l'émotion (et de la faiblesse qui lui est souvent associée). La philosophie du *care* vient alors fonder la centralité sociale des activités de *care*. Le *care* est un travail effectué compte tenu du genre, de la race et de la classe : ce sont les catégories les plus pauvres qui passent la fraction la plus importante à donner des soins et à en recevoir en termes de *care* public, ces deux aspects matérialisant la difficulté pour ceux qui veulent penser la personnalisation de la relation de service public en décalque de celle de la relation de service privé, décalque en quelque sorte « impossible » du fait de la diversité des catégories les plus vulnérables dans l'offre et la demande de *care* et ne serait-ce que parce que l'on ne veut pas « segmenter – sélectionner ». C'est aussi, comme le souligne J. C. Tronto, « *les groupes qui, dans notre culture, ont traditionnellement été exclus des centres de pouvoir qui montrent souvent un engagement envers des idéaux de solidarité et de soutien mutuel, c'est-à-dire envers le care* »[425]. Pour lui donner une dimension politique, J. C. Tronto fait donc du *care* plus une pratique qu'une disposition. Comme disposition, le *care* est en effet fragile par nature, étant fondé sur la saturation et sur la fatigue. Le *care* comme pratique devient alors à la fois une manifestation du pouvoir des puissants (pour le donner), mais aussi des faibles (pour le recevoir). Sa dimension relationnelle entre en phase avec le rythme ternaire et cyclique du don : donner – recevoir – rendre (cf. M. Mauss[426]).

C'est en cela que le *care* fonde une autre perspective politique et morale : on passe de la conquête à la quête, du souci de soi au souci des autres dans le cadre d'une sollicitude généralisée, c'est-à-dire en libérant la réflexion d'une pensée de l'intérêt. L'attention dont il est question avec le *care* réunit en effet une tension (pour le *care* comme processus) et

[423] V. Held, *The Ethics of Care: Personal, Political, and Global*, Oxford University Press, 2006
ou encore, dans la version des *feminist studies*
[424] J. C. Tronto, *Un monde vulnérable – pour une politique du care*, Editions La Découverte, Paris, 2009
[425] J. C. Tronto, *op. cit.*, p. 161
[426] M. Mauss, *Essai sur le don*, PUF, Paris, 1924

l'intention par exercice de la volonté. Elle allie une dimension politique et morale avec une dimension psychologique. C'est en cela qu'elle s'éloigne de la sympathie et de la bienveillance et de ses déclinaisons (pitié, compassion, sollicitude). Sympathie et bienveillance fonctionnent par distance avec l'affectif. Il en va différemment avec le *care*. C'est en cela que C. Gilligan nous invite à entendre notre voix en faisant confiance à notre expérience afin d'éviter toute aliénation (au sens de la perte du lien avec son expérience au regard des logiques procédurales tellement mises en avant aujourd'hui, y compris comme fondement de la justice). C'est en cela qu'il est question de souci, d'importance et de signification accordée à, du fait d'accorder de l'importance à ce qui compte, au-delà de l'impartialité qui se situe au cœur des théories de la justice. C'est une conception difficile où le proche semble l'emporter sur la distance, mais toute sa richesse vient du fait de la confusion du proche et de la distance : prendre soin du proche est aussi prendre soin de ce qui est distant. C'est sans doute là que l'on trouve une des caractéristiques de l'américanité de la conception qu'il ne faudrait pas comprendre comme une position exclusive où il ne s'agirait que de s'occuper du proche. Il ne s'agit pas de s'occuper d'individus séparés. C'est en cela que C. Gautier[427] parle de « *morale de l'individu et morale de la relation, entre distance et proximité* ».

Au-delà de l'apport de C. Gilligan, une autre fondatrice de la philosophie du *care* est N. Noddings[428] pour qui la caractéristique première du *care* est l'*engrossment*, c'est-à-dire la capacité à être totalement occupé à faire quelque chose compte-tenu de la proximité de la réponse à apporter avec l'idée d'« être enceinte » au regard d'un poids à porter. A la différence de J. Tronto dont les conceptions fondent une philosophie morale, C. Gilligan et N. Noddings inscrivent leur conception dans la logique d'une éthique interpersonnelle.

Il est donc bien aussi question d'un *care* professionnel, bien sûr privilégié dans les professions éducatives (un *educare*) et les professions de soins (le *nursing*), mais qui vaut plus largement, en particulier dans la relation de service public. Du point de vue de la résilience, le *care* public va de pair avec un accent mis sur la compassion. C'est à ce sujet d'ailleurs que P. Molinier[429] introduit la double notion de *cure* et de *care*. Le *care*, c'est aller au-delà de la réponse aux besoins. Le travail attentionné va allier proximité et affection sans poser la question de savoir si l'attitude attentionnée est une condition du soin attentionné dans la mesure où il y a corrélation entre les deux. C'est finalement avec cela que l'on soulève le voile des procédures non attentionnées de la gestion (par exemple de la gestion de la qualité), procédures qui ignorent toute dimension affective. Avec le *care*, l'affectif entre dans la profession. Comme le souligne P. Molinier[430], il n'y a pas de « droit à l'indifférence ». Il est donc question aussi de percevoir et de prendre en compte les émotions des autres, compte tenu de ses sentiments, dans une perspective qui consiste à les mettre à l'épreuve de son vécu. C'est ainsi qu'il est question de qualifications telles que la douceur, la patience, la sensibilité, l'attention, la prévenance, l'obligeance, la

[427] C. Gautier, « la voix différente ou l'égal concernement pour autrui et pour soi » *in* V. Nurock, *Carol Gilligan et l'éthique du care*, PUF, collection « débats », Paris, 2010
[428] N. Noddings, *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*, University of California Press, Berkeley, 1984
[429] P. Molinier, « Temps professionnel et temps personnel des travailleuses du *care* : perméabilité ou clivage ?, *Temporalités*, vol. 9, 2009 (21 pages)
[430] P. Molinier, Désirs singuliers et concernement collectif : le *care* au travail » *in* V. Nurock, *Carol Gilligan et l'éthique du care*, PUF, collection « débats », Paris, 2010

serviabilité[431]. L'éthique qui en ressort tend alors à faire pencher la balance du côté des sentiments moraux au regard d'une éthique de la justice, plus orientée vers la rationalité morale.

Du point de vue des sciences de gestion, le *care* entre en phase avec l'agglomérisme de l'*inclusiveness* et la réactivité du *responsiveness* de la théorie des parties prenantes dans la réponse qu'il peut apporter à la question : *who cares ?* Il est important, tout comme pour la théorie des parties prenantes ou pour le contrat psychologique, d'en souligner l'origine américaine. Même si son message dépasse cette dimension, cet enracinement culturel mérite l'attention. Du point de vue d'une éthique professionnelle, cet apport est en phase avec la relation de service, donc de service public. La philosophie du *care* met en avant l'importance des soins apportés aux autres, spécifiquement les plus vulnérables, d'où sa dimension particulariste par différence avec une conception généraliste de la justice (par rapport à des principes généraux). Il n'y a pas que des questions générales, vecteurs de « réflexes » de nature universaliste, mais aussi un ensemble de « petites » situations auxquelles il faut porter attention. Il s'agit de porter attention à ce qui compte, à tous et à tout, y compris aux circonstances contextualisées et non de façon généraliste, d'où l'importance accordée à la réactivité. D'un point de vue moral, il faut à la fois « être attentionné » et « faire attention à ». C'est également un fondement possible de la gestion de la qualité.

Conclusion : *care* et *capabilities*

Mais avec le *care*, il est également possible de souligner l'existence d'un lien avec la notion de *capability* (dans la conception qu'en donne A. Sen et non seulement dans celle des auteurs des sciences de gestion) dans la mesure où une part importante des *capabilities* se situe dans le *care*. A. Sen[432], les définit comme la « *liberté réelle qu'a une personne de choisir entre les différentes vies qu'elle peut mener* », notion proche de celle d'« *empowerment* » dans le sens d'être un acteur de soi-même. M. Max Neef[433], analyse, sans les hiérarchiser, les *capabilities* de base que sont le besoin de subsistance, de protection, d'affection, de compréhension (où l'on rejoint le *care*, qu'il s'agisse de *care giving* ou de *care receiving*), de participation, de loisir, de création, d'identité et de liberté et qui fondent autant de pauvretés quand le besoin correspondant n'est pas satisfait. Il indique aussi la dynamique qui peut s'établir entre ces *capabilities* : la famille, par exemple, répond ainsi « en synergie » aux *capabilities* de subsistance, de protection et d'affection, d'où l'intérêt de cette conceptualisation.

C'est aussi la *capability* qui fonde le bien-être individuel au regard des utilités qu'elles produisent. A. Sen[434] préconise un mode de développement économique qui s'articule autour de trois concepts que sont les ressources, les fonctionnements et les *capabilities*. Les ressources (*commodities*) sont à la disposition des individus et recouvrent toutes les formes de biens et services marchands à disposition des personnes, même si elles ne suffisent pas à permettre une réelle liberté d'action en l'absence de facteurs de conversion

[431] M.-F. Vermunt & S. Richardot, « Comment le *care* vient aux enfants » *in* V. Nurock, *Carol Gilligan et l'éthique du care*, PUF, collection « débats », Paris, 2010
[432] A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 2002.
[433] M. Max Neef, *Human Scale Development - Conception Application and Further Reflections*, Apex Press, 1989.
[434] A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 2002.

qui permettent de les transformer en capacités de bien-être ou d'action. Leur existence ne suffit pas à en garantir la capacité d'utilisation adéquate. Les fonctionnements (*functionings*) est ce qu'est et ce que fait effectivement l'individu. La distinction avec les *capabilities* est essentielle : deux individus ayant le même fonctionnement peuvent ne pas avoir les mêmes *capabilities*. Les *functionings* sont respectueux de la diversité humaine et fondent sa responsabilité, dans la mesure où chaque individu est appelé à réaliser sa capacité d'être, d'agir et de faire suivant la voie qu'il s'est lui-même tracé. La pluralité des motifs de l'action humaine est donc reconnue. Il ne suffit pas de garantir les conditions d'exercice de la responsabilité par la mise à disposition de *commodities*. Les *capabilities* recouvrent deux choses : (1) les libertés réelles des personnes (par différence avec les libertés formelles garanties par la seule possession des ressources) et (2) l'ensemble des fonctionnements effectifs ou potentiels que l'individu est ou serait capable d'accomplir sur la base de ses caractéristiques propres et des opportunités et contraintes socio-économiques rencontrées. Le développement passe par celui du (1) afin de réaliser le (2). Ce n'est que dans la mesure où chacun dispose de cette liberté réelle qu'il peut être tenu pour responsable de ses actes où les circonstances d'exercice de la liberté comptent autant que les principes universels (où l'on retrouve la même thématique que dans la philosophie du *care*). Il ne suffit donc pas de redistribuer les ressources pour garantir la *capability* de bien-être car il importe aussi d'assurer une capacité d'action qui permet d'être l'acteur de sa vie personnelle et professionnelle compte tenu de la tension « dépendance – indépendance ». La *capability* exprime la liberté d'agir et d'être, à un moment donné dans une société donnée. Dans cette perspective, l'objectif du développement est de promouvoir les *capabilities* des individus pour leur permettre de parvenir aux états souhaités. Leur renforcement accroît les possibilités de choix et leur permet de mieux choisir la vie qu'ils veulent vivre.

L'actualité du *care* se situe-t-elle en dualité d'une société de compétition et de calcul ? Elle pourrait alors être considérée comme un produit de l'idéologie de la période dans laquelle nous vivons, mais aussi fondatrice d'un principe de différence dans la mesure où le *caring* pose la question de savoir dans quel registre on se trouve quand on se situe au-delà de l'autonomie supposée corrélative de l'idéologie propriétariste où il est question d'*usus*, de *fructus* et d'*abusus*. Mais elle pourrait aussi fournir un contenu tangible à la dimension de réceptivité qui marque la question de la responsabilité sociale des entreprises. Il faut noter aussi, et ceci est sans doute lié à l'origine américaine de cette philosophie, l'oubli des apports de l'œuvre d'E. Lévinas[435]. Enfin, il est également nécessaire de rappeler une troisième conception, d'ordre anthropologique, fondée par M. Mead[436] (2001) et qui développe la question de la masculinité et de la féminité indépendamment de celle du genre.

La critique essentielle de la notion relève de son ontologie et finalement d'un excès d'hypothèses invérifiables, mais aussi d'un retour non assumé à une conception du pouvoir d'un Orient pré-chrétien avec la double dimension de l'organisation d'un pouvoir et de la direction des âmes au regard de la figure du berger dont le pouvoir s'exerce dans le mouvement du troupeau, pouvoir qui est fondamentalement bienfaisant, ce pouvoir étant un pouvoir de soin. Le pouvoir du pasteur se manifeste alors dans un devoir et une tâche d'entretien. Ce pouvoir est individualisant dans la mesure où pas une brebis ne doit lui échapper (*Omnes et singulatim* – avoir l'œil sur tout et avoir l'œil sur chacun – ce qui

[435] E. Lévinas, *Totalité et infini*, Nijhoff, La Haye 1974
[436] M. Mead, *Male and Female*, New-York, Harper Perreniel, 2001 (Ed. originale 1949)

constitue le paradoxe du pouvoir du berger)[437] - principe de la distributivité intégrale et paradoxale du pouvoir pastoral.

M. Foucault souligne ainsi le caractère distributif du pastorat au regard de quatre principes :

- Le principe de la responsabilité analytique, par lequel il s'agit de rendre compte de toutes les brebis au regard, non pas d'une distribution numérique et individuelle, mais d'une distribution qualitative et factuelle en étant responsable de chacune des brebis ;
- Le principe du transfert exhaustif et instantané qui engage la responsabilité du pasteur sur la conduite de ses brebis comme s'il s'agissait de son acte propre ;
- Le principe de l'inversion du sacrifice en se perdant pour ses brebis et à leur place ;
- Le principe de la correspondance alternée, le mérite du berger tenant à l'aspect rétif de certaines d'entre elles.

« *Le pasteur agit dans une économie subtile du mérite et du démérite, une économie qui suppose une analyse en éléments ponctuels, des mécanismes de transfert, des processus d'inversion, des jeux d'appui entre éléments contraires* » où l'importance de la dépendance de quelqu'un par rapport à quelqu'un au regard de l'*apatheia* (absence de *pathè* c'est-à-dire absence de passion) est majeure. Et de rappeler que la notion grecque d'« économie » (gestion des richesses de la famille, voire management) laisse place, avec le pastorat, à une économie des âmes au regard de la notion de conduite (« *La conduite, c'est bien l'activité qui consiste à conduire, la conduction (…), mais c'est également la manière dont on se conduit, la manière dont on se laisse conduire, la manière dont on est conduit et dont, finalement, on se trouve se comporter sous l'effet d'une conduite qui serait acte de conduite ou de conduction* »). D'où l'existence de conflits de conduite aux confins de l'institution politique.

Alors, le *care* est-il vraiment si moderne et si progressiste ? Le *care* n'est donc pas autant que cela un programme politique moderne car il plonge ses racines dans une conception prémoderne de la gouvernementalité. C'est en cela le sens que le *care* attribue à une productivité, à des formes d'organisation. Il peut également être considéré comme une forme de prolongement de l'évergétisme antique qui consistait, pour les notables, à faire profiter la collectivité de leurs richesses, en complément du clientélisme (lien individuel et personnel entre le patron et ses clients) dont on rappellera la double filiation entre la générosité grecque (du banquet, par exemple) et l'obligation romaine[438].

Une autre contestation possible provient de la proximité entre *care* et surveillance. Et donc de sa proximité avec un totalitarisme à visage humain !

[437] M. Foucault, *Sécurité, territoire et population – Cours au Collège de France 1977-1978*, Gallimard & Seuil, collection « hautes études », Paris, 2004

[438] P. Veyne, *Le pain et le cirque. Sociologie historique d'un pluralisme politique*, collection « Point Histoire », Éditions du Seuil, Paris, 1976