



**HAL**  
open science

# Les réseaux d'implication au travail : approche multi-niveaux des profils d'implication dans deux études de cas

Sophie Szymkowiak

## ► To cite this version:

Sophie Szymkowiak. Les réseaux d'implication au travail : approche multi-niveaux des profils d'implication dans deux études de cas. Gestion et management. Université du Littoral Côte d'Opale, 2023. Français. NNT : 2023DUNK0676 . tel-04797059

**HAL Id: tel-04797059**

**<https://theses.hal.science/tel-04797059v1>**

Submitted on 22 Nov 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.



# Thèse de Doctorat

*Mention Sciences de la société  
Spécialité Sciences de gestion*

présentée à *l'École Doctorale en Sciences Humaines et Sociales (ED 586)*

de l'Université du Littoral Côte d'Opale

par

**Sophie SZYMKOWIAK**

pour obtenir le grade de Docteur de l'Université du Littoral Côte d'Opale

*Les réseaux d'implication au travail : approche  
multi-niveaux des profils d'implication dans deux  
études de cas*

Soutenue le 21/11/2023, après avis des rapporteurs, devant le jury d'examen :

M. G. Dokou Kokou, Professeur, Université du Littoral Côte d'Opale	Président
M. A. Lacroux, Professeur, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	Rapporteur
M <sup>me</sup> F. Simon, Professeur, Université de Caen Normandie	Rapporteur
M. J. Creusier, Professeur, Université du Littoral Côte d'Opale	Directeur de thèse



# Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma reconnaissance envers l'ensemble des personnes qui, à un moment ou à un autre, ont contribué à ce travail doctoral par leur soutien et leur aide. Je voudrais adresser en priorité mes remerciements à Jordane CREUSIER qui a bien voulu encadrer ma thèse de doctorat. Je tiens particulièrement à lui exprimer ma gratitude pour son encadrement bienveillant, ses conseils, sa disponibilité et sa confiance. Il a su être compréhensif par rapport aux contraintes de mon métier et de ma vie de famille.

Je tiens à remercier Fanny SIMON et Alain LACROUX qui ont pris de leur précieux temps pour rapporter ce travail. Je remercie aussi Gérard DOKOU KOKOU qui a accepté de présider le jury.

Mes remerciements vont également à toutes les personnes auprès desquelles j'ai pu enrichir mes connaissances lors de séminaires, de colloques et de collaborations scientifiques. Plus particulièrement, je remercie Franck BIÉTRY et Laurent GIRAUD pour leurs précieuses remarques, notamment lors de mes CSI.

Un grand merci aux responsables et aux collaborateurs des organisations où j'ai effectué mes enquêtes pour l'intérêt qu'ils ont manifesté à l'égard de ce travail et le temps qu'ils m'ont consacré.

Je tiens enfin à remercier Monsieur Hassane SADOCK, Président de l'Université du Littoral Côte d'Opale, qui m'a accordé trois ans de décharge d'enseignement pour mener à bien mon travail de recherche.

Mes plus grandes pensées vont à ma famille, mes filles et mon compagnon pour leur soutien inflexible et leur bienveillance durant tous les moments difficiles vécus pendant ces années de reprise d'étude.

« *Le véritable voyage de découverte ne consiste pas  
à chercher de nouveaux paysages  
mais à voir avec de nouveaux yeux.* »

Marcel Proust – *À la recherche du temps perdu* (1918)

L'Université du Littoral Côte d'Opale n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

# Table des matières

<b>Table des figures</b>	<b>17</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>22</b>
<b>Liste des acronymes</b>	<b>23</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>25</b>
1. Origine de la recherche . . . . .	26
1.1. Les constats empiriques . . . . .	26
1.2. Les approches théoriques . . . . .	29
2. Le cadre de la recherche . . . . .	32
2.1 Une perspective plurielle . . . . .	32
2.2 La problématique générale . . . . .	35
3. Les enseignements de la recherche . . . . .	37
3.1 Au niveau théorique et méthodologique . . . . .	37
3.2 Au niveau managérial . . . . .	38
4. L'organisation de la recherche . . . . .	38
<b>1 Revue de littérature</b>	<b>40</b>

1.1	L'implication au travail . . . . .	43
1.1.1	Une conceptualisation plurielle . . . . .	43
1.1.1.1	La perspective comportementale . . . . .	44
1.1.1.2	La perspective attitudinale . . . . .	46
1.1.1.3	La perspective intégrative . . . . .	48
1.1.2	Une implication multiple . . . . .	50
1.1.2.1	Les cibles . . . . .	51
1.1.2.1.1	Les travaux précurseurs . . . . .	52
1.1.2.1.2	Le choix des cibles . . . . .	55
1.1.2.1.3	L'implication envers l'organisation . . . . .	57
1.1.2.1.4	L'implication dans la carrière . . . . .	59
1.1.2.1.5	L'implication envers le supérieur . . . . .	61
1.1.2.1.6	L'implication envers l'équipe . . . . .	63
1.1.2.1.7	Les interactions entre les cibles . . . . .	64
1.1.2.2	Les dimensions . . . . .	68
1.1.2.2.1	L'approche unidimensionnelle . . . . .	69
1.1.2.2.2	L'approche multi-dimensionnelle . . . . .	75
1.1.2.2.3	Le modèle tridimensionnel d'ALLEN et MEYER . . . . .	80
1.1.2.2.4	Les interactions entre les dimensions . . . . .	86
1.1.3	Les antécédents de l'implication . . . . .	90
1.1.3.1	Au niveau individuel . . . . .	92
1.1.3.2	Au niveau des expériences de travail . . . . .	93
1.1.3.2.1	Les facteurs liés au poste et au rôle occupé . . . . .	93

1.1.3.2.2	Les facteurs liés au supérieur . . . . .	94
1.1.3.2.3	Les facteurs liés à l'organisation . . . . .	94
1.1.3.3	Les corrélats . . . . .	95
1.1.4	Les conséquences de l'implication . . . . .	96
1.1.4.1	Les intentions de retrait . . . . .	96
1.1.4.2	Les performances intra et extra-rôle . . . . .	96
1.1.4.3	Le stress et le bien-être au travail . . . . .	97
1.1.5	Variables versus personnes . . . . .	98
1.1.5.1	L'approche traditionnelle . . . . .	99
1.1.5.2	L'approche récente . . . . .	101
1.1.5.3	Les profils . . . . .	102
1.1.6	Synthèse . . . . .	108
1.2	L'analyse des réseaux sociaux organisationnels . . . . .	112
1.2.1	Les origines et le développement de l'ARS . . . . .	113
1.2.1.1	Les réseaux psychologiques et sociologiques . . . . .	114
1.2.1.2	Les visions des réseaux et des acteurs sociaux . . . . .	121
1.2.1.3	Les cadres théoriques mobilisés . . . . .	125
1.2.1.4	L'ARS en Gestion des Ressources Humaines . . . . .	134
1.2.2	Les typologies . . . . .	135
1.2.2.1	Réseaux inter et intra organisationnels . . . . .	136
1.2.2.2	Réseaux formels et informels . . . . .	137
1.2.2.3	Réseaux instrumentaux et expressifs . . . . .	140
1.2.2.4	Réseaux socio- et égo-centriques . . . . .	143

1.2.3	L'appréhension multi-niveaux . . . . .	147
1.2.3.1	Analyse du réseau : l'immersion structurelle . . . . .	149
1.2.3.2	Analyse des relations : l'immersion relationnelle . . . . .	152
1.2.3.3	Au niveau des acteurs : l'immersion positionnelle . . . . .	154
<b>2</b>	<b>Les cadres épistémologique et méthodologique</b>	<b>162</b>
2.1	La réflexion épistémologique . . . . .	164
2.1.1	Les principaux référentiels en sciences de gestion . . . . .	165
2.1.2	Le choix d'une attitude positiviste . . . . .	168
2.1.3	La complémentarité des approches quantitative et qualitative . . . . .	170
2.2	Les choix méthodologiques . . . . .	171
2.2.1	La combinaison des méthodes . . . . .	171
2.2.1.1	L'étude de cas . . . . .	172
2.2.1.1.1	Les principes . . . . .	172
2.2.1.1.2	La collecte des données . . . . .	173
2.2.1.1.3	L'analyse des données . . . . .	175
2.2.1.2	L'analyse des réseaux sociaux . . . . .	175
2.2.1.2.1	Les principes . . . . .	176
2.2.1.2.2	La collecte des données . . . . .	178
2.2.1.2.3	L'analyse des données . . . . .	180
2.2.2	Le design de recherche . . . . .	189
2.2.2.1	Les outils de mesure . . . . .	190
2.2.2.2	Les générateurs de noms . . . . .	192
2.2.2.3	Enquête par questionnaire et autres méthodes de collecte . . . . .	194



2.3	Les études empiriques . . . . .	196
2.3.1	Les terrains étudiés . . . . .	196
2.3.1.1	Le choix des terrains et leur accès . . . . .	197
2.3.1.2	Le contact avec les acteurs . . . . .	197
2.3.2	La description des cas . . . . .	198
2.3.2.1	Présentation du cas 1 – service production/maintenance d’une PME . . . . .	198
2.3.2.1.1	Historique . . . . .	199
2.3.2.1.2	Description de l’échantillon . . . . .	200
2.3.2.2	Présentation du cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université . . . . .	202
2.3.2.2.1	Historique . . . . .	203
2.3.2.2.2	Description de l’échantillon . . . . .	203
2.3.3	La construction des profils et des réseaux . . . . .	206
2.3.3.1	La création des profils . . . . .	206
2.3.3.2	La reconstitution des réseaux . . . . .	207
<b>3</b>	<b>Résultats</b>	<b>211</b>
3.1	L’analyse descriptive des profils d’implication au travail . . . . .	212
3.1.1	Cas 1 – service production/maintenance d’une PME . . . . .	212
3.1.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université . . . . .	217
3.2	Les réseaux théoriques et empiriques . . . . .	220
3.2.1	Cas 1 – service production/maintenance d’une PME . . . . .	221
3.2.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université . . . . .	224
3.3	L’analyse descriptive des réseaux formels et informels . . . . .	226

3.3.1	Cas 1 – service production/maintenance d’une PME . . . . .	227
3.3.1.1	Le réseau formel – profils IO . . . . .	227
3.3.1.2	Les réseaux informels d’attraction pour la constitution d’équipe – profils IO . . . . .	231
3.3.1.3	Les réseaux informels de conseil – profils IO . . . . .	233
3.3.1.4	Les réseaux informels de collaboration – profils IO . . . . .	235
3.3.1.5	Les réseaux informels d’affinité interpersonnelle au travail – profils IO . . . . .	236
3.3.1.6	Les réseaux informels d’influence positive au travail – profils IO	238
3.3.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université . . . . .	239
3.3.2.1	Le réseaux formel – profils IO . . . . .	240
3.3.2.2	Les réseaux informels d’attraction pour la constitution d’équipe – profils IO . . . . .	244
3.3.2.3	Les réseaux informels de conseil – profils IO . . . . .	245
3.3.2.4	Les réseaux informels de collaboration – profils IO . . . . .	246
3.3.2.5	Les réseaux informels d’affinité interpersonnelle au travail – profils IO . . . . .	249
3.3.2.6	Les réseaux informels d’influence positive au travail – profils IO	250
3.4	L’immersion structurelle . . . . .	253
3.4.1	Cas 1 – service production/maintenance d’une PME . . . . .	254
3.4.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université . . . . .	256
3.5	L’immersion relationnelle . . . . .	259
3.5.1	Cas 1 – service production/maintenance d’une PME . . . . .	259
3.5.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université . . . . .	263
3.6	L’immersion positionnelle . . . . .	268

3.6.1	Cas 1 – service production/maintenance d’une PME . . . . .	269
3.6.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université . . . . .	275
<b>4</b>	<b>Discussion</b>	<b>283</b>
4.1	Les principaux résultats . . . . .	284
4.1.1	Les enseignements extraits du rapprochement des deux littératures . . .	284
4.1.2	Les principaux résultats issus des deux études de cas . . . . .	288
4.1.2.1	Au niveau des profils d’implication . . . . .	288
4.1.2.2	Au niveau de l’homophilie . . . . .	292
4.1.2.3	Au niveau des représentations visuelles . . . . .	294
4.1.2.4	Au niveau de l’immersion structurelle . . . . .	299
4.1.2.5	Au niveau de l’immersion relationnelle . . . . .	300
4.1.2.6	Au niveau de l’immersion positionnelle . . . . .	302
4.2	Les apports théoriques . . . . .	302
4.3	Les apports méthodologiques . . . . .	306
4.4	Les apports managériaux . . . . .	308
4.5	Les limites de l’étude . . . . .	309
4.6	Les perspectives de recherche . . . . .	311
4.6.1	La dynamique des phénomènes . . . . .	311
4.6.2	Les réseaux multiplexes . . . . .	313
4.6.3	Les niveaux imbriqués . . . . .	313
	<b>Conclusion générale</b>	<b>315</b>
<b>A</b>	<b>Questionnaire sur l’implication au travail avec dénominateurs de noms</b>	<b>322</b>

A.1	Questionnaire sur l'implication au travail . . . . .	322
A.2	Dénominateurs de noms . . . . .	324
<b>B</b>	<b>Diagnostics de la qualité d'estimation des modèles ERGM</b>	<b>326</b>
B.1	Cas 1 – service production/maintenance d'une PME . . . . .	327
B.1.1	Réseau d'attraction . . . . .	327
B.1.2	Réseau de conseil . . . . .	327
B.1.3	Réseau de collaboration . . . . .	328
B.1.4	Réseau d'affinité . . . . .	328
B.1.5	Réseau d'influence positive . . . . .	328
B.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d'une université . . . . .	329
B.2.1	Réseau d'attraction . . . . .	329
B.2.2	Réseau de conseil . . . . .	330
B.2.3	Réseau de collaboration . . . . .	330
B.2.4	Réseau d'affinité . . . . .	330
B.2.5	Réseau d'influence positive . . . . .	331
<b>C</b>	<b>Synthèse des positions des individus et de leurs profils d'implication</b>	<b>332</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>374</b>

# Table des figures

1.1	La perspective comportementale de l'implication organisationnelle. Source : (J. P. MEYER & ALLEN, 1991, p. 63) . . . . .	44
1.2	La perspective attitudinale de l'implication organisationnelle. Source : (J. P. MEYER & ALLEN, 1991, p. 63) . . . . .	46
1.3	Le modèle TCM d'implication organisationnelle. Source : (J. P. MEYER & ALLEN, 1991, p. 63) . . . . .	50
1.4	Les formes universelles d'implication au travail selon MORROW (1993). . . . .	53
1.5	L'implication organisationnelle par rapport aux diverses cibles. Source : (REICHERS, 1985, p. 472). . . . .	54
1.6	Cadre conceptuel de l'implication multi-cible, adapté de (A. COHEN, 2003). . . . .	65
1.7	Effets de l'implication multi-cible, adapté de (ASKEW et al., 2013). . . . .	67
1.8	Modèle d'implication de A. COHEN (2007, p. 337). . . . .	70
1.9	Les trois liens selon MACAMBIRA (2013, p. 36). . . . .	72
1.10	Un continuum de liens. Source : (H. J. KLEIN, MOLLOY & BRINSFIELD, 2012, p. 134). . . . .	73
1.11	Implication affective, adaptée de (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001). . . . .	80
1.12	Implication normative, adaptée de (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001). . . . .	82
1.13	Implication calculée, adaptée de (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001). . . . .	83

1.14 « Un modèle général d'implication au travail ». Source : (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, p. 317). . . . .	85
1.15 « Probabilité de comportements focaux et discrétionnaires attendus pour différents profils d'implications ». Source : (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, p. 314). . . . .	86
1.16 Modèles d'interactions entre les dimensions, adaptés de J. P. MEYER et HERSCOVITCH (2001), GELLATLY et al. (2006) et JOHNSON et al. (2009). . . . .	87
1.17 Modèle synergique. Source : (JOHNSON et al., 2009, p. 433). . . . .	88
1.18 Modèle compensatoire. Source : (JOHNSON et al., 2009, p. 433). . . . .	89
1.19 Classification des antécédents, corrélats et conséquences de l'implication organisationnelle. Source : (MATHIEU & ZAJAC, 1990, p. 174). . . . .	91
1.20 Le modèle TCM d'implication organisationnelle. Source : (J. P. MEYER et al., 2002, p. 22). . . . .	91
1.21 « Approche développementale des implications organisationnelles ». Source : (REICHERS, 1986, p. 513). . . . .	92
1.22 « Profils récapitulatifs obtenus lors de recherches antérieures ». Source : (J. P. MEYER et al., 2002, p. 4). . . . .	103
1.23 Profils d'implication classiques. AC, NC, CC sont les acronymes anglais respectifs d'IA, IN et IC. Dom signifie dominant. Source : (KABINS et al., 2016). . . . .	103
1.24 Caractéristiques des profils latents sur les indicateurs mixtes d'implication affective au travail. Source : (MORIN et al., 2011, p. 71). . . . .	106
1.25 Caractéristiques des profils latents sur les résultats organisationnels. Source : (MORIN et al., 2011, p. 75). . . . .	106
1.26 Solution à 6 profils. Source : (J. P. MEYER et al., 2021, p. 28). . . . .	107
1.27 La lignée de l'ARS. Source : (SCOTT, 2000). . . . .	115
1.28 Sociogramme d'une classe d'élèves de 11-12 ans (critère : s'asseoir à côté des élèves choisis – 2 choix au maximum). Source : (MORENO, 1934) repris dans (MERCKLÉ, 2004, p. 7). . . . .	117

1.29	Antécédents et résultats des réseaux sociaux en GRH (KRACKHARDT & BRASS, 1994). . . . .	135
1.30	Les quatre grands types de recherches dans l'approche réseaux sociaux. Source : (CHAUVET & CHOLLET, 2010). . . . .	136
1.31	Différence entre les approches socio- et égo-centriques en terme d'approches du social et d'objectifs. Source : (PANNIER, 2008, p. 106). . . . .	144
1.32	Différence en terme de choix méthodologiques et d'outils. Source : (PANNIER, 2008, p. 106). . . . .	145
1.33	Réseaux socio- et égo-centriques. Source : (READY & REDHEAD, 2022). . . . .	145
1.34	Synthèse des différences appréhensions des réseaux sociaux. . . . .	147
1.35	Synthèse des indices en ARS, à partir (ANGOT et al., 2014). . . . .	148
1.36	Immersion sociale (MACAMBIRA et al., 2015). . . . .	148
1.37	Trois exemples de réseaux de même densité aux structures différentes. Source : (ANGOT et al., 2014, p. 512). . . . .	150
1.38	Immersion structurelle (MACAMBIRA et al., 2015). . . . .	151
1.39	Immersion structurelle et implication au travail. . . . .	152
1.40	Immersion relationnelle. Source : (MACAMBIRA et al., 2015). . . . .	153
1.41	Immersion relationnelle et implication au travail. . . . .	153
1.42	Immersion positionnelle selon MACAMBIRA et al. (2015). . . . .	154
1.43	Immersion positionnelle et implication au travail. . . . .	156
1.44	Modèle de recherche issu de la revue de littérature. . . . .	159
1.45	exemple de réseau social intra-organisationnel. Source : (THOVEX, 2012). . . . .	160
2.1	Représentation graphique de (a.) un réseau non-dirigé et non-pondéré à trois noeuds et (b.) d'un réseau dirigé et pondéré à trois noeuds. (b.) donne des informations sur la direction et la force d'interactions entre deux individus, contrairement à (a.). Source : (SUEUR, 2014). . . . .	177

2.2	Types de données et d'analyses (SCOTT, 2000, p. 3).	179
2.3	Exemple de matrice d'adjacence et sociogramme correspondant. Source : (ANGOT et al., 2014, p. 509).	181
2.4	Quelques idéaux-types de réseaux. Source : (BEAUGUITTE, 2016).	183
2.5	Différentes caractéristiques des réseaux sociaux. Source : (BODIN et al., 2020).	183
2.6	Nœud isolé, dyade et triade dans un réseau non dirigé. Source : (TUBARO, 2014).	184
2.7	Exemples de détection de communautés par différentes méthodes d'analyse. Source : (BEAUGUITTE, 2023, p. 64).	185
2.8	Exemples de générateurs de noms utilisés dans des recherches en management. Source : (ANGOT et al., 2014, p. 504).	193
2.9	Répartition par genre du premier échantillon.	201
2.10	Répartition par âge du premier échantillon.	201
2.11	Répartition par ancienneté du premier échantillon.	201
2.12	Répartition par genre du deuxième échantillon.	204
2.13	Répartition par âge du deuxième échantillon.	204
2.14	Répartition par ancienneté du deuxième échantillon.	205
2.15	Variables explicatives possibles d'un modèle ERGM. Source : (BEAUGUITTE, 2023, p. 90).	209
3.1	Nuage de point IA vs IN (en bleu) et droite de régression (en rouge), pour le cas 1.	213
3.2	Les trois profils d'implication tri-dimensionnelle du cas 1.	214
3.3	Répartition des profils selon les âges pour le premier échantillon.	215
3.4	Répartition des profils selon l'expérience pour le premier échantillon.	215
3.5	Répartition des genres selon les profils du premier échantillon.	216



3.6	Caractéristiques des profils latents d'implication en fonction des variables de contrôle pour le premier échantillon. . . . .	216
3.7	Les trois profils d'implication tri-dimensionnelle du cas 2. . . . .	218
3.8	Répartition des profils selon les âges pour le deuxième échantillon. . . . .	218
3.9	Répartition des profils selon l'ancienneté pour le deuxième échantillon. . . . .	219
3.10	Répartition des genres selon les profils du deuxième échantillon. . . . .	219
3.11	Caractéristiques des profils latents d'implication en fonction des variables de contrôle pour le second échantillon. . . . .	220
3.12	Réseau formel du service de production/maintenance du cas 1 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002). . . . .	229
3.13	Réseau formel des sous-équipes de production du cas 1 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002). . . . .	230
3.14	Réseau informel d'attraction pour la constitution d'une équipe du service de production/maintenance du cas 1 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002). . . . .	232
3.15	Réseau informel de conseil du service de production/maintenance du cas 1(avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002). . . . .	234
3.16	Réseau informel de collaboration du service de production/maintenance du cas 1 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002). . . . .	236
3.17	Réseau informel d'affinité du service de production/maintenance du cas 1 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002). . . . .	237
3.18	Réseau informel d'influence du service de production/maintenance du cas 1 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002). . . . .	238
3.19	Réseau formel du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, Borgatti et al., 2002). . . . .	241
3.20	Réseau formel des sous-équipes du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002). . . . .	243

3.21 Réseau informel d'attraction du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).	244
3.22 Réseau informel de conseil du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).	247
3.23 Réseau informel de collaboration du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).	248
3.24 Réseau informel d'affinité du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).	249
3.25 Réseau informel d'influence du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).	251
3.26 Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau d'attraction du cas 1 (sous R).	261
3.27 Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau de conseil du cas 1 (sous R).	261
3.28 Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau de collaboration du cas 1 (sous R).	262
3.29 Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau d'affinité du cas 1 (sous R).	262
3.30 Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau d'influence du cas 1 (sous R).	263
3.31 Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau d'attraction du cas 2 (sous R).	265
3.32 Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau de conseil du cas 2 (sous R).	265
3.33 Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau de collaboration du cas 2 (sous R).	266
3.34 Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau d'affinité du cas 2 (sous R).	266

3.35 Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau d'influence du cas 2 (sous R). . . . .	267
3.36 Distribution des scores d'indegree dans les réseaux instrumentaux (conseil et collaboration). . . . .	275
3.37 Distribution des scores d'indegree dans les réseaux expressifs (affinité et influence). . . . .	275
3.38 Distribution des scores d'indegree dans les réseaux instrumentaux (conseil et collaboration). . . . .	280
3.39 Distribution des scores d'indegree dans les réseaux expressifs (affinité et influence). . . . .	280

# Liste des tableaux

1.1	Quelques cibles d'implication organisationnelle. . . . .	57
1.2	Des approches unidimensionnelles de l'implication organisationnelle . . . . .	74
1.3	Les dimensions de l'implication, inspirées de J. P. MEYER et HERSCOVITCH (2001, p. 304). . . . .	78
1.4	Différences entre les approches centrées sur la personne et sur les variables dans la recherche sur l'implication. Traduit de : (J. P. MEYER et al., 2013, p. 195). . . . .	98
1.5	Quelques définitions des réseaux sociaux en sciences sociales et comportementales. . . . .	120
1.6	Synthèse des hypothèses du modèle de recherche. . . . .	158
2.1	Hypothèses fondatrices de différents cadres épistémologiques contemporains. Source : (AVENIER & THOMAS, 2012, p. 27). . . . .	166
2.2	Les différentes catégories d'étude de cas. Source : (BARLATIER, 2018, p. 132). . . . .	173
2.3	Terminologies des réseaux. Traduit de : (PARK et al., 2020, pp. 1006–1007). . . . .	185
2.4	Mesures typiques des liens sur les réseaux sociaux. Traduit de : (BRASS, 2003, p. 388). . . . .	188
2.5	Description de l'échantillon du cas 1. . . . .	200
2.6	Dénominations de l'échantillon du cas 1. . . . .	202
2.7	Description de l'échantillon du cas 2. . . . .	204
2.8	Dénominations de l'échantillon du cas 2. . . . .	205

2.9	Nombre de collaborateurs (nœuds) dans les matrices d'adjacence des réseaux.	207
3.1	Matrice de corrélation pour le cas 1.	213
3.2	Corrélation cas 2	217
3.3	Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau d'attraction dans le Cas 1.	221
3.4	Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau de conseil dans le Cas 1.	222
3.5	Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau de collaboration dans le Cas 1.	222
3.6	Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau d'affinité dans le Cas 1.	223
3.7	Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau d'influence dans le Cas 1.	223
3.8	Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau d'attraction dans le Cas 2.	224
3.9	Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau de conseil dans le Cas 2.	224
3.10	Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau de collaboration dans le Cas 2.	225
3.11	Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau d'affinité dans le Cas 2.	225
3.12	Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau d'influence dans le Cas 2.	225
3.13	Répartition des profils par équipes et sous-équipes.	231
3.14	Répartition des profils par équipes et sous-équipes (non-répondants exclus).	242
3.15	Immersion structurelle de chaque réseau informel du cas 1.	255
3.16	Immersion structurelle de chaque réseau informel du cas 2.	257
3.17	Immersion relationnelle des réseaux informels du cas 1	260

3.18	Immersion relationnelle des réseaux informels du cas 2. . . . .	264
3.19	Signification des métriques d'immersion positionnelle . . . . .	268
3.20	Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau d'attraction du cas 1. . . . .	270
3.21	Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau de conseil du cas 1. . . . .	271
3.22	Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau de collabora- tion du cas 1. . . . .	272
3.23	Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau de collabora- tion du cas 1. . . . .	273
3.24	Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau d'influence du cas 1. . . . .	273
3.25	Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau d'attraction du Cas 2. . . . .	276
3.26	Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau de conseil du Cas 2. . . . .	276
3.27	Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau de collabora- tion du Cas 2. . . . .	277
3.28	Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau d'affinité du Cas 2. . . . .	278
3.29	Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau d'influence du Cas 2. . . . .	279
3.30	Synthèse des hypothèses du modèle de recherche sur l'implication et les réseaux intra-organisationnels au travail. . . . .	281
A.1	Echelle de mesure de l'implication organisationnelle tri-dimensionnelle selon (J. P. MEYER et al., 1993, p. 544). . . . .	322
A.2	Echelle de mesure « <i>team-oriented commitment</i> » selon (ELLEMERS et al., 1998, p. 721). . . . .	323

A.3	Echelle de mesure de l'implication relationnelle vis à vis du manager selon (MORGAN & HUNT, 1994, p. 35).	324
A.4	Echelle de mesure de l'implication vis à vis de la carrière selon K. D. CARSON et BEDEIAN (1994, p. 247).	324
A.5	Dénominateurs de noms de 5 réseaux informels.	325
B.1	Intercorrélation pour le réseau d'attraction dans le Cas 1	327
B.2	Autorcorrélation pour le réseau d'attraction dans le Cas 1	327
B.3	Intercorrélation pour le réseau de conseil dans le Cas 1	327
B.4	Autorcorrélation pour le réseau de conseil dans le Cas 1	328
B.8	Autorcorrélation pour le réseau d'affinité dans le Cas 1	328
B.5	Intercorrélation pour le réseau de collaboration dans le Cas 1	328
B.6	Autorcorrélation pour le réseau de collaboration dans le Cas 1	328
B.7	Intercorrélation pour le réseau d'affinité dans le Cas 1	328
B.9	Intercorrélation pour le réseau d'influence dans le Cas 1	329
B.10	Autorcorrélation pour le réseau d'influence dans le Cas 1	329
B.11	Intercorrélation pour le réseau d'attraction dans le Cas 2	329
B.12	Autorcorrélation pour le réseau d'attraction dans le Cas 2	329
B.13	Intercorrélation pour le réseau de conseil dans le Cas 2	330
B.14	Autorcorrélation pour le réseau de conseil dans le Cas 2	330
B.15	Intercorrélation pour le réseau de collaboration dans le Cas 2	330
B.16	Autorcorrélation pour le réseau de collaboration dans le Cas 2	330
B.17	Intercorrélation pour le réseau d'affinité dans le Cas 2	331
B.18	Autorcorrélation pour le réseau d'affinité dans le Cas 2	331
B.19	Intercorrélation pour le réseau d'affinité dans le Cas 2	331

B.20	Autorcorrélation pour le réseau d'affinité dans le Cas 2 . . . . .	331
C.1	Réseau d'attraction pour le Cas 1. . . . .	332
C.2	Réseau de conseil pour le Cas 1. . . . .	332
C.3	Réseau de collaboration pour le Cas 1. . . . .	332
C.4	Réseau d'affinité pour le Cas 1. . . . .	333
C.5	Réseau d'influence pour le Cas 1. . . . .	333
C.6	Réseau d'attraction pour le Cas 2. . . . .	333
C.7	Réseau de conseil pour le Cas 2. . . . .	333
C.8	Réseau de collaboration pour le Cas 2. . . . .	333
C.9	Réseau d'affinité pour le Cas 2. . . . .	334
C.10	Réseau d'influence pour le Cas 2. . . . .	334



# Liste de acronymes

ACS	<i>Affective Commitment Scale</i>
AMN	Analyse Multi-Niveaux
ANOVA	<i>ANalysis Of VAriance</i> ou analyse de la variance
ARS	Analyse des Réseaux Sociaux
CCS	<i>Continuance Commitment Scale</i>
CFA	<i>Confirmatory Factor Analyses</i>
DARES	Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques
eNPS	<i>Employee Net Promoter Score</i>
ERGM	<i>Exponential Random Graph Models</i>
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IA	Implication Affective
IC	Implication Calculée
IN	Implication Normative
IO	Implication Organisationnelle
KUT	<i>KLEIN et al., Unidimensional Target-free measure</i>
LOC	<i>Locus Of Control</i> ou locus de contrôle
LPA	<i>Latent Profile Analysis</i>
NCS	<i>Normative Commitment Scale</i>
OCB	<i>Organization Citizenship Behaviour</i>
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
OJ	<i>Organizational Justice</i>
PIO	Profil d'Implication Organisationnelle
RSI	Réseaux Sociaux Intra-organisationnels
RSO	Réseaux Sociaux Organisationnels
SEM	<i>Structural Equation Models</i>
SHS	Sciences Humaines et Sociales
SNA	<i>Social Network Analysis</i> – voir ARS

TCAC	Taux de Croissance Annuel Composé
TCM	<i>Three-Component Method</i>
WAC	<i>Work Affective Commitment</i>
WACMQ	<i>Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire</i>

# Introduction générale

## Sommaire

---

<b>1. Origine de la recherche . . . . .</b>	<b>26</b>
1.1. Les constats empiriques . . . . .	26
1.2. Les approches théoriques . . . . .	29
<b>2. Le cadre de la recherche . . . . .</b>	<b>32</b>
2.1 Une perspective plurielle . . . . .	32
2.2 La problématique générale . . . . .	35
<b>3. Les enseignements de la recherche . . . . .</b>	<b>37</b>
3.1 Au niveau théorique et méthodologique . . . . .	37
3.2 Au niveau managérial . . . . .	38
<b>4. L'organisation de la recherche . . . . .</b>	<b>38</b>

---

« Les entreprises sont-elles des réseaux sociaux qui s'ignorent ? »<sup>1</sup>. Au vu des récentes avancées en Neurosciences et en Sciences cognitives, BEAUSSIER et LEBIB (2020) présentent les organisations comme des « réseaux sociaux organiques ». Cette approche d'une organisation socio-cognitive invite à s'intéresser aux interactions sociales. En effet, elles constitueraient un levier pour donner du sens au travail. « Alors que 60% des salariés conféraient au travail une place très importante en 1990, ils n'en sont aujourd'hui plus que 20% »<sup>2</sup>. « Tout comme un neurone isolé de son environnement biologique et des réseaux dont il fait partie n'aurait aucun sens, un individu considéré comme un élément isolable, ou tout du moins réductible à une simple ligne de reporting, n'en a pas davantage ». L'objectif est de révéler le « connectome social » de l'organisation, ce réseau qui constitue la carte des liens sociaux. Pour les collabo-

---

1. BEAUSSIER, A., & LEBIB, R. (2020). Les entreprises sont-elles des réseaux sociaux qui s'ignorent ? *Harvard Business Review France*. Récupérée avril 7, 2020, à partir de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/04/29903-les-entreprises-sont-elles-des-reseaux-sociaux-qui-signorent/>

2. THIBAUT GONDRÉ, E. (2022). Le Quiet quitting, ou l'urgence de réinventer nos façons de travailler [Forbes, <https://www.forbes.fr/management/le-quiet-quitting-ou-lurgence-de-reinventer-nos-facons-de-travailler/>].

rateurs, la visualisation de leurs propres contributions au sein de ces réseaux sociaux facilite « la conscience collective, la construction du sens, la collaboration et l’empowerment »<sup>3</sup>.

Cette focalisation sur les structures et les relations sociales pour appréhender la vie sociale des organisations n’est cependant pas nouvelle. Issue de travaux de plusieurs disciplines depuis presque un siècle, elle est à l’origine de l’émergence d’un champ interdisciplinaire, la science des réseaux (« *network science* »). La genèse de notre recherche repose sur le postulat que nous vivons dans des sociétés organisationnelles exigeant que les individus soient engagés dans des actions à la fois collectives et organisées (CROZIER & FRIEDBERG, 1977). L’organisation est alors appréhendée de façon plus large par ses aspects formels et informels. L’idée est que les hommes sont « hautement interdépendants » et qu’ils doivent gérer entre eux « des quantités inédites de coordinations » (LAZEGA, 2003, p. 305). Nous présenterons dans cette introduction l’origine de notre recherche, son cadre, la problématique générale ainsi que les enseignements issus de notre travail. L’organisation de cette recherche sera enfin présentée afin de mieux comprendre son fil conducteur.

## 1. Origine de la recherche

Cette recherche vient à la fois des changements récents dans le monde du travail, de réflexions sur les approches théoriques de l’implication organisationnelle et des avancées dans l’analyse des réseaux sociaux.

### 1.1. Les constats empiriques

« Grande démission », « démission silencieuse », « grande flemme », « grand désenchantement », « grand désengagement » : plusieurs termes sont utilisés pour décrire les changements récents dans le monde du travail « post covid ». Aux États-Unis, en 2021, 50 millions de travailleurs ont quitté leur employeur. En France, chaque trimestre de 2021, ils sont 500 000 à démissionner, y compris des salariés sous CDI<sup>4</sup>. La DARES (Direction de l’Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) trouve la source de ce phénomène dans le dy-

---

3. BEAUSSIER, A., & LEBIB, R. (2020). Les entreprises sont-elles des réseaux sociaux qui s’ignorent ? *Harvard Business Review France*. Récupérée avril 7, 2020, à partir de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/04/29903-les-entreprises-sont-elles-des-reseaux-sociaux-qui-signorent/>

4. CASTELL, A.-L. (2022). Grande démission : un phénomène qui s’explique. Récupérée octobre 11, 2022, à partir de <https://www.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/grande-demission-un-phenomene-qui-sexplique>

namisme du marché du travail et le nouveau pouvoir de négociation des salariés. Pour les collaborateurs, la crise sanitaire semble avoir servi de révélateur du sens du travail et de la recherche de bonheur. Pour 40% des actifs français, le lien social est un ingrédient du bonheur au travail et sa principale source pour les 18–24 ans<sup>5</sup>. 73 % des actifs français ont apprécié de pouvoir retourner au bureau pendant le confinement. L’ambiance, les habitudes au travail et les contacts informels rythmant la journée sont plébiscités comme matières premières du bonheur au travail.

Le rôle du collectif sort renforcé de la crise sanitaire. Il en est de même pour l’implication au travail. 54% des salariés se disent impliqués contre 49% avant l’épidémie<sup>6</sup>. Ces mois compliqués ont consolidé l’attachement à l’entreprise pour 60% des salariés. 81% seraient prêts à dire qu’ils « aiment » leur entreprise. Si 83% des salariés français ont envie de rester dans leur entreprise actuelle<sup>7</sup>, ils sont près de la moitié à attendre des changements<sup>8</sup>. Leurs souhaits portent sur des bureaux plus humains (83%), des programmes de bien-être (53%), une culture managériale progressiste (38%). 45% voient aujourd’hui moins de raisons de rester dans leur entreprise actuelle et près de 49% ont moins de scrupules à postuler ailleurs. Ces résultats invitent les entreprises « post-covid » à relever plusieurs défis. Pour s’assurer d’une relation durable et sur le long terme avec les collaborateurs, elles doivent réfléchir à l’expérience collaborateur, au collectif et au bien-être au travail.

Thème central en comportement organisationnel et en pratiques managériales, l’implication organisationnelle a montré un pouvoir prédictif sur de nombreux résultats organisationnels essentiels comme l’absentéisme, l’intention de quitter, la performance, la satisfaction au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, le stress et le bien-être au travail (BIÉTRY, 2012 ; H. J. KLEIN et al., 2009). Il servirait d’« indicateur de tableau de bord » des conditions favorables au développement du bien-être au travail (CHRIS et al., 2016). Encore faut-il s’entendre sur sa définition et sa mesure. Une des explications des écarts entre les différentes études vient des mesures employées<sup>9</sup>. L’attachement des collaborateurs à l’orga-

---

5. QUARRÉ, E., VIEILLEFOSSE, L., & QUÉTIER-PARENT, S. (2020). Le bonheur au travail [Enquête Opinion Way pour Microsoft]. <https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/opinionway-pour-microsoft-le-bonheur-au-travail-decembre-2020/viewdocument/2489.html>

6. SUPERMOOD. (2020). Rapport supermood : l’engagement des collaborateurs face à la crise sanitaire. [https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/3898439/Campagne%5C%20barom%5C%C3%5CA8tre%5C%20\(2020\)/Supermood%5C%20Rapport2020%5C%20FR.pdf](https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/3898439/Campagne%5C%20barom%5C%C3%5CA8tre%5C%20(2020)/Supermood%5C%20Rapport2020%5C%20FR.pdf)

7. QUARRÉ, E., & MARIUS, J. (2022). Les salariés et la fidélité professionnelle [Enquête Opinion Way pour Microsoft]. <https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/opinionway-pour-microsoft-les-salaries-et-la-fidelite-professionnelle-janvier-2022/viewdocument/2754.html>

8. PRADÈRE, F., & RINIERI, C. (2021). Baromètre des préférences salariés. 1 an après le début de la crise, comment les Français aspirent-ils à travailler ? [Enquête JLL].

9. QUALTRICS. (2020). 53 % des salariés sont satisfaits de la réponse de leur employeur au nouveau contexte, suite à la crise de la Covid-19 [Communiqué de presse sur le site « HR Voice »]. <https://www.hr->

nisation est parfois mesuré par la qualité de vie au travail, par la fierté d'exercer leur métier et de travailler pour l'entreprise. Il l'est encore par la volonté des employés d'aller au-delà du statu quo, le lien émotionnel avec l'organisation, l'intention de rester avec l'organisation et le dévouement au travail. Récemment, l'expérience collaborateur est mobilisée pour le développer. L'explosion des réseaux sociaux numériques, les modifications des pratiques, des usages et des rapports au temps ont transformé les relations des organisations avec leurs clients et leurs collaborateurs obligeant les organisations à se réinventer et à mettre en place des politiques de Gestion des Ressources Humaines plus ciblées (FERRARY & PESQUEUX, 2004). La philosophie marketing et ses outils se déclinent désormais dans les politiques managériales au travers de la gestion des « Collaborateurs Ambassadeurs » (« *Employee Advocacy* »). En se basant sur l'identification des collaborateurs les plus impliqués grâce à leur « eNPS » (*Employee Net Promoter Score*) et à la viralité de leurs réseaux sociaux numériques, la « recommandation » de l'organisation par ces ambassadeurs permettrait notamment d'optimiser la gestion des talents, du recrutement et de l'implication. Cette tendance amène à s'interroger sur les répercussions des réseaux sociaux, numériques ou non, dans le cadre du travail, d'autant qu'il suffirait de « 10% de collaborateurs pour changer toute l'entreprise » (BOFFA-COMBY, 2019). BOFFA-COMBY (2019) rappelle ainsi la puissance du collectif et des « convictions contagieuses des plus engagés ». Ces « *changemakers* » font évoluer les mentalités et les pratiques managériales. Ils initient « la transformation virale » par l'optimisation des structures sociales. En effet, comme un centre neuronal, « ce ne sont pas tant la quantité de neurones, l'épaisseur de la matière grise, ou encore la densité des synapses, ces points de contact entre les neurones, qui qualifient l'efficacité du fonctionnement cérébral, mais bien la qualité, la qualification et l'organisation des interactions entre les structures, tant sur le plan anatomique que fonctionnel »<sup>10</sup>.

Le rôle des réseaux sociaux dans la réussite ou l'échec des changements dans les organisations a été étudié dans la littérature sur les Réseaux Sociaux Organisationnels (RSO ou « *organizational social networks* » en anglais). Ceux-ci constituent à la fois un outil sur lequel s'appuyer pour mettre en place le changement et un « marqueur » utile pour appréhender ses conséquences (CHAUVET & CHOLLET, 2010). En révélant les interactions qui échappent aux procédures et aux organigrammes, cette perspective des réseaux sociaux permet de déceler les rôles décisifs de certains collaborateurs et de certains sous-groupes. Ce champ d'études est issu de l'Analyse des Réseaux Sociaux (ARS, *Social Network Analysis* en anglais ou SNA),

---

voice.com/communiqués-presse/53-des-salaires-sont-satisfaits-de-la-reponse-de-leur-employeur-a-nouveau-contexte-suite-a-la-crise-de-la-covid-19/2020/11/30/

10. BEAUSSIER, A., & LEBIB, R. (2020). Les entreprises sont-elles des réseaux sociaux qui s'ignorent? *Harvard Business Review France*. Récupérée avril 7, 2020, à partir de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/04/29903-les-entreprises-sont-elles-des-reseaux-sociaux-qui-signorent/>

une discipline aux origines multiples. Depuis les années 2000, l'ARS s'est diffusée en management et en GRH. Elle offre un éclairage nouveau sur des thématiques classiques telles que la gestion de l'innovation, la gouvernance des entreprises, l'entrepreneuriat, la carrière, la gestion d'équipes ou le bien-être au travail. Elle invite à dépasser les approches focalisées exclusivement soit sur les individus (individualisme), soit sur la société (holisme). Le collectif et les interactions sociales ne doivent pas être négligés pour appréhender les phénomènes organisationnels. Pour ce faire, l'ARS suggère de prendre en compte les structures et les relations sociales entre les acteurs. Cette perspective est surtout mobilisée dans des recherches en management public, en sciences de l'éducation et en psychologie sociale. En comportement organisationnel, elle apparaît principalement dans les littératures sur le bien-être au travail ou la justice organisationnelle, et dans de rares articles centrés sur l'implication organisationnelle.

Pourtant, dans le contexte post crise sanitaire, cette perspective redevient d'actualité. En effet, pour les collaborateurs, l'entreprise est un lieu d'échange, de développement et d'apprentissage où le collectif agit sur leur « engagement » et leur bien-être<sup>11</sup>. Le collectif protège l'individu, permettant de faire face aux difficultés rencontrées dans le travail. Il facilite l'intégration des nouveaux arrivants, permet l'amélioration du travail individuel, protège contre les risques psycho-sociaux en procurant un sentiment d'orientation commune. Il constitue le « ciment de la solidarité » et « c'est ainsi que le travail prend son sens : lorsque la mobilisation de chacun trouve un écho chez les autres (...) » (DAVEZIES, 2005, pp. 24-28). Face aux remises en question du management actuel et des conditions de travail, les « dimensions sociales, collectives, émotionnelles et relationnelles reviennent au premier plan » (COMBES & SILVA, 2022). L'origine de notre recherche a donc émergé de ces récents changements dans la vie organisationnelle ainsi que des évolutions de la recherche tant sur l'implication au travail que sur les réseaux sociaux organisationnels.

## 1.2. Les approches théoriques

L'implication au travail est définie et mesurée de multiples manières. Cette confusion vient sans doute de la complexité du phénomène et de sa proximité avec d'autres construits. Dans la littérature, l'implication correspond au terme « *commitment* » (en anglais), bien que celui d'« engagement » (« *involvement* » en anglais) soit employé dans la littérature québécoise

---

11. MALAKOFF HUMANIS. (2021). *Communiqué Baromètre annuel Télétravail 2021*. Récupérée février 9, 2021, à partir de <https://newsroom.malakoffhumanis.com/assets/communiqué-barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-7790-63a59.html>

ainsi que dans la pratique managériale. Si ces deux termes sont quelques fois interchangeés, ils se différencient dans le sens où l'implication correspondrait davantage à une attitude positive qu'à une intention d'action ou de comportement (PESQUEUX, 2020). Il existe une différence à la fois de nature et d'intensité entre les deux termes (J. NEVEU, 1996, p. 82).

À l'origine, la littérature s'est principalement focalisée sur l'implication organisationnelle. Ce concept a émergé aux États-Unis, dans les années 60–70, suite au déclin de la loyauté des salariés vis à vis de leur entreprise (BIÉTRY, 2012; A. COHEN, 2003). Les construits de motivation et de satisfaction ne permettant pas d'expliquer complètement ce retournement, la littérature scientifique a mobilisé un nouveau construit focalisé sur le lien existant entre les salariés et l'organisation les amenant à ne pas la quitter. Au départ, l'implication organisationnelle a aidé à mieux anticiper les départs volontaires et l'absentéisme. Par la suite, il s'est avéré qu'elle prédisait de nombreux autres résultats essentiels pour les organisations, comme la performance et la satisfaction au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, le stress et le bien-être au travail (BIÉTRY, 2012; H. J. KLEIN et al., 2009). En raison des métamorphoses des environnements organisationnels et des nouvelles formes de travail, elle est redevenue un enjeu majeur pour les organisations depuis le début des années 2010. Encore aujourd'hui, dans la littérature scientifique, aucun consensus définitif n'apparaît sur sa définition et sa mesure. La proposition la plus retenue est qu'elle serait un état psychologique caractérisant la relation qu'entretient un employé avec son organisation ainsi que son désir d'en rester membre (J. P. MEYER & ALLEN, 1991, p. 67; J. P. MEYER et al., 1993). Cet état psychologique refléterait plusieurs dimensions expérimentées par les employés relatives à l'attachement affectif, les coûts perçus et le sentiment d'obligation envers l'organisation. Ce construit s'attache ainsi à comprendre la relation de l'individu à la structure sociale l'amenant à des investissements supplémentaires (CHARLES-PAUVERS & PEYRAT-GUILLARD, 2012). Bien plus que des salariés satisfaits de leur travail, il serait primordial pour les organisations de rechercher des salariés impliqués prêts à « faire plus avec moins » (J. P. MEYER et al., 1998).

A l'heure actuelle, garder les employés n'est plus suffisant pour les organisations. Établir des lignes managériales pour obtenir des collaborateurs impliqués nécessite de mieux comprendre les bases, les dimensions et les cibles de l'implication ainsi que les interactions et les influences permettant son développement. L'obsolescence de ce construit ne semble pas encore à l'ordre du jour. Les évolutions des contextes organisationnels et sociaux incitent à le questionner à nouveau. La montée en puissance de la mondialisation et de l'hyper-concurrence dans des environnements de plus en plus incertains, volatiles, complexes et ambigus, exacerbe la précarité du travail, l'autonomisation des salariés et les carrières nomades. Ils amènent à



constater que l'organisation serait « pour de nombreux employés une abstraction représentée en réalité par des collègues, des supérieurs et d'autres groupes ». Leur implication serait davantage orientée vers les objectifs et les valeurs de plusieurs groupes dans l'organisation (BIÉTRY, 2012 ; REICHERS, 1985, p. 482). Concrètement, deux collaborateurs pourraient être impliqués envers l'organisation mais pour des objectifs complètement différents, envers une ou plusieurs cibles distinctes et à des niveaux variés. L'implication organisationnelle est alors vue comme « une force qui lie un individu à un plan d'action pertinent pour une ou plusieurs cibles ». Elle est caractérisée, de manière complémentaire ou non, par le désir, l'obligation et les coûts générés par ce lien (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, p. 301). La littérature mobilise le concept d'implication au travail pour englober les liens du collaborateur avec les différentes cibles organisationnelles telles que l'équipe, le supérieur ou l'organisation.

Parallèlement, les développements des organisations en réseau, de l'ubérisation du travail et du travail virtuel, contribuent à l'étiollement des collectifs de travail, remplacés par la promotion de « l'initiative personnelle, le sens des responsabilités (...) », « (...) l'investissement de soi, la créativité professionnelle, le développement du capital humain » (MIOSSEC & CLOT, 2015, p. 147). Pourtant, l'organisation n'est pas uniquement une somme de collaborateurs. Elle est aussi une entité coalisée dans laquelle ces derniers sont enchevêtrés et inter-reliés. Les nouvelles formes d'organisation du travail, plus collaboratives, plus ouvertes, plus interactives nous invitent à analyser l'implication dans une approche plus relationnelle et plus structurelle. Comme construction psycho-sociale se développant dans les échanges entre les collaborateurs de l'organisation (J. LEE & KIM, 2011), l'implication au travail doit aussi être appréhendée, de manière complémentaire, dans la « toile des relations sociales ». En nous décentrant d'explications individualistes, essentialistes et atomistiques vers des compréhensions plus relationnelles, contextuelles et systémiques, certaines « zones d'ombre » de ce construit pourraient nous apparaître sous un nouveau jour (BORGATTI & FOSTER, 2003). « Un filet est fait de multiples fils reliés entre eux. Toutefois, ni l'ensemble du réseau, ni la forme qu'y prend chacun des différents fils ne s'expliquent à partir d'un seul de ces fils [...] ; ils s'expliquent uniquement par leur association, leur relation entre eux. Cette relation crée un champ de forces dont l'ordre se communique à chacun des fils, et se communique de façon plus ou moins différente selon la position et la fonction de chaque fil dans l'ensemble du filet » (ELIAS, 1991 ; ELIAS & HOFFMANN, 1991).

Ainsi, étudier l'implication au travail en y ajoutant une perspective de réseaux sociaux apparaît comme une voie de recherche pertinente pouvant nous permettre d'avoir une vision plus complète du phénomène. Cette suggestion nous amène à définir le cadre de notre recherche.

## 2. Le cadre de la recherche

Le cadre de la recherche se situe dans le rapprochement entre les littératures sur l'implication organisationnelle (« *organizational commitment* ») et sur l'ARS dans les organisations (« *organizational social network* »). Bien que dans chacune les concepts aient été fortement étudiés, peu d'études se sont précisément focalisées sur les rapprochements entre ces deux corpus.

### 2.1 Une perspective plurielle

Depuis le développement de l'approche systémique des organisations, l'organisation est définie comme « un système complexe » dans lequel interfèrent plusieurs niveaux d'intérêts et d'objectifs. Ils ne peuvent être appréhendés indépendamment les uns des autres et s'influencent mutuellement (MARC & PICARD, 2000). Les interactions sociales constituent une dimension essentielle pour appréhender l'organisation et agir sur elle. La mobilisation de la perspective des réseaux sociaux dans la recherche sur l'implication au travail semble opportune face au constat que « les gens ne forment pas d'attitudes en réponse directe à leurs attributs », mais plutôt que « les attitudes sont créées, maintenues ou modifiées principalement par des processus interpersonnels » (ERICKSON, 1988, p. 99). L'implication au travail se situant dans le lien entre les collaborateurs et leurs cibles, elle est, de facto, ancrée dans les relations sociales au sein de l'organisation. Elle est intrinsèquement issue d'un processus dépendant à la fois d'éléments informationnels, émotionnels et affectifs (KIM & RHEE, 2010). Les connexions des collaborateurs, que ce soit en nombre, en taille, en durée et en contenu, encourageraient ou non les attachements à l'organisation, au collectif ou au travail. Dans l'ensemble, les réseaux renforcerait l'implication organisationnelle des collaborateurs (SICILIANO & THOMPSON, 2018).

La perspective des réseaux sociaux définit l'« espace social collectif » en étudiant les relations sociales entre les individus. Ces dernières permettent d'expliquer les phénomènes sociaux dans le sens où les contextes et les structures sociales, dans lesquels les individus sont imbriqués, ont des effets sur leurs comportements et leurs attitudes (PANNIER, 2008). Lors de son discours d'ouverture à la conférence annuelle Sunbelt, GRANOVETTER déclare « *We are all networkers now* » (BÉNÉDIC, 2010). Il rappelle ainsi la pertinence de l'ARS qui permet d'observer le monde social comme la résultante des structures et des relations sociales. GRANOVETTER (1990) préconise l'élargissement de l'ARS à l'ensemble des Sciences

Sociales et propose le développement des méthodes à visée relationnelle. Cette vision de l'ARS considère « qu'elle n'est pas une méthode spécifique et qu'elle peut donc être appréhendée de différentes façons » (BÉNÉDIC, 2010, p. 6). « Les acteurs ne se comportent pas ou ne décident pas comme des atomes en dehors d'un contexte social, pas plus qu'ils n'adhèrent servilement à un scénario écrit pour eux par l'intersection particulière des catégories sociales qu'ils se trouvent occuper. Leurs tentatives d'action délibérée sont plutôt ancrées dans des systèmes concrets et continus de relations sociales (GRANOVETTER, 1985, p. 487) ».

L'ARS est définie comme une « méthode de contextualisation relationnelle des comportements et des échanges », « de manière systématique et dynamique » (LAZEGA, 1998, p. 15 ; LAZEGA, 2014). Les attitudes, les comportements et les résultats individuels ne peuvent être pleinement compris sans tenir compte de la structuration des contextes organisationnels dans lesquels les individus sont intégrés. Inversement la structuration des réseaux sociaux et le changement dans les organisations ne peuvent être pleinement compris sans tenir compte de la psychologie des objectifs individuels. La perspective des réseaux sociaux organisationnels (RSO) relie les pratiques des individus et les relations sociales, les choix individuels et les processus organisationnels (DEGENNE & FORSÉ, 2004). Elle met l'accent aussi bien sur les modèles structurés d'interactions que sur les acteurs individuels et leurs attributs. La vie sociale intra-organisationnelle ne peut se résumer à la somme des attitudes et des comportements individuels. Elle doit aussi être appréhendée comme la résultante de leurs interactions mutuelles imagées sous la forme de réseaux extensibles et en mouvement perpétuel tissant et défaisant inlassablement les relations au sein de l'organisation (BAGLA-GÖKALP, 2000). L'organisation est ainsi conceptualisée comme un ensemble de réseaux qui définissent l'environnement ou le contexte d'action des acteurs générant des opportunités et des contraintes sur leurs comportements.

Dans les domaines de la psychologie et de la sociologie, le terme implication (« *commitment* ») est utilisé pour analyser les comportements individuels ou collectifs et les formes d'actions caractéristiques de certains types d'individus ou groupes. L'accent est mis sur les investissements dans la relation engagée, la réputation de la personne sur laquelle se fondent l'implication, l'échange et la réciprocité (VANCE et al., 2020). En sociologie, les analyses sont principalement centrées sur la façon dont les individus se mobilisent dans une action collective (comme une grève) en s'impliquant auprès d'institutions sociales, comme les syndicats ou les groupes de travail. La cohérence de ces comportements est alors expliquée comme la résultante des sanctions et des contrôles sociaux. En psychologie, le développement et le maintien d'une ligne persistante de conduite par l'individu résulte de la combinaison de plusieurs composantes : affective, cognitive, comportementale et motivationnelle. Leur inter-

action dynamique font qu'un individu « initie puis maintient une ligne de pensée ou d'action envers un objet social qu'il estime important et qu'il valorise ». L'implication est définie comme un phénomène évolutif, dépendant du contexte et des interactions sociales. Le comportement d'un individu est à la fois fonction de ses caractéristiques personnelles et de celles de son environnement social. Toute transformation de celles-ci a des conséquences sur son comportement et potentiellement sur son implication.

Récemment, H. J. KLEIN et al. (2020) s'appuient sur les travaux de la systémique pour proposer une « théorie des systèmes d'implication » (« *Commitment System Theory* » en anglais). Ils se réfèrent à la notion de « typification » de la théorie générale de la société (BERGER & LUCKMANN, 1966, 1986) pour construire une vision dynamique et temporelle du phénomène. Cette approche systémique de l'implication invite à prendre en compte les facteurs contextuels. Selon la théorie générale de la société, le vécu des individus est le fruit à la fois d'une construction individuelle mais aussi collective (QRIBI, 2010, p. 134). Pour eux, « la réalité de la vie quotidienne construit des schémas de typification en fonction desquels les autres sont appréhendés et traités dans des rencontres en face à face ». Dans le cadre du travail, les individus vont donc attribuer un sens et étiqueter leurs implications. Ce sens sera négocié localement à travers les interactions sociales et sera internalisé par les individus. Ces typifications deviendront vécues comme profondément subjectives et personnelles. Elles résulteront des différences locales de la structure sociale. Ce dernier constat n'est pas sans rappeler les travaux sur les climats dans les organisations. Les politiques, les pratiques et les procédures formelles ou informelles auxquelles les employés sont confrontés sont importants dans leur perception du climat organisationnel. Les comportements qui sont récompensés, soutenus et attendus au travail influencent leur évaluation (K. SCHNEIDER et al., 2013). Les climats organisationnels reflètent le climat ambiant ressenti par tous les membres de l'organisation. L'origine des recherches sur les climats organisationnels se trouve dans la psychologie « *Gestalt* » de LEWIN (1938). En comportement organisationnel, ils ont été mis à jour dans les expériences d'Hawthorne (1924-1932) réalisées par MAYO (1934) et ROETHLISBERGER et DICKSON (1939).

Le contexte social du travail a un effet marqué sur la façon dont les individus abordent leur travail, les relations sociales au travail et la productivité. Les individus en sont conscients et verbalisent ces contextes. Bien que les concepts soient interreliés, la perspective de réseaux sociaux permet de visualiser les relations et les structures sociales qui ne sont pas toujours appréhendées de manière consciente et partagée par les individus. Elle aide à mettre à jour l'immersion sociale des collaborateurs au niveau des réseaux dans leur ensemble (immersion structurelle), des relations (immersion relationnelle), de leurs positions sur ces réseaux

(immersion positionnelle). Elle apporte un niveau intermédiaire, celui des formes sociales issues des interactions entre les acteurs sociaux. Ce niveau (méso) constitue un « pont » entre les perspectives individualistes adoptées largement dans la littérature sur l'implication et celles holistes qui sont proposées par la littérature sur les climats organisationnels. Par essence multi-niveaux, l'ARS se positionne ainsi entre une conception sous-socialisée (micro) et sur-socialisée (macro) de la vie sociale, tout en les reliant. La mobilisation de l'immersion sociale et l'utilisation de l'ARS vont permettre de mener une analyse multi-niveaux (AMN) de l'implication au travail.

## 2.2 La problématique générale

Ces constats nous permettent de définir notre question de recherche de la manière suivante :

COMMENT ET DANS QUELLES MESURES L'IMMERSION SOCIALE  
IMPACTE-T-ELLE LES MODÈLES ET LES NIVEAUX D'IMPLICATION AU  
TRAVAIL ?

La pertinence du rapprochement entre ces deux construits ainsi que la multiplication des niveaux d'observation ont été suggérées depuis quelques temps par la littérature. Cependant, il a fallu attendre le développement récent d'outils méthodologiques pour mener des analyses appropriées. Pour y répondre, notre ancrage théorique est multiple. Nous nous référons aux littératures sur l'implication au travail et sur l'ARS. Nous mobilisons l'ensemble des recherches de MEYER et ses collaborateurs pour le concept d'implication et sa mesure ainsi que leurs travaux sur les profils d'implication. Nous nous rapportons aux recherches de LAZEGA concernant l'ARS en adoptant un point de vue spatial et connectiviste et en mobilisant l'approche néo-structurale. Nous partons des travaux de MACAMBIRA qui relie l'implication organisationnelle et les réseaux sociaux organisationnels pour approfondir cette voie de recherche. Nous retenons son idée d'immersion sociale à trois niveaux. L'immersion structurelle s'intéresse aux réseaux en entier. L'immersion relationnelle observe la forme et le contenu des interactions. L'immersion positionnelle relève les positions des collaborateurs sur ces réseaux et leurs rôles informels. Notre recherche est hypothético-déductible. Elle mobilise la méthodologie de l'étude de cas et retient des stratégies de recherche de quantification et de représentation visuelle (LECOQ, 2003).

Répondre à cette problématique nécessite l'utilisation d'outils de mesure appropriés. Pour

appréhender l'implication au travail, nous nous servirons à la fois du questionnaire TCM (« *Three-Component Model* », J. P. MEYER & ALLEN, 1991, 1997) déterminant l'implication organisationnelle comme une attitude comportant trois dimensions (désir, obligation, coûts) et des questionnaires spécifiques mesurant l'implication envers les cibles comme la carrière (K. D. CARSON & BEDEIAN, 1994), l'équipe (ELLEMERS et al., 1998) et le supérieur (MORGAN & HUNT, 1994). Ce choix est justifié par la forte mobilisation du TCM dans de très nombreuses études à travers le monde depuis plus de 50 ans et par la récente tendance de la littérature à l'adoption d'une nouvelle approche centrée sur les personnes. Complémentaire de celle centrée sur les variables, elle a l'avantage de permettre l'identification de sous-groupes de collaborateurs partageant des schémas similaires d'implication. Elle aide à mieux comprendre comment les dimensions et/ou cibles de l'implication se combinent, comment celles-ci sont ressenties, comment les groupes avec des combinaisons spécifiques se distinguent les uns des autres.

Concernant les réseaux sociaux organisationnels, la finalité étant de « reconstituer la structure relationnelle sous-jacente », nous retenons une approche dite sociocentrique basée sur des « réseaux complets » (MERCKLÉ, 2011). Elle va permettre d'obtenir une représentation des liens entre tous les acteurs de l'organisation, de calculer des indicateurs pour appréhender les positions et les rôles de ceux-ci et de visualiser les sous-groupes. En travaillant à la fois sur la topologie, la structure et le contenu des réseaux sociaux, il s'agira d'avoir une cartographie des relations sociales informelles dans l'organisation. Nous l'avons focalisée sur les relations d'affinité interpersonnelle et d'influence positive au travail, de conseil, de collaboration et d'attraction pour constituer une équipe. Suivant MACAMBIRA et al. (2015), nous travaillons sur les immersions positionnelle, relationnelle et structurelle qui constituent l'immersion sociale des collaborateurs. Nous mobilisons des modèles statistiques que nous paramétrons pour comparer les réseaux théoriques obtenus des réseaux empiriques issus des terrains. Nous visualisons ensuite graphiquement les différents réseaux. Des métriques classiques en ARS permettront de compléter nos observations.

Les logiciels SPSS, Ucinet (BORGATTI et al., 2002) et R (bibliothèques `RCurl`, `statnet`, `igraph` et `ergm`) seront utilisés respectivement pour les traitements statistiques, les représentations des réseaux et les calculs des différents métriques de réseaux. En analysant l'immersion sociale et les profils d'implication de chaque collaborateur, nous avons l'ambition d'obtenir une vision plus complète des phénomènes. Les deux études de cas que nous menons permettent de les mettre en lumière et de les lier. Le respect de ce cahier des charges aboutit à des contributions à la fois théoriques, méthodologiques et managériales.

### 3. Les enseignements de la recherche

Notre recherche analyse l'implication au travail par la perspective des réseaux sociaux. Elle appréhende sa base relationnelle par une approche multi-niveaux. Trois types de contributions sont attendues.

#### 3.1 Au niveau théorique et méthodologique

L'intérêt théorique de la recherche se situe d'abord dans une nouvelle perspective de l'implication au travail. Des contributions théoriques sont envisagées issues de la mobilisation de l'ARS. Une compréhension de la base relationnelle de l'implication au travail est attendue en étudiant la manière dont les collaborateurs se rapportent les uns les autres dans les RSI et en cherchant à indiquer les facteurs pouvant associer la position, le rôle et le regroupement des acteurs sociaux à la nature et à l'intensité du lien qu'ils entretiennent avec les cibles organisationnelles. La réalisation de cette recherche contribue à unir un domaine fortement étudié, le lien entre le collaborateur et l'organisation, et un domaine ayant un grand potentiel de recherche, l'ARS. Elle offre la possibilité d'observer les phénomènes organisationnels sur plusieurs niveaux : micro, méso et macro-social. Si les impacts de l'immersion sociale sur l'implication organisationnelle ont déjà été abordés, ils ne l'ont pas encore été dans le cadre des profils d'implication. Par ailleurs, nous étudions les réseaux informels multiplexes en reconstituant à la fois des réseaux instrumentaux (conseil, collaboration) et des réseaux expressifs (affinité interpersonnelle et influence positive) ainsi que le réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe.

Notre contribution est aussi méthodologique. Elle passe par l'évaluation de la pertinence de différentes méthodes pour la création de profils d'implication et la reconstitution des réseaux informels dans l'organisation. Par ailleurs, nous mobilisons la méthodologie de l'étude de cas, tel que suggérait par LAZEGA (1998), pour coupler l'ARS, méthode quantitative multi-niveaux, avec une connaissance « quasi-ethnographique » du terrain. Cette combinaison des méthodes permet d'obtenir une « *thick description* » du terrain en même temps qu'une analyse systématique des interactions entre acteurs (LECOQ, 2002). L'étude de cas va aider à mieux comprendre l'historique et le fonctionnement du collectif de travail, les relations formelles et informelles entre les collaborateurs. Elle est un préalable nécessaire pour construire et analyser la cartographie des réseaux et mieux expliquer les résultats obtenus. L'étude quantitative a pour objectif de lier l'immersion sociale avec les profils d'implication de chaque collaborateur.

Enfin, l'AMN apporte un éclairage plus profond et plus riche en retenant plusieurs niveaux d'analyse. Une telle ambition exige le respect d'une architecture précise de la recherche. La section suivante décrit ainsi les étapes permettant de mener à bien ce projet.

### **3.2 Au niveau managérial**

La contribution de notre recherche est ensuite managériale. Elle attire l'attention sur le fait que l'implication au travail est influencée par les structures sociales et les processus collectifs dépassant le postulat qu'elle résulte de processus d'échange individu-cibles organisationnelles. Elle suggère de prendre en compte la dimension relationnelle de l'implication au travail grâce à la cartographie des réseaux sociaux informels. En « rendant visible le travail invisible » (CROSS et al., 2002), un des objectifs est de visualiser les profils d'implication dans le collectif de travail. Nos résultats peuvent servir de base aux managers pour établir des prescriptions d'actions opérationnelles. La position, le rôle et le regroupement des collaborateurs ainsi que la nature et la configuration des réseaux informels constituent des « indicateurs » complémentaires de leur implication au travail. Elle s'inscrit dans la logique actuelle d'actions managériales plus ciblées et plus individualisées.

## **4. L'organisation de la recherche**

Notre travail de recherche est structuré en quatre chapitres.

Le chapitre 1 est consacré à la revue de littérature des deux principaux concepts mobilisés, à savoir l'implication au travail et l'analyse des réseaux sociaux dans les organisations. Leur mise en perspective permettra de mettre en lumière certaines zones d'ombre et de proposer des hypothèses permettant d'analyser les phénomènes aux niveaux de l'individu, des relations sociales et des réseaux.

Le chapitre 2 présentera la méthodologie employée dans ce travail de recherche. Le positionnement épistémologique relève d'un positivisme aménagé. Une stratégie de recherche de quantification et de représentation visuelle est retenue pour l'étude des deux cas. Les méthodes de création des profils d'implication et de construction des réseaux sociaux y sont détaillées et justifiées. L'échantillon, les échelles de mesure ainsi que les calculs sur les réseaux sociaux y sont présentés.

Le chapitre 3 décrira en détail les résultats de la recherche. Dans un premier temps, nous



expliquerons les traitements statistiques effectués sur l'implication puis ceux sur les réseaux sociaux.

Le chapitre 4 exposera la discussion des résultats obtenus. Il aura pour but de développer la réflexion sur le sujet, de cerner les limites de cette étude et d'ouvrir vers les voies de développement de cette recherche.

Une conclusion générale et plusieurs annexes (annexes A à C) termineront ce manuscrit.

# Chapitre 1

## Revue de littérature

### Sommaire

---

<b>1.1</b>	<b>L'implication au travail . . . . .</b>	<b>43</b>
1.1.1	Une conceptualisation plurielle . . . . .	43
1.1.1.1	La perspective comportementale . . . . .	44
1.1.1.2	La perspective attitudinale . . . . .	46
1.1.1.3	La perspective intégrative . . . . .	48
1.1.2	Une implication multiple . . . . .	50
1.1.2.1	Les cibles . . . . .	51
1.1.2.1.1	Les travaux précurseurs . . . . .	52
1.1.2.1.2	Le choix des cibles . . . . .	55
1.1.2.1.3	L'implication envers l'organisation . . . . .	57
1.1.2.1.4	L'implication dans la carrière . . . . .	59
1.1.2.1.5	L'implication envers le supérieur . . . . .	61
1.1.2.1.6	L'implication envers l'équipe . . . . .	63
1.1.2.1.7	Les interactions entre les cibles . . . . .	64
1.1.2.2	Les dimensions . . . . .	68
1.1.2.2.1	L'approche unidimensionnelle . . . . .	69
1.1.2.2.2	L'approche multi-dimensionnelle . . . . .	75
1.1.2.2.3	Le modèle tridimensionnel d'ALLEN et MEYER . . . . .	80
1.1.2.2.4	Les interactions entre les dimensions . . . . .	86
1.1.3	Les antécédents de l'implication . . . . .	90
1.1.3.1	Au niveau individuel . . . . .	92
1.1.3.2	Au niveau des expériences de travail . . . . .	93

1.1.3.2.1	Les facteurs liés au poste et au rôle occupé . . . . .	93
1.1.3.2.2	Les facteurs liés au supérieur . . . . .	94
1.1.3.2.3	Les facteurs liés à l'organisation . . . . .	94
1.1.3.3	Les corrélats . . . . .	95
1.1.4	Les conséquences de l'implication . . . . .	96
1.1.4.1	Les intentions de retrait . . . . .	96
1.1.4.2	Les performances intra et extra-rôle . . . . .	96
1.1.4.3	Le stress et le bien-être au travail . . . . .	97
1.1.5	Variables versus personnes . . . . .	98
1.1.5.1	L'approche traditionnelle . . . . .	99
1.1.5.2	L'approche récente . . . . .	101
1.1.5.3	Les profils . . . . .	102
1.1.6	Synthèse . . . . .	108
<b>1.2</b>	<b>L'analyse des réseaux sociaux organisationnels . . . . .</b>	<b>112</b>
1.2.1	Les origines et le développement de l'ARS . . . . .	113
1.2.1.1	Les réseaux psychologiques et sociologiques . . . . .	114
1.2.1.2	Les visions des réseaux et des acteurs sociaux . . . . .	121
1.2.1.3	Les cadres théoriques mobilisés . . . . .	125
1.2.1.4	L'ARS en Gestion des Ressources Humaines . . . . .	134
1.2.2	Les typologies . . . . .	135
1.2.2.1	Réseaux inter et intra organisationnels . . . . .	136
1.2.2.2	Réseaux formels et informels . . . . .	137
1.2.2.3	Réseaux instrumentaux et expressifs . . . . .	140
1.2.2.4	Réseaux socio- et égo-centriques . . . . .	143
1.2.3	L'appréhension multi-niveaux . . . . .	147
1.2.3.1	Analyse du réseau : l'immersion structurelle . . . . .	149
1.2.3.2	Analyse des relations : l'immersion relationnelle . . . . .	152
1.2.3.3	Au niveau des acteurs : l'immersion positionnelle . . . . .	154

---

Le concept d'implication fait l'objet d'un nombre important de travaux en GRH depuis plus d'un demi-siècle. A l'origine, dans les années 60-70, il a permis de mieux expliquer les causes du déclin de la loyauté des travailleurs américains vis à vis de leur entreprise (A. COHEN, 2003). Par la suite, la recherche a montré qu'il prédisait une variété d'indicateurs importants pour les organisations. Ainsi, l'implication impacte les intentions négatives (J. P. MEYER et al., 1993), le départ volontaire (MATHIEU & ZAJAC, 1990), la performance au

travail (BASHAW & GRANT, 1994 ; RIKETTA, 2002), les comportements citoyens au travail (J. P. MEYER et al., 2002), la santé et le bien-être (J. P. MEYER et al., 2002 ; J. P. MEYER & MALTIN, 2010 ; J. P. MEYER & MORIN, 2016 ; J. P. MEYER et al., 2012). Même si la littérature est pléthorique, elle n'a pas réellement amené à mettre en place des politiques managériales harmonieuses et opérationnelles (CHARLES-PAUVERS & PEYRAT-GUILLARD, 2012 ; MOSCON et al., 2012). Certains auteurs, tels RANDALL et al. (1990) ou A. COHEN (2003), en sont venus à s'interroger sur la réelle pertinence de ce construit (BIÉTRY, 2012). H. J. KLEIN, MOLLOY et BRINSFIELD (2012) déplorent la multiplication des perspectives, l'élargissement à des construits distincts, la redondance conceptuelle et l'abondance des mesures. Le concept d'implication serait devenu, selon eux, un « bourbier » (« *quagmire* »), une « énigme » (« *conundrum* »), une « conceptualisation amorphe » (« *amorphous conceptualization* »), un « tintement fallacieux » (« *jingle fallacy* ») (H. J. KLEIN, MOLLOY & BRINSFIELD, 2012, pp. 6-9).

Plusieurs raisons incitent pourtant à poursuivre la recherche. Les changements organisationnels et comportementaux de ces dernières années interrogent de nouveau ce lien unissant un individu à son organisation (MATHIEU & ZAJAC, 1990 ; J. P. MEYER & ALLEN, 1991 ; J. P. MEYER & MORIN, 2016). Le développement des emplois atypiques et des carrières nomades, les nouvelles attentes des collaborateurs « post covid » et les récents mouvements de « grande démission » (« *big quit* ») et de « démission silencieuse » (« *quiet quitting* ») invitent à « re-sonder » l'implication des collaborateurs. La littérature s'oriente désormais vers une approche plus globale. En effet, l'implication, dans la sphère professionnelle, ne peut se résumer à un lien uni-cible. Substituer l'implication envers l'organisation par des implications envers d'autres cibles (le supérieur, l'équipe ou les buts) permettrait de mieux aligner les intérêts des collaborateurs avec ceux de l'organisation (J. P. MEYER & MORIN, 2016). Parallèlement, la sphère particulière du travail impose de prendre en compte l'encastrement des collaborateurs dans un collectif et une structure sociale. Une partie de la littérature en GRH suggère d'adopter une vision complémentaire en mobilisant l'ARS (BRASS, 2003 ; PARK et al., 2020). Ce premier chapitre propose une présentation des concepts d'implication et d'ARS. Ce panorama permettra de mettre à jour leurs relations et de poser les directions de notre recherche.

## 1.1 L'implication au travail

La complexité du concept d'implication au travail rend, encore aujourd'hui, difficile l'établissement d'un consensus (H. J. KLEIN, BECKER & MEYER, 2012). Multitude de définitions, variété de mesures et multiplicité de formes et d'objets amènent REICHERS (1985) à comparer le construit d'implication à une « *laundry list* ». Certains auteurs, comme MORROW (1983) ou J. P. MEYER et ALLEN (1997, p. 3), préfèrent soit ne pas le définir, soit s'attacher à décrire le collaborateur impliqué. THÉVENET (2002, p. 10) suggère de se focaliser sur les manifestations de l'implication car « la tentative de trouver une définition théoriquement satisfaisante et acceptée par tous s'est pour l'instant révélée assez vaine ». S'y ajoutent des problèmes terminologiques. Le terme anglais « *organizational commitment* » est traduit par « implication organisationnelle » par les chercheurs français, tandis qu'il l'est par « engagement organisationnel » par les chercheurs francophones (VANDENBERGHE, 2005, 2015) et les praticiens. J. NEVEU (1996), pour sa part, propose d'utiliser le terme engagement lorsqu'il s'agit de la relation entre l'individu et son travail tandis que celui d'implication serait réservé à la relation unissant l'individu et l'organisation. Afin de faire le point sur les connaissances disponibles, nous aborderons successivement les conceptualisations proposées, les cibles, les dimensions et enfin les antécédents et conséquences les plus fréquemment cités.

### 1.1.1 Une conceptualisation plurielle

La première utilisation du terme « *commitment* » se situe dans la publication du sociologue FOOTE (1975). Il mobilise le concept d'identification dans sa théorie de la motivation pour déterminer les raisons poussant les individus à jouer un certain rôle dans l'organisation. Ces derniers initient et maintiennent des lignes d'action en raison d'un « soi actif ». Pour ce faire, ils doivent s'approprier et s'impliquer totalement dans leur identité. Cette implication (dans leur identité) crée « un lien entre la structure individuelle et sociale » (BURKE & REITZES, 1991, p. 239 ; CHARLES-PAUVERS & PEYRAT-GUILLARD, 2012). Pour le sociologue WHYTE (1956), l'« homme de l'organisation » est un individu qui non seulement travaille pour l'organisation, mais en fait également partie (RANDALL, 1987). L'appartenance à l'organisation constitue un besoin ultime pour celui-ci. En échange, il subordonne ses objectifs et ses désirs et offre sa loyauté pour se conformer aux exigences de l'organisation.

De ces influences, beaucoup de définitions ont été proposées dans la littérature. Une revue exhaustive ne ferait qu'ajouter à la difficulté de circonscrire le phénomène. Nous reviendrons

prioritairement sur les deux principales conceptualisations qui ont été développées parallèlement jusqu'au début des années 80. Certains auteurs, comme STAW et SALANCIK (1977) ou J. P. MEYER et ALLEN (1984), vont proposer par la suite de les articuler.

### 1.1.1.1 La perspective comportementale

Cette approche se focalise sur les conditions favorisant un comportement répétitif ainsi que les effets de ce comportement sur les attitudes (VANDENBERGHE, 2009, p. 276). « Dans l'approche comportementale, on peut s'attendre à ce que les attitudes résultant d'un comportement affectent la probabilité que ce comportement se reproduise à l'avenir » (J. P. MEYER & ALLEN, 1991, p. 62). Les comportements d'un collaborateur influenceront ses changements d'attitudes (Figure 1.1).

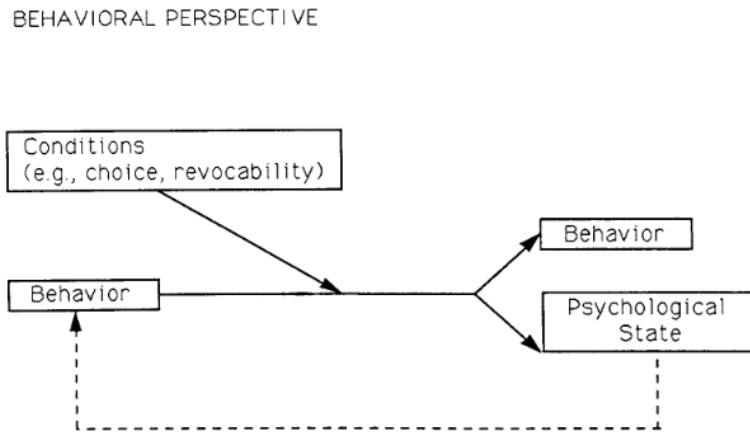


FIGURE 1.1 – La perspective comportementale de l'implication organisationnelle. Source : (J. P. MEYER & ALLEN, 1991, p. 63)

Cette conception est dite comportementale, même si certains auteurs (J.-P. NEVEU, 2002, p. 27; SALANCIK, 1977) préfèrent utiliser les termes d'approches « transactionnelle » ou « cognitive ». Cette implication est souvent désignée par les termes d'« implication calculée » (ALUTTO et al., 1973) ou « implication organisationnelle continue » (J. P. MEYER & ALLEN, 1991; CHARLES-PAUVERS & PEYRAT-GUILLARD, 2012, p. 4). Elle s'est fortement développée avec les travaux de H. S. BECKER (1960). Cet auteur est considéré comme étant le premier à employer le terme « *commitment* » tel qu'il est utilisé aujourd'hui. Il mobilise ce concept pour expliquer pourquoi les individus s'engagent dans des lignes d'action cohérentes et les maintiennent dans le temps, quelques soient les situations (BURKE & REITZES, 1991). Ces lignes d'activités cohérentes (« *consistent lines of activity* ») résultent de processus conscients (« *side bets* ») d'évaluation des coûts/avantages (H. S. BECKER, 1960, pp. 33-35). Sa théorie dite des « avantages comparatifs » caractérise l'implication comme une disposition

à poursuivre les comportements en raison des « investissements » irrécupérables effectués par le collaborateur. Ces « coûts irrécouvrables » correspondent à tout élément de valeur que le collaborateur a investi dans l'organisation. Ce peut être le temps, les sacrifices personnels et professionnels ou l'ancienneté. Ils vont contraindre ses actes et ses comportements futurs. Le collaborateur a intérêt à maintenir sa ligne d'action en raison des coûts générés par la perte de ces investissements en cas de changement. Il sera d'autant plus impliqué qu'il perdrait beaucoup en quittant l'organisation. « Plus il y a de paris parallèles en jeu, plus l'implication envers l'organisation est grande » (ALUTTO et al., 1973). Ce coût perçu de départ augmente s'il perçoit un manque d'alternatives pour remplacer ou compenser ses investissements perdus. L'implication est donc le résultat d'un calcul et d'un jugement amenant le collaborateur à poursuivre dans la même voie. Il développe alors une « implication à continuer » (« *cognitive-continuance commitment* », KANTER, 1968, p. 504) en raison de ses sacrifices, de ses investissements et des manques d'alternatives. J.-P. NEVEU (1993, p. 108) explique cette implication en s'appuyant sur la théorie de la dissonance cognitive de FESTINGER (1957). Le collaborateur veut quitter l'organisation mais il ne peut le faire en raison des pertes occasionnées qui lui apparaissent trop coûteuses. Pour éviter d'être en contradiction avec lui-même, il va s'impliquer dans l'organisation. Ce comportement lui permet de développer les aspects positifs de son jugement passé (avantages/coûts) et de diminuer les aspects négatifs de son jugement actuel (sensation d'être piégé dans l'organisation). Il faut toutefois noter que l'implication théorisée par H. S. BECKER (1960) et celle théorisée par KANTER (1968) diffèrent. La première se caractérise par une implication envers des actions cohérentes. La deuxième correspond à une implication envers un groupe social. Pour KANTER (1968), « l'implication fait référence à la volonté des acteurs sociaux de donner leur énergie et leur loyauté aux systèmes sociaux » (KANTER, 1968, p. 499 ; PESQUEUX, 2020, p. 4).

L'implication comportementale relève donc d'une approche cognitive et instrumentale. Elle est associée à un processus d'extériorisation et à un locus de contrôle interne (qui réside dans l'individu et non dans l'organisation). Celui-ci est motivé par des raisons intrinsèques.

Dans la deuxième approche, dite attitudinale, l'implication est davantage attachée à un contexte intériorisé et à un locus de contrôle externe. Elle se base sur des raisons extrinsèques (J.-P. NEVEU, 1993 ; O'REILLY III & CALDWELL, 1981). À partir du début des années 80, en raison de difficultés conceptuelles et méthodologiques, l'approche comportementale est remplacée par l'approche attitudinale. En effet, la perspective comportementale est parfois expliquée non par des comportements réels mais par des intentions comportementales qui relèvent de la perspective attitudinale.

### 1.1.1.2 La perspective attitudinale

Cette approche, dominante dans la littérature, s'intéresse aux facteurs influençant le développement de l'implication et aux conséquences de cette attitude (VANDENBERGHE, 2009, p. 276). « Dans l'approche attitudinale, les conséquences comportementales de l'implication sont susceptibles d'avoir une influence sur les conditions qui contribuent à la stabilité ou au changement de l'implication » (J. P. MEYER & ALLEN, 1991, p. 62). Il existe donc des antécédents qui renforcent l'implication (Figure 1.2).

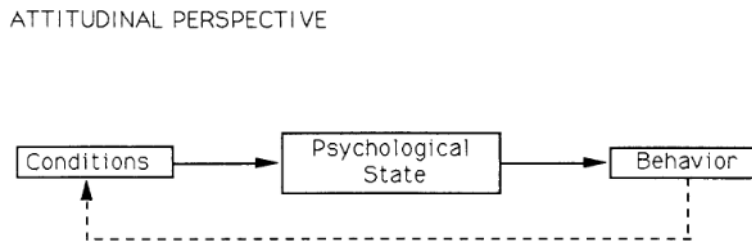


FIGURE 1.2 – La perspective attitudinale de l'implication organisationnelle. Source : (J. P. MEYER & ALLEN, 1991, p. 63)

Cette perspective a été influencée par la psychologie sociale. Celle-ci appréhende la relation entre un individu et un objet social (événement, organisation, individu, groupe...). Le concept d'attitude va permettre d'expliquer l'état mental des individus envers cet objet. Cet état va déterminer les actions des individus et prédire leurs intentions et leurs comportements. En psychologie sociale, l'attitude est appréhendée comme une « tendance psychologique qui s'exprime en évaluant une entité particulière avec un certain degré de faveur ou de défaveur » (EAGLY & CHAIKEN, 1993). Elle s'exprime dans des réponses affectives, cognitives et comportementales. Dans son modèle tridimensionnel des processus d'implication, DUBÉ et al. (1997) définissent l'implication comme « l'interaction dynamique de ces trois éléments, les forces affective, comportementale et cognitive, qui font qu'une personne initie, puis maintient une ligne d'action ou de pensée envers un objet social important et valorisé » (BRAULT-LABBÉ & DUBÉ, 2009, p. 120) :

1. une force affective : le plaisir, l'intérêt personnel et l'attirance par rapport à l'objet ;
2. une force comportementale : la poursuite des efforts nécessités par l'implication ;
3. une force cognitive : la capacité d'accepter les éléments négatifs de l'implication afin de pouvoir profiter des éléments positifs.

Ces trois forces ne sont pas toutes « activées » en même temps et avec la même intensité. La particularité du modèle est qu'il peut être appliqué à tout objet d'implication. Il rend compte du caractère évolutif et cyclique de l'implication.



La littérature sur l'implication organisationnelle s'est inspirée de ces différents travaux. Tandis que la conceptualisation comportementale s'appuie sur un calcul et un jugement (force cognitive de l'attitude selon DUBÉ et al., 1997), la conceptualisation attitudinale décrit l'attachement émotionnel à l'organisation (force affective de l'attitude selon DUBÉ et al., 1997). A l'origine, le terme d'implication attitudinale a été proposé pour différencier les aspects psychologiques de l'implication (T. E. BECKER et al., 2012). Il ne se réfère donc pas à l'attitude comme évaluation sommaire de l'objet psychologique capturé dans des dimensions d'attributs telles que bon-mauvais, nuisible-bénéfique, agréable-désagréable et sympathique-détestable.

L'approche attitudinale caractérise le lien psychologique (« une orientation affective ou émotionnelle envers une entité », J. P. MEYER & ALLEN, 1984, p. 373) entre le collaborateur et l'organisation permettant de détecter et de prédire des intentions comportementales. Elle est désignée par différents termes : « implication attitudinale » (STAW & SALANCIK, 1977), « implication organisationnelle affective » (J. P. MEYER & ALLEN, 1991) ou « implication par internalisation » (O'REILLY III & CHATMAN, 1986). L. W. PORTER et al. (1974, p. 604) la définissent comme « la force de l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation particulière » et la caractérisent par trois éléments :

1. une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation ;
2. une volonté d'exercer un effort considérable au nom de l'organisation ;
3. un fort désir de rester membre de l'organisation.

Le collaborateur cherche à « faire partie », à s'identifier à l'organisation et à contribuer à sa réussite. WIENER (1982, p. 421) poursuit dans cette « *identification approach* » mais avec une vision normative : « l'implication organisationnelle est considérée comme la totalité des pressions normatives intériorisées pour agir d'une manière qui répond aux objectifs et aux intérêts de l'organisation ». Le collaborateur impliqué présente certains comportements non parce qu'il pense que c'est profitable pour lui mais parce qu'il pense que c'est moralement la « bonne chose » à faire. Ces deux éléments, affectif et normatif, seront repris dans le modèle de J. P. MEYER et ALLEN (1997). J.-P. NEVEU (2002, p. 27) propose d'utiliser les termes d'« approche transactionnelle » mettant l'accent sur l'aspect instrumental ou calculé de l'implication et d'« approche relationnelle » qui fait référence à l'aspect psychologique ou affectif de l'implication.

L'implication va donc au-delà de la simple loyauté passive à l'organisation. Elle est issue d'une relation active du collaborateur avec l'organisation telle que les individus sont prêts à donner quelque chose d'eux-mêmes (MOWDAY et al., 1979, pp. 228-229). Elle se développe au fur et à mesure et est assez stable dans le temps : « les attitudes d'implication semblent

se développer lentement mais régulièrement au fil du temps, à mesure que les individus réfléchissent à la relation entre eux et leur employeur ». L'implication n'est pas affectée par des événements transitoires (MOWDAY et al., 1979, pp. 228-229). Elle existe dès l'entrée dans l'organisation comme une « propension à » (CHARLES-PAUVERS & PEYRAT-GUILLARD, 2012, p. 3). Pour que l'implication se crée et se développe, une interaction doit exister entre le collaborateur et l'organisation (PRAT DIT HAURET, 2006, p. 127).

Dans ce sens, l'implication est déduite non seulement de l'expression des croyances et des opinions des collaborateurs mais également de leur volonté d'action. Il existerait ainsi deux types d'implication résultant de deux processus différents : l'implication attitudinale et l'implication comportementale (MOWDAY et al., 1982; L. W. PORTER et al., 1974). La première se focalise sur la façon dont les collaborateurs appréhendent leur relation avec l'organisation. La deuxième se concentre sur la façon dont les collaborateurs « vivent » leur « enfermement » dans l'organisation (CHARLES-PAUVERS & PEYRAT-GUILLARD, 2012, p. 2). Ces auteurs ont ainsi contribué à clarifier les travaux et à les orienter vers une approche reliant ces deux principales perspectives de l'implication.

### **1.1.1.3 La perspective intégrative**

STAW et SALANCIK (1977) proposent une vision cyclique de l'implication (KLINE & PETERS, 1991; LACROUX, 2008) : l'implication attitudinale mène à l'implication comportementale qui elle-même renforce l'implication attitudinale. L'implication est définie comme une « obligation psychologique de se comporter d'une manière cohérente » incluant le comportement antérieur et ses incidences. Elle est le résultat d'un processus par lequel les collaborateurs deviennent psychologiquement liés à leurs actions. L'état affectif découle de l'implication comportementale (COOPEY & HARTLEY, 1991, p. 19). Ainsi, un collaborateur impliqué dans son organisation va mettre en place des actions pour y rester. Celles-ci vont générer des expériences et des évaluations positives qui viendront renforcer son attachement vis à vis de l'organisation.

Pour MATHIEU et ZAJAC (1990), l'implication organisationnelle nécessite d'étudier deux formes d'implication : l'implication attitudinale et l'implication calculée. La première reprend les travaux de MOWDAY et al. (1982, p. 27) sur l'implication affective. Elle est appréhendée comme « une forte croyance et une acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, une volonté de faire des efforts considérables au nom de l'organisation, et un fort désir de rester membre de l'organisation ». La deuxième forme s'inspire des travaux de HREBINIAK et ALUTTO (1972, p. 569). L'implication « dépend en partie des perceptions des

soldes incitations-contributions ou de manière identique du ratio entre les récompenses reçues par l'organisation en relation avec les coûts encourus pour les recevoir ». Ils concluent que les implications attitudinale et calculée sont bien des construits distincts. Et l'implication attitudinale est celle qui est la plus corrélée avec les antécédents et les conséquences (MATHIEU & ZAJAC, 1990).

Le modèle « inclusif » qui s'est imposé et qui a été le plus repris dans la littérature est celui de J. P. MEYER et ALLEN (1991, 1997). Ces auteurs retiennent l'implication dite affective (« *affective commitment* ») et l'implication continue (« *continuance commitment* », influencée par la théorie de BECKER). Par la suite, ils intègrent la composante normative suggérée par WIENER (1982). Leur modèle final (« *Three-Component Model* » of organizational commitment : TCM, figure 1.3) a dominé la littérature jusqu'aux premières critiques de MORROW (1983), puis de SOLINGER et al. (2008), A. COHEN (2007) et H. J. KLEIN, MOLLOY et BRINSFIELD (2012). J. P. MEYER et ALLEN (1991, p. 67) positionnent l'implication organisationnelle comme « un état psychologique qui (a) caractérise la relation des employés avec l'organisation et (b) a des répercussions sur la décision de continuer ou non à être membre de l'organisation ». La nature de ces états psychologiques diffèrent selon trois approches : l'implication affective (« *affective commitment* »), normative (« *normative commitment* ») et implication continue ou calculée (« *continuance commitment* »). La première se réfère à l'attachement émotionnel, l'identification et l'engagement dans l'organisation, la deuxième au sentiment d'obligation de rester et la troisième à la prise de conscience des coûts engendrés par un départ. Ces trois approches constituent des dimensions de l'implication organisationnelle et non des formes d'implication comme elles ont pu l'être dans la méta-analyse de MATHIEU et ZAJAC (1990). Elles constituent « ... des composants distinctifs, plutôt que des types, d'implication attitudinale, c'est-à-dire que les employés peuvent éprouver chacun de ces états psychologiques à des degrés divers... » (A. COHEN, 2007, p. 340).

Ce modèle tridimensionnel vise à inclure dans une même structure conceptuelle toutes les attentes de ce que le phénomène pourrait engendrer (RODRIGUES et al., 2019). La dimension affective exprime l'identification et l'affection envers l'organisation (MOWDAY et al., 1982). La dimension normative est le résultat de l'intériorisation des valeurs et des normes organisationnelles qui génèrent un sentiment d'obligation de rester (WIENER, 1982). La dimension calculée est fondée sur une rationalité instrumentale qui calcule les coûts encourus et les bénéfices perdus à quitter l'organisation (H. S. BECKER, 1960).

La littérature s'est donc orientée vers une conception multi-dimensionnelle de l'implication, appartenant au domaine des attitudes. Plusieurs auteurs (MORROW, 1983 ; REICHERS,

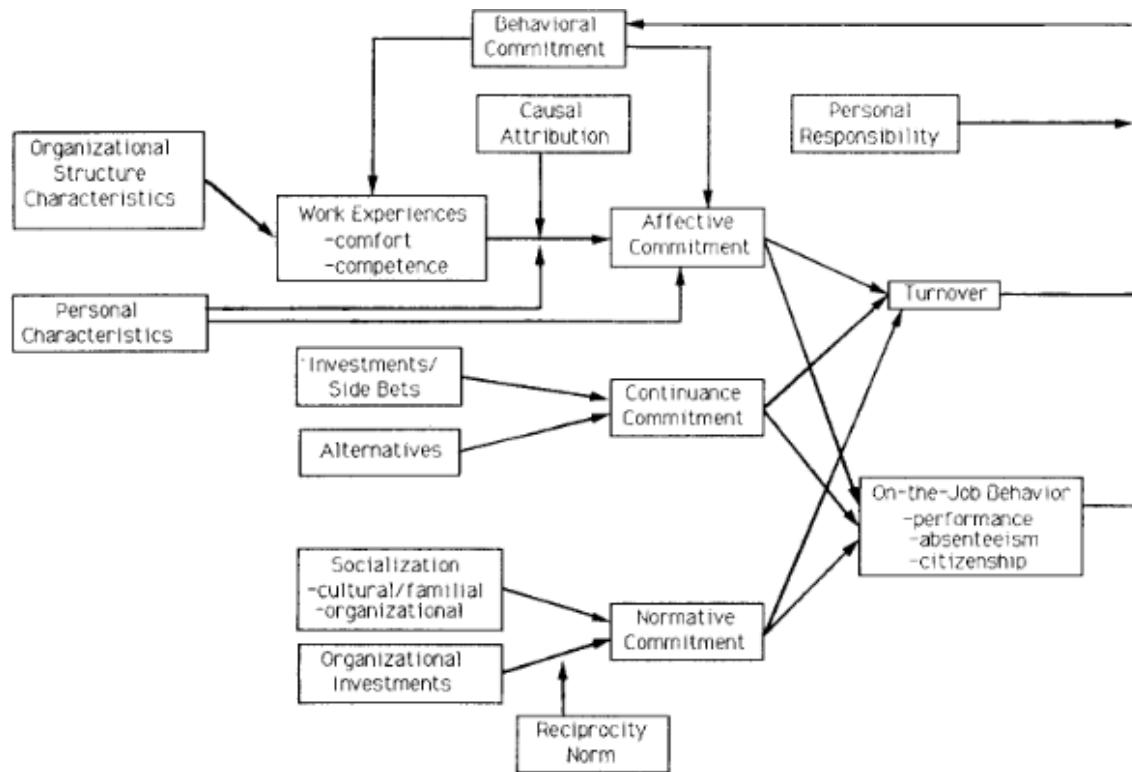


FIGURE 1.3 – Le modèle TCM d’implication organisationnelle. Source : (J. P. MEYER & ALLEN, 1991, p. 63)

1985) ont suggéré que l’organisation pouvait ne pas être le seul objet de l’implication du collaborateur. L’implication correspondrait davantage à la relation entre un individu et une cible de la sphère professionnelle (MATHIEU & ZAJAC, 1990).

### 1.1.2 Une implication multiple

Comme pour sa définition, il existe une pluralité de typologies dans la littérature. Plus de vingt-cinq concepts et mesures liés à l’implication, trente formes d’implication au travail et dix définitions très différentes de l’implication organisationnelle ont été recensés (MORROW, 1983 ; J. P. MEYER, 2016b). Il est possible de relever deux ou quatre dimensions de l’implication et environ cinq grandes catégories de cibles. Pour THÉVENET (2002, p. 11), les collaborateurs « sont plus impliqués qu’on ne croit, mais ce n’est pas forcément le type d’implication que l’on attend » (LACROUX, 2008). L’implication doit être doublement appréhendée (T. E. BECKER, 1992, p. 232) : « Les cibles d’implication sont les entités particulières, telles que les individus et les groupes, auxquelles un employé est attaché. Les dimensions de l’implication sont les motifs qui engendrent l’attachement ».

Dans la littérature, deux orientations peuvent ainsi être relevées : « l’approche sur les

dimensions/composants de l'implication » et « l'approche sur les cibles/foyers de l'implication » (BOSHOF & MELS, 2000, p. 258). Cette distinction entre les dimensions et les cibles de l'implication a contribué à expliquer « la variance de la satisfaction au travail, de l'intention de démissionner et des comportements organisationnels prosociaux, au-delà de la variance expliquée par les scores de l'implication organisationnelle » (T. E. BECKER & BILLINGS, 1993, p. 178). Certains auteurs privilégient une approche unidimensionnelle (purement affective) sur plusieurs cibles (R. COHEN, 2013 ; STINGLHAMBER et al., 2002) alors que d'autres auteurs choisissent de croiser les différentes dimensions et les différentes cibles (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001 ; WASTI & CAN, 2008 ; VANDENBERGHE, 2015).

### 1.1.2.1 Les cibles

L'implication au travail (« *work commitment* », MORROW, 1983) est un concept faisant référence à la loyauté envers plusieurs entités différentes. Celles-ci comprennent le travail proprement dit, la carrière ou la profession d'un collaborateur, son emploi et son organisation (A. COHEN, 1999, p. 286). Les collaborateurs étant intégrés et imbriqués dans plusieurs structures sociales, (A. COHEN, 1999, p. 288 ; A. COHEN, 2003, p. 7), ils peuvent être impliqués simultanément dans divers domaines de la sphère professionnelle. Selon THÉVENET (2002), chaque individu aurait un « portefeuille d'implication » compris comme une implication envers plusieurs cibles simultanément (LACROUX, 2008).

Selon la théorie de l'attachement de LAWLER (1992), « les acteurs développent des liens affectifs plus forts avec des sous-groupes au sein d'un système social plutôt qu'avec le système social, avec les communautés locales plutôt qu'avec les États, ou avec l'organisation du travail » (LAWLER, 1992, p. 334). L'implication serait plus forte avec des cibles proximales (par exemple, les communautés locales) qu'avec des cibles plus éloignées (par exemple, l'État) parce qu'il existe un attachement interpersonnel plus fort. Le mérite des effets positifs des liens interpersonnels est susceptible d'être attribué aux cibles proches. Le blâme des effets négatifs est susceptible de l'être aux cibles plus éloignées. Selon cette logique, le collaborateur peut développer, par exemple, « une implication plus forte à l'emploi, qui est une cible proximale dans son unité de travail immédiate, qu'à sa carrière, qui est une cible beaucoup plus éloignée. » (A. COHEN, 1993, p. 289). La compréhension de l'implication est donc moins juste si l'étude ne porte que sur un seul objet social.

### 1.1.2.1.1 Les travaux précurseurs

Deux modèles sont souvent évoqués concernant l'implication envers plusieurs cibles : celui de MORROW (1993) et celui de REICHERS (1985). Leur principal intérêt est d'indiquer que le collaborateur au sein de son organisation peut être impliqué à la fois vis à vis d'objets internes (comme le travail, les collègues, le supérieur...) et d'objets externes (comme la carrière ou les clients).

Face à la multitude d'approches proposées dans la littérature et pour éviter un « chaos conceptuel », MORROW (1983) est la première à proposer le « concept fédérateur d'implication au travail » (« *work commitment* »). Celui-ci fait référence à toutes les facettes « universelles » de l'implication dans la sphère professionnelle (CHARLES-PAUVERS & PEYRAT-GUILLARD, 2012, p. 5). Elle propose de se focaliser sur les cibles et sur les formes applicables à la majorité des collaborateurs et des situations professionnelles. Les cinq cibles « universelles » d'implication (MORROW, 1983, p. 488) retenues sont : la valeur travail (« *value focus* », éthique protestante), la carrière (« *career focus* »), le travail/emploi (« *job focus* »), l'organisation (« *organization focus* »), le syndicat (« *union focus* »). Dans son ouvrage de synthèse, MORROW (1993) présente les « formes universelles » d'implication au travail : l'implication organisationnelle affective (« *affective organizational commitment* »), l'implication organisationnelle calculée (« *continuance organizational commitment* »), l'implication envers la carrière (« *career commitment* »), l'implication envers l'emploi (« *job involvement* ») et l'implication entre la valeur travail (« *work ethic endorsement* »). Pour les comprendre, elle propose le modèle des cercles concentriques (A. COHEN, 1999, p. 288) dans lequel elle situe chacune d'entre elles (figure 1.4) : la valeur travail à l'intérieur, suivie de l'implication dans la carrière, de l'implication organisationnelle calculée, de l'implication organisationnelle affective et, dans le cercle le plus extérieur, de l'implication dans l'emploi (« *job involvement* »). Les cercles au centre ont une influence sur ceux à la périphérie. Ils sont « de nature plus dispositionnelle, culturelle et sont relativement stables dans le temps ». Ceux à la périphérie sont « plus déterminés par la situation et plus sujets au changement et à l'influence » (A. COHEN, 1999, p. 288). La taille de chaque cercle ou celle de l'ensemble du modèle ne peut être définie. Un niveau élevé d'une forme d'implication au travail n'implique pas qu'il doit y avoir moins d'implication ailleurs. En effet, le collaborateur ne dispose pas d'une quantité fixe de loyauté à répartir. Dans ces cercles, MORROW (1993) se concentre principalement sur le positionnement et les différences conceptuelles entre les facettes d'implication au travail. Le modèle n'explique pas pourquoi et comment chacune des facettes est liée à l'autre.

REICHERS (1985) reprend la proposition de MORROW (1983) pour capturer les réalités

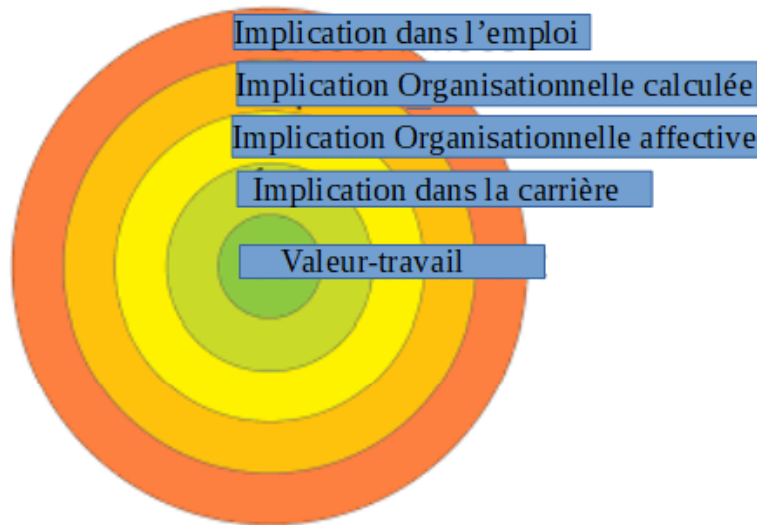


FIGURE 1.4 – Les formes universelles d’implication au travail selon MORROW (1993).

quotidiennes de la vie des employés dans les organisations. Elle définit l’implication comme un « processus d’identification avec les objectifs et les valeurs des différentes parties prenantes d’une organisation » (REICHERS, 1985, p. 465). Elle ne reprend pas le concept d’implication au travail de MORROW (1983) mais celui d’implication organisationnelle qu’elle propose d’étendre à plusieurs cibles (« *foci* »). En effet, l’organisation n’est souvent qu’une « abstraction » pour les employés. Dans la réalité, elle est représentée « par les collègues, les supérieurs, les subordonnés, les clients, et les autres groupes et individus qui composent collectivement l’organisation » (REICHERS, 1985, p. 472). L’implication organisationnelle apparaît comme un « assemblage » d’implications envers diverses cibles (figure 1.5). Les collaborateurs peuvent être impliqués, à des degrés divers, à plusieurs ensembles distincts d’objectifs et de valeurs de toute entité pertinente dans et en dehors de l’organisation (REICHERS, 1985, p. 470). Cette proposition s’inscrit dans l’« évolution naturelle » du concept d’implication organisationnelle. Elle offre plusieurs avantages :

- les organisations sont vues comme politiques et constituées de différentes entités ;
- la nature de l’attachement des employés à leur organisation est plus proche de la réalité, telle qu’ils l’expérimentent ;
- les conflits entre les diverses implications et leurs effets sur la relation entre l’employé et l’organisation sont étudiés.

Pour appuyer son propos, elle se réfère au concept de groupes de référence de A. W. GOULDNER (1957, 1958). Selon ce dernier, deux types idéaux d’identité organisationnelle peuvent être distingués selon trois critères : la loyauté organisationnelle, l’orientation envers un groupe de référence interne ou externe à l’organisation et l’implication envers les com-

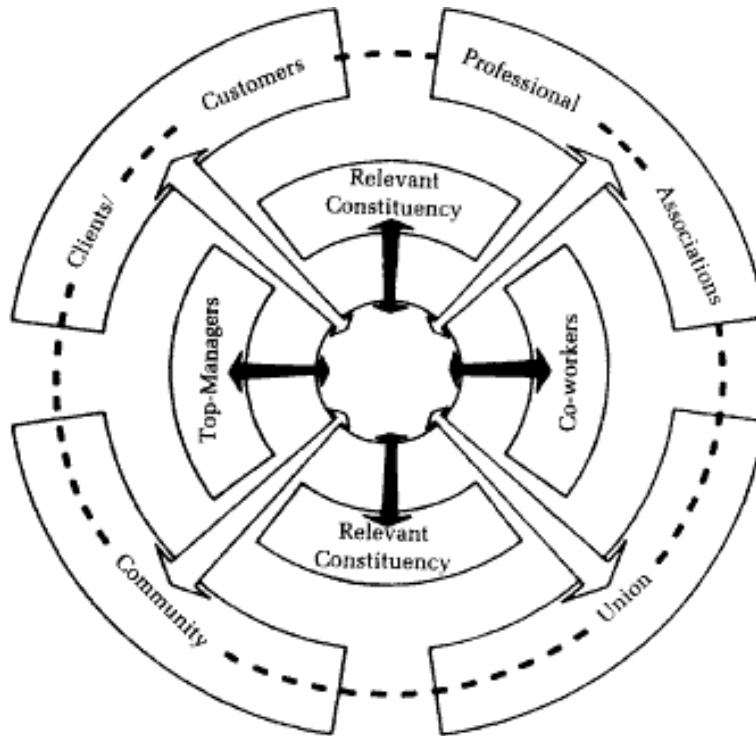


FIGURE 1.5 – L’implication organisationnelle par rapport aux diverses cibles. Source : (REICHERS, 1985, p. 472).

pétences et les valeurs professionnelles. En fonction du « degré d’influence, de participation, de propension à accepter ou rejeter les règles organisationnelles et les relations informelles », deux identités peuvent être distinguées : l’identité « cosmopolite » et l’identité « locale » (A. W. GOULDNER, 1957, p. 281). L’identité « cosmopolite » correspond aux salariés ayant un faible degré de loyauté organisationnelle, une orientation au profit d’un groupe de référence externe à l’organisation et une forte implication envers les compétences et les valeurs professionnelles. L’identité « locale » regroupe les salariés ayant une orientation au profit d’un groupe interne à l’organisation, une forte loyauté organisationnelle et une faible implication envers les compétences et les valeurs professionnelles. Ces deux identités constituent les deux extrémités d’un continuum. Face aux critiques, le construit est re-conceptualisé (GOLDBERG et al., 1965). Le « local » est assimilé au salarié loyal à son organisation, qui s’identifie aux valeurs et aux buts organisationnels. Il souhaite être surtout reconnu par ses supérieurs dans l’organisation. Il recherche des promotions internes. Le « cosmopolite » désigne le salarié qui s’identifie fortement aux valeurs de sa profession. Il recherche l’approbation et la reconnaissance de ses pairs au sein et à l’extérieur de l’organisation, la reconnaissance d’un statut au sein de son groupe professionnel. Il est fortement impliqué dans sa spécialité. Ainsi, le « local » est le collaborateur impliqué envers l’organisation tandis que le « cosmopolite » est impliqué dans sa profession (DEMERY-LEBRUN, 2007, p. 7).



L'implication organisationnelle ne peut donc être assimilée à l'implication professionnelle. Un collaborateur peut apparaître peu impliqué envers l'organisation alors qu'il l'est plus fortement envers sa profession. La perspective de l'implication multiple permet de mieux prédire l'intention de quitter l'organisation que la seule perspective de l'implication organisationnelle (A. COHEN, 1993 ; HUNT & MORGAN, 1994). Des problèmes demeurent cependant quant aux cibles les plus pertinentes à étudier, ainsi que sur leurs interactions. Si certains auteurs, comme MORROW (1983) ou A. COHEN (1999) suggèrent de ne retenir que cinq cibles, au moins treize cibles peuvent être recensées dans la littérature (LAPALME & DOUCET, 2004, p. 5 ; CARRIER-VERNHET, 2012, p. 40).

#### 1.1.2.1.2 Le choix des cibles

La perspective de l'implication multiple examine simultanément les différentes cibles (« *foci* ») de l'implication dans la sphère professionnelle (A. COHEN, 2014, p. 269) : « Un employé peut éprouver simultanément différents niveaux d'engagement envers différents objets dans l'environnement de travail, tels que l'organisation, la profession, le syndicat et son travail » (A. COHEN, 2003, p. 8). Depuis sa reconnaissance, plusieurs cibles ont été développées, dont la plupart présente un chevauchement important (J. P. MEYER et al., 2013, p. 192). LAPALME et DOUCET (2004) relevaient déjà des « confusions inter-cibles » et des « redondances intra-cibles » (LACROUX, 2008). Par exemple, pour l'implication dans l'emploi, les études mobilisent les termes d'« emploi » (« *job* ») et de « travail » (« *work* ») de manière interchangeable. Ce constat amène à une confusion entre le travail en général et l'emploi spécifique du collaborateur. Pour l'implication professionnelle, les auteurs utilisent les termes de « *career commitment* » (implication dans la carrière), de « *professional commitment* » (implication dans la profession) ou d'« *occupational commitment* » (implication dans le métier).

De même, MORROW (1993) évoquait les risques de redondance au niveau théorique (entre les concepts) et empirique (entre les mesures). Par exemple, certaines échelles de mesure de l'implication envers d'autres cibles ne sont que la transposition des échelles de l'implication organisationnelle (J. P. MEYER et al., 1993 ; VANDENBERGHE et al., 2001). Beaucoup d'échelles d'implication ont été révisées au cours des ans (H. J. KLEIN et al., 2014, p. 223). Ainsi, l'implication envers les objectifs (« *goal commitment* ») contenait 9, puis 7, 4 et au final 5 items. Des permutations d'items et/ou de facteurs ont été régulièrement effectuées par les chercheurs, au-delà des recommandations de leurs auteurs. Il en résulte une forte diversité dans les échelles de mesure. Il devient alors difficile de déterminer si les résultats obtenus,

qui diffèrent selon les recherches, sont dus uniquement à l'utilisation de différents items ou à d'autres facteurs modérateurs.

Concernant les cibles à étudier, deux propositions peuvent être relevées. Pour T. E. BECKER (1992, p. 242), la sélection doit se faire au cas par cas, suivant les critères d'intérêt des études. Par exemple, si la recherche porte sur les comportements altruistes envers un groupe de travail, il serait plus pertinent de se concentrer sur l'implication envers le groupe de travail plutôt que sur l'implication organisationnelle ou l'implication envers le supérieur. L'auteur va plus loin puisque les échelles de mesure devraient être adaptées au contexte étudié. Pour MORROW (1993), il est préférable de se focaliser sur des cibles « universelles » (« *value focus* », « *career focus* », « *job focus* », « *organizational focus* », « *union focus* ») et de construire des instruments de mesure généralisables. Elle reconnaît cependant la légitimité d'ajouter certaines cibles particulières et d'adapter les échelles de mesure, dans certains contextes. En conséquence, dans la littérature, certaines échelles sont réduites, certains items sont transformés, certains outils de mesure sont transposés tel quel d'une cible à une autre (LACROUX, 2008). Quelques auteurs ont ainsi adopté la vision tridimensionnelle du modèle d'ALLEN et MEYER à d'autres cibles que l'organisation (T. E. BECKER & KERNAN, 2003 ; J. P. MEYER et al., 1993 ; STINGLHAMBER et al., 2002) comme la profession, le groupe de travail, le supérieur et les clients.

La mobilisation d'un plus grand nombre de cibles avec une approche tridimensionnelle apparaît compliquée en pratique. En effet, la taille du questionnaire (entre 54 et 90 questions, sans inclure les antécédents et les résultats organisationnels) et les traitements statistiques à effectuer demeurent un problème. Les auteurs font alors le choix soit de mobiliser la dimension affective sur plusieurs cibles, soit d'analyser les trois dimensions pour l'implication organisationnelle et de mesurer les autres cibles avec des échelles de mesure spécifiques. L'objectif ici n'est pas d'approfondir chacune des cibles mais de développer celles pouvant éclairer notre recherche (tableau 1.1).

Nous nous sommes donc focalisés sur les quatre cibles suivantes : l'organisation, la carrière, le supérieur et l'équipe. Nous avons fait le choix de retenir le modèle tri-dimensionnel (TCM, J. P. MEYER & ALLEN, 1991) pour l'implication organisationnelle et de mobiliser les instruments de mesure spécifiques pour les autres cibles (carrière, équipe de travail et supérieur). Dans leur méta-analyse, MATHIEU et ZAJAC (1990) suggèrent que des mesures particulières d'implication pourraient être mieux adaptées pour prédire le comportement que des mesures générales.

TABLEAU 1.1 – Quelques cibles d’implication organisationnelle.

Cibles		Auteurs
Niveau organisationnel	implication unidimensionnelle	SOLINGER et al. (2008); H. J. KLEIN, MOLLOY et BRINSFIELD (2012) et H. J. KLEIN et al. (2014); MACAMBIRA et al. (2015)
	implication multi-dimensionnelle	J. P. MEYER et ALLEN (1991); J. P. MEYER et HERSCOVITCH (2001)
Niveau professionnel	implication dans le métier	J. P. MEYER et al. (1993)
	implication dans la carrière	K. D. CARSON et BEDEIAN (1994)
	implication dans la profession	ARANYA et al. (1981)
Envers les parties pre- nantes	implication envers les collègues de travail	REICHERS (1985)
	implication envers le groupe	RANDALL et COTE (1991)
	implication envers l’équipe	ELLEMERS et al. (1998)
	implication envers le supérieur	REICHERS (1985)
	implication envers le manager	MORGAN et HUNT (1994)
	implication envers le superviseur	BOSHOF et MELS (2000)

### 1.1.2.1.3 L’implication envers l’organisation

Cette cible est la plus étudiée dans la littérature. Elle est la première à avoir attiré l’attention des chercheurs. Plusieurs mesures de l’implication organisationnelle ont marqué la littérature. La première a émergé des travaux de L. W. PORTER et al. (1974), MOWDAY et al. (1979) et MOWDAY et al. (1982). L’implication organisationnelle y est définie comme « un attachement à l’organisation, caractérisé par une intention d’y rester ; une identification avec les valeurs et les objectifs de l’organisation ; et une volonté de déployer des efforts supplémentaires en son nom ». Les auteurs la déterminent comme une attitude globale envers l’organisation caractérisée par trois éléments : l’acceptation des valeurs (« *value acceptance* »), la motivation (« *motivation* ») et l’intention de rester (« *intention to stay* »). Ainsi, elle englobe le désir d’un employé de rester dans une organisation, la volonté de faire des efforts en son nom, la croyance et l’acceptation des valeurs et des objectifs de l’organisation. Elle est évaluée avec un outil de mesure (OCQ pour « *Organizational Commitment Questionnaire* », MOWDAY et al., 1979), à 15 items sur une échelle de Likert à 7 points. Le questionnaire débute par une orientation positive envers l’organisation : les efforts supplémentaires (Q1 : « *I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this*

*company be successful* »). Il alterne ensuite des orientations positives et négatives concernant la loyauté, les valeurs similaires, l'adhésion, la fierté, l'intention de quitter, le peu à gagner, le désaccord avec la politique et l'erreur de travailler pour cette organisation (Q14 : « *For me this is the best of all possible companies for which to work* » ; Q15 : « *Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part* »).

Pour J. P. MEYER et MORIN (2016), l'OCQ correspond à une construction uni-dimensionnelle de l'implication organisationnelle, centrée sur la dimension affective. MATHIEU et ZAJAC (1990) considèrent que l'approche serait plutôt bi-dimensionnelle. Il en est de même pour BAR-HAYIM et BERMAN (1992), pour qui, l'OCQ mesure une implication active (caractérisée par l'engagement et l'identification) et une implication passive (caractérisée par l'intention de rester). Des confusions analytiques et conceptuelles ont été relevées dans ce questionnaire puisqu'il évalue à la fois des croyances, des attitudes et des intentions (MCCAUL et al., 1995, p. 86). Même si l'OCQ présentait de bonnes qualités métriques, il sera abandonné au profit de l'outil de mesure proposé par ALLEN et MEYER : le TCM (1990).

La deuxième mesure correspond au questionnaire TCM (« *Three-component model* » of *organizational commitment*) d'ALLEN et MEYER (1990), J. P. MEYER et ALLEN (1991) et J. P. MEYER et al. (1993). Les auteurs définissent l'implication organisationnelle comme « comme un état psychologique vécu par un employé qui comprend son désir, son besoin et son obligation de conserver son emploi au sein de l'organisation » (ALLEN & MEYER, 1990, p. 14), « une force qui lie un individu à un plan d'action pertinent pour une cible particulière » (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, p. 301). Ils la caractérisent selon trois dimensions : affective, normative et calculée. L'implication affective (IA) implique un attachement affectif voulu à une cible (« *want to* »), l'implication normative (IN), un sentiment de devoir (« *ought to* ») et l'implication calculée (IC), une conscience (« *need to* ») des coûts associés à l'interruption de la ligne d'action pertinente pour la cible (ALLEN & MEYER, 1990, p. 3). Pour mesurer l'implication organisationnelle, chaque dimension est évaluée par une échelle de Likert à 7 points : ACS (*Affective Commitment Scale*) – 8 items, CCS (*Continuance Commitment Scale*) – 8 items et NCS (*Normative Commitment Scale*) – 8 items. Par la suite, cette échelle sera présentée en version réduite de 24 à 18 items (6 items par dimension).

Des problèmes ont été soulevés concernant la discriminabilité des dimensions affective (IA) et normative (IN), et des sous-composantes de la dimension calculée (IC). En effet, l'IA et l'IN seraient fortement corrélées. Ces dimensions seraient redondantes (JAROS, 1997). Dans leur méta-analyse, J. P. MEYER et al. (2002) ont relevé que l'IA et l'IN se rapportaient à des antécédents et des conséquences différentes. Des analyses factorielles confirmatoires ont

montré que les adéquations étaient meilleures quand l'IA et l'IN étaient modélisées comme deux dimensions, plutôt qu'une seule (DUNHAM et al., 1994 ; J. P. MEYER et al., 1990). Des recherches sur l'IN indiquent qu'elle impacterait différemment les résultats désirés en fonction des niveaux d'IA et d'IC. Le vécu d'IN sera différent : un impératif moral (= désir de faire ce qui est juste) quand l'IA est fort et un sentiment de dette (= besoin de faire ce qui est attendu) quand l'IA est faible et l'IC fort (T. E. BECKER et al., 2009 ; J. P. MEYER et al., 2012, p. 342 ; GELLATLY et al., 2006). La dimension calculée (IC) engendrerait un sentiment de contrainte qui pourrait avoir une double origine : soit en raison des sacrifices effectués, soit du manque d'alternatives (BENTEIN et al., 2004, pp. 644-646).

Pour leur part, H. J. KLEIN, MOLLOY et BRINSFIELD (2012) définissent l'implication comme « un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité envers une cible particulière ». Cette approche uni-dimensionnelle s'applique à toutes les cibles, éliminant le besoin de conceptualisations spécifiques aux cibles (H. J. KLEIN et al., 2014, p. 222). Les auteurs proposent d'utiliser un outil de mesure (KUT pour « *KLEIN et al., Unidimensional, Target-free measure* », H. J. KLEIN et al., 2014, p. 225), à 4 items sur une échelle de Likert à 5 points. Le premier item est un énoncé direct du concept : « *How committed are you to [your/the/this] [target] ?* ». Les items suivants reflètent chacun un aspect de la définition : la responsabilité à l'égard de la cible (« *To what extent do you care about [your/the/this] [target] ?* »), le dévouement (« *How dedicated are you to [your/the/this] [target] ?* »), la volonté (« *To what extent have you chosen to be committed to [your/the/this][target] ?* »). Dans leur étude, ils mobilisent le KUT vers huit cibles.

Même si elle n'est pas exempte de critiques, la mesure de l'implication organisationnelle issue du modèle TCM a dominé la littérature pendant plusieurs décennies. Elle a fait l'objet de nombreux tests dans différents contextes : J. P. MEYER et al. (2002, p. 25) mentionne 155 échantillons dans leur méta-analyse. Nous allons par la suite aborder l'implication envers la carrière. Elle est la cible la plus étudiée après l'organisation.

#### **1.1.2.1.4 L'implication dans la carrière**

Elle regroupe l'implication dans un secteur d'activité particulier sans tenir compte du contexte de travail. Les travaux de GREENHAUS (1971) ou de HALL (1971) sont parmi les premiers à relever l'importance de la carrière dans la vie des individus. Dans la littérature, plusieurs termes sont utilisés, de manière interchangeable : l'implication dans la carrière (« *career commitment* » GREENHAUS, 1971), l'implication dans le métier (« *occupational*

*commitment* » J. P. MEYER et al., 1993), l'implication dans la profession (« *professional commitment* », ARANYA et al., 1981). Au moins trois conceptions de la « carrière » existent (K. D. CARSON & BEDEIAN, 1994). La première décrit la carrière comme une série d'emplois occupés au cours de la vie d'un individu (GREENHAUS et al., 2009), la deuxième comme l'identification et l'implication dans sa profession (HALL & HALL, 1976), la dernière (G. J. BLAU, 1985, 1988) se réfère aux aspects professionnels.

ARYEE et TAN (1992, p. 289) suggèrent de choisir le terme « carrière » plutôt que celui de « métier » ou « profession » car il est plus général. Ils définissent l'implication dans la carrière comme « un concept affectif qui représente l'identification à une série d'emplois connexes dans un domaine de travail spécifique et s'exprime de manière comportementale dans une capacité à faire face aux déceptions dans la poursuite d'objectifs de carrière ». Elle regroupe le lien affectif du collaborateur avec sa carrière (son importance dans sa vie), l'identification du collaborateur dans un domaine spécifique et sa planification de carrière (la poursuite des objectifs de carrière malgré les déceptions). Elle correspond à « l'attitude envers sa vocation, y compris une profession », à la motivation d'une personne à travailler dans une vocation particulière (HALL, 1971).

Elle peut être évaluée par le CCM (pour « *Career Commitment Measure* » en anglais) qui comporte trois dimensions : l'identité de carrière comme attachement affectif et émotionnel à la vocation (G. J. BLAU, 1985), la résilience professionnelle liée à la constance face à l'adversité (LYDON & ZANNA, 1990) et la planification de carrière qui tient compte de la composante dynamisante de l'implication dans la carrière (K. D. CARSON & CARSON, 1998, p. 199 ; LONDON, 1983). Cette mesure appréhende le terme « carrière » dans le même sens que la vocation, l'occupation ou la profession (K. D. CARSON & CARSON, 1998, p. 199). Elle comporte 12 items sur trois dimensions avec une échelle de Likert à 7 points de « *disagree* » à « *agree* » : l'identité de carrière – 4 items (« *career identity* »), la planification de carrière – 4 items (« *career planning* ») et la résilience dans la carrière – 4 items (« *career resilience* »). Nous avons retenu la dimension « planification de carrière » car elle est un élément très important parmi les différentes dimensions de la carrière (LONDON, 1983 ; K. D. CARSON & BEDEIAN, 1994, p. 239). Elle a été utilisée dans les études sur l'implication dans la carrière (MORROW, 1983) et la saillance dans la carrière (GREENHAUS, 1971). Elle est reliée au type de profession et au degré de responsabilité (K. D. CARSON & CARSON, 1998, p. 256).

L'importance du nombre de recherches sur cette cible s'explique par les transformations du monde du travail et le délitement des relations d'emploi traditionnelles. « L'implication dans une carrière définie en interne [est] devenue une source importante de sens professionnel

à mesure que les organisations deviennent plus fluides et moins capables de garantir la sécurité de l'emploi » (K. D. CARSON & BEDEIAN, 1994, p. 238) mais « le passage des « carrières organisationnelles » aux soi-disant « carrières sans frontières » impliquent des trajectoires de carrière moins prévisibles » (DANY et al., 2003, p. 705). Encore aujourd'hui, l'étude de cette cible apparaît pertinente en raison des changements profonds (carrières nomades, parcours professionnels discontinus et atypiques, intérim...) obligeant les collaborateurs à accroître leurs compétences et leur employabilité.

L'implication dans la carrière est positivement corrélée au développement des compétences, à la performance au travail et négativement au turn-over (K. D. CARSON & BEDEIAN, 1994). Des relations méta-analytiques positives soutiennent la perspective selon laquelle l'implication organisationnelle et l'implication dans la carrière peuvent se renforcer mutuellement pour certains collaborateurs (COOPER-HAKIM & VISWESVARAN, 2005 ; J. P. MEYER et al., 2002). Cependant, les relations observées sont modérées et il est possible qu'elles soient en conflit pour d'autres collaborateurs. J. P. MEYER et al. (1993, pp. 539-540) préfèrent retenir le terme de métier (« *occupational* ») plutôt que de carrière (« *career* ») car les professionnels et les non-professionnels (dans leur étude, des étudiants infirmiers) peuvent ressentir une implication dans le travail qu'ils font, sans avoir commencé leur parcours de carrière (« *career planning* »).

Quelque soit la terminologie mobilisée, cette cible fait partie des cibles universelles suggérées par REICHERS (1985). Il en est de même pour les collègues et le supérieur.

#### **1.1.2.1.5 L'implication envers le supérieur**

Cette cible a été tardivement incluse dans les recherches multi-cibles. Pourtant, REICHERS (1986) avait déjà rapporté une corrélation positive entre l'implication organisationnelle et l'implication envers le « *top management* ». Considérée comme une composante de l'organisation et une cible universelle (REICHERS, 1985), le « *supervisor* » est généralement l'« élément de gestion » le plus proche des collaborateurs (BOSHOF & MELS, 2000, p. 258). Il exerce une forte influence sur les comportements des collaborateurs car il possède l'autorité formelle de les contrôler et de les diriger. Les cadres supérieurs (« *top managers* ») sont ceux qui mettent en œuvre la politique organisationnelle et promeuvent les objectifs organisationnels (REICHERS, 1986, p. 509).

Dans la littérature, différents termes sont mobilisés pour y faire référence : « *top manager commitment* » (REICHERS, 1985), « *relationship commitment to manager* » (MORGAN &

HUNT, 1994), « *supervisor commitment* » (T. E. BECKER & BILLINGS, 1993 ; J. P. MEYER et al., 2015 ; BOSHOFF & MELS, 2000). Les termes « *manager* » et « *supervisor* » semblent être équivalents. En pratique, les collaborateurs utilisent souvent différentes appellations : directeur, responsable, sous-responsable, manager ou chef (de projet ou d'équipe).

Le développement d'échelles pour mesurer l'implication envers le supérieur est très récent. Par exemple, T. E. BECKER (1992) utilise une mesure d'auto-évaluation à un seul item. T. E. BECKER et BILLINGS (1993, p. 179) combinent des éléments de l'échelle de l'identification sociale de ASHFORTH et MAEL (1989) et de celle d'O'REILLY III et CHATMAN (1986). Ils caractérisent alors l'implication envers le supérieur par deux items : l'identification au supérieur (« *When someone praises my supervisor, it feels like a personal compliment* ») et l'internalisation des valeurs du supérieur (« *If the values of my supervisor were different, I would not be as attached to my supervisor* »). GREGERSEN (1993) mobilise des éléments des échelles d'O'REILLY III et CHATMAN (1986) et de l'OCQ (MOWDAY et al., 1982). Il y ajoute des mesures d'internalisation des objectifs organisationnels et d'identification organisationnelle. BOSHOFF et MELS (2000) construisent une échelle auto-développée de quatre items en utilisant les mêmes éléments extraits de l'OCQ et en les re-orientant vers le « chef » (par exemple, « *My boss inspires the very best in me in terms of performance* » ou « *I am privileged to work for my boss* »).

Reprenant les développements de MOORMAN et al. (1992), MORGAN et HUNT (1994) établissent que l'implication relationnelle correspond à « un désir durable de maintenir une relation de valeur » (MORGAN & HUNT, 1994, p. 23). « Le partenaire d'échange estime qu'une relation continue avec une autre personne est si importante qu'elle justifie des efforts maximaux pour la maintenir ; c'est-à-dire que la partie engagée estime que la relation vaut la peine d'être travaillée pour s'assurer qu'elle dure indéfiniment » (MORGAN & HUNT, 1994, p. 23). L'implication envers le supérieur est alors évaluée selon trois éléments : la conformité (motivée par les récompenses et les punitions), l'identification (désir d'affiliation) et l'internalisation (congruence des valeurs individuelles avec les valeurs de l'organisation). Comme le fait T. E. BECKER (1992), ils fusionnent les mesures d'identification et d'internalisation en raison de multi-colinéarités. Cette mesure est renommée « valeurs partagées ». Trois items sont mobilisés sur une échelle de Likert à 7 points de « *strongly agree* » à « *strongly disagree* » : « *Is something I very committed to* » ; « *Is something my firm intends to maintain indefinitely* » ; « *Deserves our firm's maximum effort to maintain* ». De façon générale, l'implication envers des cibles intra-organisationnelles (le groupe de travail et le supérieur) renforce l'implication organisationnelle (MORGAN & HUNT, 1994). Plus spécifiquement, le « *top management* » et le « *supervisor* » n'apparaissent pas comme des cibles indépendantes et peuvent être en conflit



avec l'implication organisationnelle. Inversement, l'implication envers le groupe de travail est une cible indépendante de l'implication organisationnelle.

#### 1.1.2.1.6 L'implication envers l'équipe

Elle fait fréquemment l'objet de recherche, même si elle n'est pas considérée comme une cible universelle. En effet, elle ne peut être applicable à tous les contextes de travail. Certains chercheurs préfèrent plutôt se focaliser sur les collègues de travail (« *co-workers* », REICHERS, 1985, p. 39). Aucun consensus n'est établi ni sur la définition, ni sur l'échelle de mesure de l'implication envers l'équipe. Seuls les travaux de RANDALL et COTE (1991, « *group commitment* ») et ceux d'ELLEMERS et al. (1998, « *team-oriented commitment* ») apparaissent acceptables (A. COHEN, 2003). Pourtant, le développement de cette forme d'organisation (équipes projets, équipes semi-autonomes...) rend son étude de plus en plus pertinente. Le travail en équipe est considéré comme un « ingrédient » important du succès des organisations dans les économies actuelles (BISHOP et al., 2000, pp. 1113–1114). Il augmenterait la performance individuelle et la qualité de la production. Il diminuerait l'absentéisme, et le turn-over. Beaucoup de ces avantages seraient liés au niveau d'implication.

L'implication envers l'équipe peut être définie par trois éléments (BISHOP et al., 2000) : l'acceptation des objectifs et des valeurs de l'équipe, la volonté de faire des efforts pour l'équipe et le désir de rester membre de l'équipe. Les membres de l'équipe peuvent éprouver un niveau élevé sur l'un de ces trois éléments, sur deux, trois ou aucun. Cette approche correspond à une transposition de la définition de l'implication organisationnelle de MOWDAY et al. (1982) : « une forte croyance et une acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation ; une volonté de déployer des efforts considérables au nom de l'organisation ; et un fort désir de maintenir l'adhésion à l'organisation ».

Pour leur part, ELLEMERS et al. (1998, p. 718) déterminent l'implication envers l'équipe comme la volonté de se consacrer aux objectifs particuliers de l'équipe. Ils sélectionnent des items dans des échelles existantes (notamment T. E. BECKER, 1992 ; G. J. BLAU, 1985 ; J. P. MEYER & ALLEN, 1991 ; O'REILLY III & CHATMAN, 1986). Ils en retiennent sept sur une échelle de Likert à 7 points : « Je suis prêt à assumer des tâches supplémentaires si cela profite à mon équipe de travail » ; « Je me sens comme chez moi quand je suis avec mes collègues de travail » ; « Je fais tout mon possible pour que l'atmosphère soit bonne dans mon équipe de travail » ; « Au travail, je me laisse guider par les objectifs de mon équipe » ; « Quand une activité extra-professionnelle est proposée dans mon équipe, je participe généralement à son

organisation » ; « Cette équipe de travail est chère à mon cœur » ; « Le succès de mon équipe de travail est important pour moi ».

Comme l'implication organisationnelle, l'implication envers l'équipe est fortement liée à la satisfaction au travail. Par contre, elle n'est pas liée à d'autres variables qui covarient avec l'implication organisationnelle (ELLEMERS et al., 1998). Pour certains résultats comportementaux, une mesure d'implication plus ciblée peut donc être préférable. Par exemple, les collaborateurs impliqués envers leur équipe, indépendamment de leur niveau d'implication organisationnelle, ont un comportement organisationnel prosocial plus élevé. Les performances contextuelle et globale sont plus fortes chez les collaborateurs qui présentent une plus forte implication envers l'équipe (c'est à dire que leurs efforts sont dirigés vers la réalisation d'une bonne performance d'équipe).

Dans leur étude sur des équipes délimitées et permanentes, BISHOP et al. (2000) confirment que l'implication envers différentes entités au sein de l'organisation est associée à différents résultats comportementaux. Leur ampleur dépend du niveau de soutien que les collaborateurs estiment recevoir des différentes sources (organisation, supérieur, équipe). Si la préoccupation est le turn-over, le soutien de l'organisation doit être démontré de façon tangible, visible et facilement interprétable par les collaborateurs. En revanche, si c'est le rendement au travail, il est préférable d'examiner dans quelle mesure l'interaction des membres au sein des équipes crée un environnement de soutien et d'entraide dans lequel les contributions de tous sont appréciées et reconnues. Certains résultats seraient liés, à la fois, aux niveaux d'implication organisationnelle et d'implication envers l'équipe. Ainsi, la dimension « altruisme » des comportements citoyens au travail est liée conjointement à ces deux cibles.

Les interactions entre les différentes cibles d'implication ont donc des effets variés sur les résultats organisationnels souhaités.

#### **1.1.2.1.7 Les interactions entre les cibles**

Sur le lieu de travail, les collaborateurs sont exposés à plus d'une implication à la fois. Cette multiplicité impacte leurs comportements de différentes manières. Les organisations comprennent de multiples circonscriptions sociales dont les objectifs et les valeurs peuvent entrer en conflit et envers lesquelles les collaborateurs peuvent être impliqués de manière différente (MORIN et al., 2011 ; MORROW, 1993 ; REICHERS, 1985). L'implication organisationnelle apparaît comme un médiateur clé des effets des implications multi-cibles sur les comportements au travail (HUNT & MORGAN, 1994). Le fait d'être impliqué envers plusieurs

cibles prédit les plus hauts niveaux de satisfaction au travail et de comportement prosocial (T. E. BECKER & BILLINGS, 1993).

Des preuves d'effets directs indépendants (T. E. BECKER et al., 1996), de médiation partielle (MAERTZ JR et al., 2002), ou d'une combinaison d'effets directs et partiellement médiés (MORIN et al., 2011) ont été trouvées dans différentes études. « Les interactions entre les cibles (...) doivent être analysées sous l'angle de leur complémentarité relative » : compensatoire quand un niveau élevé envers une des cibles d'implication suffit pour engendrer l'effet voulu, synergique quand les effets des multiples cibles se renforcent mutuellement, ou compétitive quand les effets des multiples cibles entrent en concurrence (VANDENBERGHE, 2015, p. 63). Ainsi, une forte implication affective envers un groupe de travail peut être suffisante pour réduire le turn-over même lorsque l'implication organisationnelle est faible (compensation). L'effet de l'implication organisationnelle sur les comportements citoyens dirigés vers l'organisation peut être renforcé par l'implication envers le supérieur si leurs valeurs sont congruentes (synergie) et affaibli si leurs valeurs sont incongrues (concurrence). Des effets compensatoires ont été relevés entre les implications affectives envers le supérieur et le groupe de travail (SNAPE et al., 2006).

Deux approches constituent le cadre conceptuel de l'implication multiple au travail (figure 1.6) : l'approche conflictuelle (« *The Conflict Approach* ») et l'approche d'échange (« *The Exchange Approach* ») (A. COHEN, 2003).

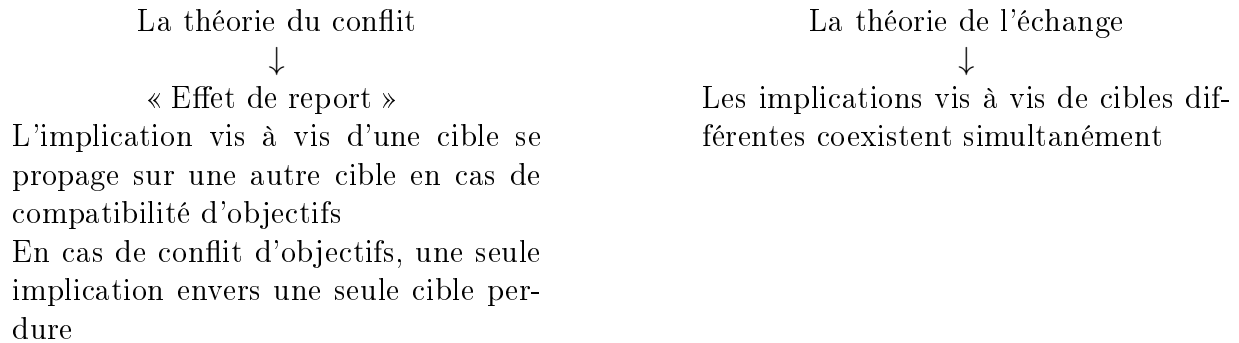


FIGURE 1.6 – Cadre conceptuel de l'implication multi-cible, adapté de (A. COHEN, 2003).

Selon la théorie du conflit, un « effet de report » existe entre les diverses cibles de l'implication. Un collaborateur impliqué vis à vis de son équipe de travail a tendance à l'être aussi vis à vis de l'organisation car il identifie cette équipe comme partie intégrante de l'organisation. Ce transfert va dépendre de la perception individuelle de compatibilité ou de concurrence entre les cibles en terme d'objectifs et de satisfaction des besoins. La base théorique de cette approche peut être située dans les travaux de ROTONDI JR (1975). En se référant aux rôles or-

organisationnels de A. W. GOULDNER (1958) et aux types d'identification de MARCH et SIMON (1958), il étudie la compatibilité entre l'identification à l'organisation et l'identification vis à vis d'autres cibles. Les managers peuvent être à la fois impliqués envers l'organisation et leur profession. Ils ressentent une « congruence d'objectifs avec leurs subordonnés ». Pour les non-managers, le transfert d'identification du groupe de travail à l'organisation dépend du climat organisationnel. Dans un environnement de travail très favorable, les membres du groupe peuvent ressentir une compatibilité d'objectifs entre ces deux cibles. Leur implication envers le groupe se projettera dans leur implication envers l'organisation. « Dans des conditions de concurrence interne, les objectifs du groupe peuvent finir par supplanter les objectifs de l'organisation. ». Cette primauté peut être préjudiciable pour les organisations (ROTONDI JR, 1975, pp. 895-896). Ainsi, dans la mesure où les objectifs des différents groupes d'intérêt sont contradictoires, les individus impliqués peuvent « souffrir de conflits quant à la direction que devraient prendre leurs énergies et leurs loyautés ». L'implication envers une cible peut alors impliquer l'abandon nécessaire d'implications envers d'autres cibles.

Pour sa part, BROWN (1996, pp. 230-232) définit l'implication envers une cible comme « une construction unitaire, bien que complexe, qui peut différer selon la façon dont certains facteurs, pertinents pour toutes les implications, sont perçus et évalués par un individu. Elle varie en fonction des différences d'objectifs, des termes et des périodes ». Toutes les implications, vues comme « promesse ou accord », ont une cible et des termes (ceux-ci correspondent à ce qui doit être fait pour respecter l'implication vis à vis de cette cible). Ce cadre permet ainsi à l'employé de pouvoir prendre simultanément plusieurs accords avec différentes cibles. Plusieurs facteurs affectent les attitudes et les sentiments d'un individu qui à leur tour affectent son évaluation de l'implication. Le résultat final est une « évaluation subjective permanente de la valeur de l'implication au regard des autres options possibles ». Cette évaluation peut affecter la force de l'implication et les comportements de l'individu. Des attitudes positives vont engendrer des évaluations positives de la valeur de l'implication, une amélioration des termes et des comportements de soutien. Des doutes persistants et des attitudes négatives vont au contraire mener à une évaluation défavorable, un désir de minimiser les termes et une possible tentative de retrait de l'implication. L'interprétation et l'évaluation de l'implication vis à vis de la cible sont importantes (BROWN, 1996, p. 234). Elles sont influencées par les attitudes, les circonstances actuelles et l'« histoire » de l'implication (son processus de développement, les raisons qui motivent ce développement, et le degré auquel une personne est consciente, à ce moment-là, de former un engagement).

Concernant les effets de l'implication multi-cible sur les comportements, ASKEW et al. (2013, pp. 173-174) rappellent que trois perspectives ont été mobilisées (figure 1.7) : la

similarité, la saillance et le rôle des cibles.

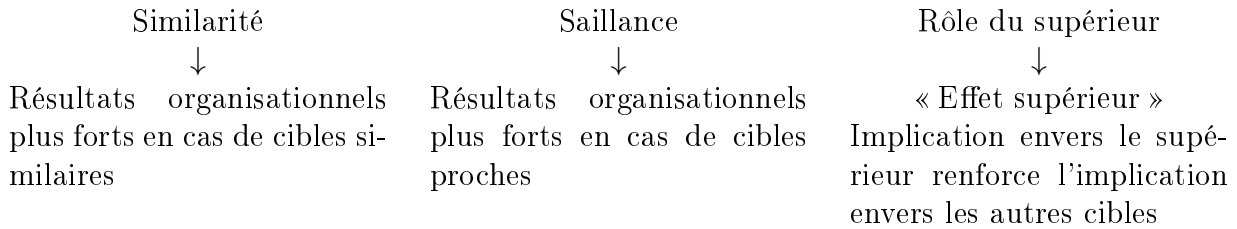


FIGURE 1.7 – Effets de l'implication multi-cible, adapté de (ASKEW et al., 2013).

Selon l'« hypothèse de similarité », les relations entre les implications et les résultats organisationnels sont plus fortes lorsque leurs cibles respectives sont similaires. Par exemple, l'implication affective organisationnelle prédit mieux les comportements citoyens dirigés vers l'organisation. L'IA envers le supérieur prédit mieux les comportements citoyens dirigés vers le supérieur. Inversement, des niveaux élevés peuvent fonctionner les uns contre les autres. Cet effet se produit lorsque les différentes implications semblent incompatibles. Par exemple, lorsque les objectifs de l'équipe de travail et ceux de l'organisation sont différents, les employés peuvent ressentir un conflit dans leurs implications respectives. Cet effet négatif est d'autant plus fort que les employés ont des niveaux élevés d'implication.

L'« hypothèse de la saillance » est dérivée de la théorie du champs de LEWIN (1943). Elle pose que les implications envers les cibles avec lesquelles les collaborateurs interagissent régulièrement exercent les effets les plus forts sur le comportement, parce qu'ils sont les plus saillants ou les plus proches. Ainsi, un seul niveau élevé d'implication envers une cible peut influencer les résultats (VANDENBERGHE & BENTEIN, 2009). Une implication affective élevée envers le supérieur en présence d'implication affective faible envers l'organisation exerce des effets plus forts dans la réduction du turn-over. Les collaborateurs développent leur implication principalement envers l'entité la plus proche (comme le supérieur). L'implication envers des entités plus distantes (comme l'organisation) ne fait que renforcer cette implication envers l'entité proximale. Enfin, il existe un « effet supérieur ». L'IA envers le supérieur exerce une influence plus forte que les implications envers les autres cibles en raison du rôle spécifique du supérieur. En effet, celui-ci possède l'autorité formelle de contrôler et de diriger les collaborateurs.

Malheureusement, très peu d'études et d'instruments permettent une évaluation intégrée de l'implication dirigée vers plus de deux cibles. Parmi les très rares exceptions, deux recherches peuvent être relevées. J. P. MEYER et al. (1993) ont mobilisé le TCM (implication affective, normative et calculée) envers trois cibles (organisation, profession et changement)

avec un questionnaire de 54 items. STINGLHAMBER et al. (2002) ont proposé d'utiliser le TCM envers cinq cibles (organisation, profession, groupe de travail, superviseur et clients) avec un questionnaire de 90 items. Face aux difficultés pratiques et aux lourdeurs de traitements d'une approche multi-dimensionnelle et multi-cible, les recherches se sont majoritairement recentrées sur l'étude de l'IA.

En effet, l'IA apparaît la plus prédictive des comportements des collaborateurs. Elle est considérée comme un prédicteur clé de la performance professionnelle et des intentions de rester dans l'organisation. Elle est la dimension la plus généralisable à un grand nombre de cibles. La recherche lui reconnaît au moins huit cibles : l'organisation, le supérieur, le groupe de travail, les clients, le travail, les tâches, la carrière et la profession (A. COHEN, 2003 ; MORROW, 1993 ; RANDALL & COTE, 1991 ; STINGLHAMBER et al., 2002). Elle est la plus proche des conceptualisations de l'implication de REICHERS (1985, p. 465, « processus d'identification avec les objectifs des multiples circonscriptions d'une organisation ») et de H. J. KLEIN, MOLLOY et BRINSFIELD (2012, p. 137, « lien psychologique unidimensionnel reflétant le dévouement et la responsabilité envers une cible particulière »). La théorie relative aux modèles d'implication multi-cible (échange ou conflit) et à leurs effets sur les résultats souhaités (compensatoires, synergiques, compétitifs) a été largement étudiée dans une perspective centrée sur les variables. De récentes études proposent de mobiliser l'approche centrée sur les personnes.

Avant d'aborder ces deux méthodes complémentaires, nous allons développer plus précisément les dimensions de l'implication organisationnelle.

### 1.1.2.2 Les dimensions

Historiquement, les deux approches, unidimensionnelle et multi-dimensionnelle, ont été explorées parallèlement. Les premières vont dominer la littérature jusqu'au milieu des années 1980. Elles sont caractérisées par une conception de l'implication à une seule dimension : attitudinale versus comportementale. D'autres termes ont été proposés : calculée versus affective (MATHIEU & ZAJAC, 1990 ; A. COHEN, 2014, pp. 262-263) ; instrumentale (échange) versus affective (PENLEY & GOULD, 1988, p. 44) ; transactionnelle versus relationnelle (J.-P. NEVEU, 2002, p. 27).

Les premières approches multi-dimensionnelles peuvent être situées dans les travaux de KELMAN (1958), d'ETZIONI (1960) et de KANTER (1968). Ce sont les travaux d'O'REILLY III et CHATMAN (1986) puis de J. P. MEYER et ALLEN (1991, 1997) qui ont eu le plus

d'impact (A. COHEN, 2014). O'REILLY III et CHATMAN (1986) définissent l'implication selon trois éléments : la conformité, l'identification et l'internalisation. J. P. MEYER et ALLEN (1991, 1997) retiennent une implication à trois dimensions : affective (IA), normative (IN) et calculée (IC). Le lien unissant le collaborateur à l'organisation viendrait d'un sentiment de désir (IA), d'obligation (IN) et/ou de contrainte (IC). Depuis quelques temps, plusieurs critiques ont été faites au modèle TCM de J. P. MEYER et ALLEN (1991), préconisant de revenir à une approche unidimensionnelle de l'implication (H. J. KLEIN, BECKER & MEYER, 2012; SOLINGER et al., 2008).

#### 1.1.2.2.1 L'approche unidimensionnelle

Les études portent sur une conception de l'implication à une seule dimension. Elles s'orientent soit vers les « actes et cohérences comportementaux » (implication comportementale), soit vers « l'attachement affectif et l'identification » (implication attitudinale) (KLINE & PETERS, 1991). Les premières se positionnent dans la continuité des travaux de H. S. BECKER (1960) et d'HREBINIAK et ALUTTO (1972) en retenant une vision calculée. L'implication est le résultat d'un rapport entre les « incitations » et les « contributions » de l'organisation. Les deuxièmes s'inspirent des travaux de MOWDAY et al. (1979, 1982), de BUCHANAN (1974) et de WIENER (1982) en retenant une vision attitudinale. L'implication relève soit d'un désir de rester membre de l'organisation et d'une forte croyance dans les valeurs de celle-ci (L. W. PORTER et al., 1974; BUCHANAN, 1974, p. 340), soit d'une obligation morale (WIENER, 1982, p. 421).

BRICKMAN (1987) explique ces deux facettes de l'implication attitudinale en évoquant deux états possibles : le « *flow* » et l'aliénation (CARRIER-VERNHET, 2012). Le premier est un état psychologique d'absorption totale : le collaborateur se met dans cet état parce qu'il le désire et souhaite rester dans l'organisation. L'implication est choisie. Le second est un état contraint : le collaborateur n'a plus de réelle liberté et se sent responsable moralement de rester dans l'organisation. L'implication est subie.

L'utilisation du terme « approches unidimensionnelles » est souvent employée pour faire référence aux travaux de MOWDAY et al. (1979, 1982) et L. W. PORTER et al. (1974, implication affective), de WIENER (1982, implication normative) et ALUTTO et al. (1973, implication calculée). Nous avons présenté précédemment des modèles qui ont proposé de les intégrer, notamment le TCM de ALLEN et MEYER (1990) et J. P. MEYER et ALLEN (1991, 1997).

De multiples recherches ont testé ce dernier auprès d'échantillons et de contextes di-

vers amenant à le fragiliser. Parmi les critiques, celles de SOLINGER et al. (2008) et de H. J. KLEIN, MOLLOY et BRINSFIELD (2012) vont jusqu'à remettre en cause la conception multi-dimensionnelle de l'implication et préconisent de revenir à une « unité conceptuelle » (BIÉTRY, 2012, p. 4). Cette proposition d'abandon est liée aux différents problèmes soulevés par le TCM (H. J. KLEIN & PARK, 2016) :

- un chevauchement des dimensions IA et IN ;
- une IN correspondant à un impératif moral ou à une obligation endettée suivant le niveau des deux autres dimensions ;
- une nature duale de l'IC (contrainte due aux sacrifices perçus ou aux manques d'alternatives) ;
- une valeur prédictive de certaines dimensions critiquable : les dimensions normative et calculée sont considérées comme des antécédents de l'implication organisationnelle ;
- une universalité faible voire inexistante de certaines dimensions. La dimension normative serait surtout présente dans les pays à culture collectiviste (BIÉTRY, 2012, p. 4).

Pour SOLINGER et al. (2008), le TCM réunit des attitudes à la fois à l'égard de l'organisation (IA) et à l'égard d'un comportement (IN et IC) n'en faisant pas « un modèle général d'implication organisationnelle » mais « un modèle spécifique permettant de prédire le turn-over » (CHARLES-PAUVERS & PEYRAT-GUILLARD, 2012, p. 8). Ils préconisent d'abandonner le TCM et de revenir à une définition de l'implication organisationnelle comme « attachement affectif à l'organisation » (SOLINGER et al., 2008, p. 76). En suivant le modèle attitude-comportement d'EAGLY et CHAIKEN (1993), l'IN et l'IC doivent être appréhendées comme des antécédents d'attitude envers un comportement spécifique (par exemple, rester dans l'organisation). Elles n'ont pas réellement de sens dans la situation de collaborateurs récemment embauchés ou pour ceux qui vont partir très prochainement à la retraite (CHARLES-PAUVERS & PEYRAT-GUILLARD, 2012, p. 8). Ce constat suggère de prendre en compte la dimension temporelle de l'implication comme le propose A. COHEN (2007).

Commitment dimensions	Bases of commitment	
	<i>Instrumental attachment</i>	<i>Psychological attachment</i>
<i>Before entry to the organization</i>	<b>Instrumental commitment propensity</b>	<b>Normative commitment propensity</b>
<b>Timing</b>		
<i>After entry to the organization</i>	<b>Instrumental commitment</b>	<b>Affective commitment</b>

FIGURE 1.8 – Modèle d'implication de A. COHEN (2007, p. 337).



Afin de résoudre les problèmes du modèle TCM, A. COHEN (2007) appréhende l'implication dans le temps (figure 1.8). Son modèle de l'implication comprend alors deux éléments : le temps (avant l'entrée dans l'organisation et après) et la nature de l'implication (un attachement instrumental et un attachement psychologique). Avant d'entrer dans l'organisation, les collaborateurs ont une propension à s'impliquer sous deux formes : instrumentale (attentes générales du collaborateur quant à la qualité de l'échange avec l'organisation en termes d'avantages et de récompenses attendus) et normative (obligation morale générale envers l'organisation). Ces deux formes d'implication « pré-entrée » sont des déterminants importants des deux formes d'implication « post-entrée » : l'implication instrumentale (récompenses/contributions) et l'implication affective (une identification à l'organisation, un engagement émotionnel et un sentiment d'appartenance). A. COHEN (2007) propose une alternative au modèle tridimensionnel (TCM) sans le remettre totalement en cause comme SOLINGER et al. (2008), ou H. J. KLEIN, MOLLOY et BRINSFIELD (2012). Il invite à mener des recherches longitudinales pour prendre en compte cette dimension temporelle du phénomène.

Suivant les critiques de SOLINGER et al. (2008), RODRIGUES et BASTOS (2012) poursuivent la remise en cause de la pertinence des dimensions normative et calculée de l'implication du TCM. Ils proposent de re-définir le concept : l'implication organisationnelle est unidimensionnelle et correspond au lien affectif que le collaborateur développe avec l'organisation. Elle est le produit d'un processus d'identification et d'un sentiment d'appartenance (MACAMBIRA et al., 2015, p. 112). Les trois dimensions de l'implication du TCM sont, en fait, trois liens distincts (figure 1.9) : l'implication organisationnelle, l'enracinement organisationnel (RODRIGUES, 2009 ; RODRIGUES & BASTOS, 2012 ; RODRIGUES & BASTOS, 2015) et le consentement organisationnel (SILVA, 2009 ; SILVA & BASTOS, 2010 ; PEIXOTO et al., 2015). Le concept d'« enracinement organisationnel » (« *organizational entrenchment* »), initialement traité dans le champs des études de l'implication envers la carrière par K. D. CARSON et BEDEIAN (1994), est substitué à l'IC du TCM. RODRIGUES (2009) le définit comme la tendance d'un collaborateur à rester dans l'organisation en raison des éventuelles pertes d'investissement, des coûts associés au départ et de la perception de faibles alternatives sur le marché du travail. Le collaborateur est attaché à l'organisation par nécessité, s'y sentant « piégé ». SILVA (2013) développe le construit du « consentement organisationnel » (« *organizational consent* ») comme substitut à la dimension normative du TCM. Il correspond à la tendance du collaborateur à se comporter conformément aux exigences organisationnelles et à accepter pleinement les ordres établis. Il peut alors naître en lui un sentiment d'obligation de contribuer aux objectifs. Initialement, ce consentement revêt deux types de lien entre le collaborateur et l'organisation : actif et passif (SILVA, 2009 ; SILVA & BASTOS, 2010). Le pre-

mier type du lien suggère un comportement proactif et une adhésion critique aux objectifs et aux actions de l'organisation. Le deuxième indique une posture passive et traduit une idée d'obligation envers l'organisation, de loyauté et un sens aigü du devoir. Elle se distancie des comportements prosociaux. Par la suite, PEIXOTO et al. (2015) restreignent le consentement à l'obéissance aveugle (notion passive), excluant l'acceptation intime par le travailleur (notion active). Ainsi, le lien de consentement, dans la perspective de PEIXOTO et al. (2015), est conceptualisé comme la tendance de l'individu à se conformer automatiquement à l'ordre sans en comprendre le sens et sans l'évaluer.

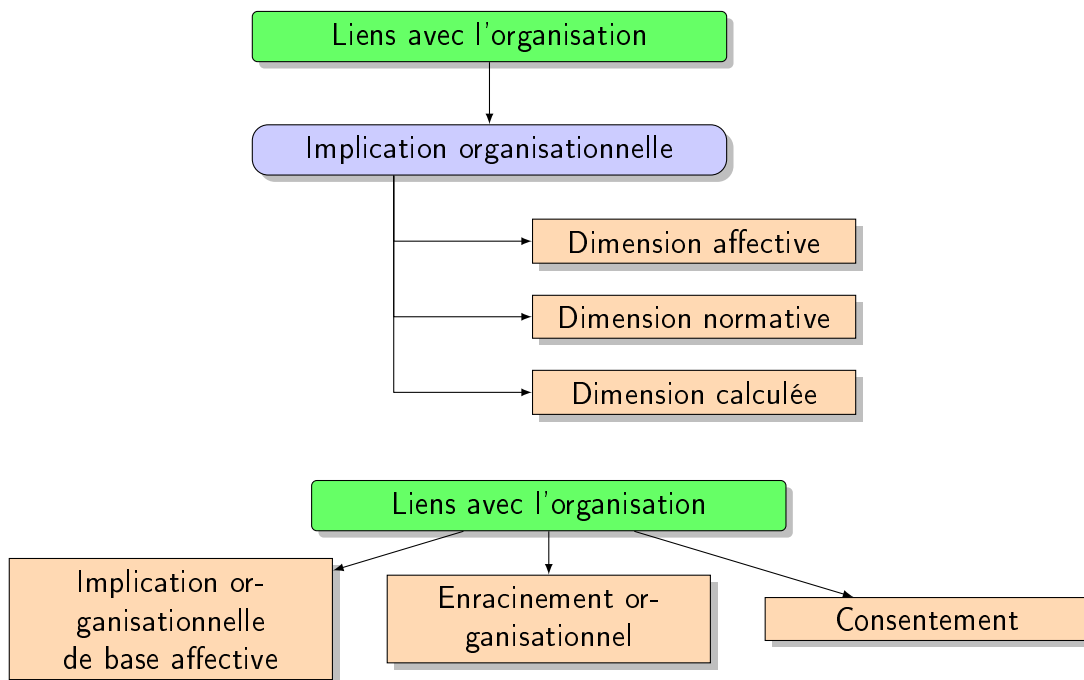


FIGURE 1.9 – Les trois liens selon MACAMBIRA (2013, p. 36).

Pour éviter l'étirement conceptuel lié à l'approche inclusive et les confusions avec plusieurs concepts connexes mais distincts (par exemple, l'identification, l'engagement, la loyauté), H. J. KLEIN, MOLLOY et BRINSFIELD (2012) définissent l'implication comme « un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité envers une cible particulière » (H. J. KLEIN, MOLLOY & BRINSFIELD, 2012, p.137). « Parce que les différents types de liens reflètent des phénomènes psychologiques distincts qui découlent de circonstances différentes et qui ont des répercussions psychologiques et comportementales différentes, ils ne devraient pas être tous qualifiés d'implication » (H. J. KLEIN, MOLLOY & BRINSFIELD, 2012, p. 133). Ils positionnent ces liens sur un « continuum » (figure 1.10) allant du lien le plus faible au plus fort : acquiescement (perception d'absence d'alternatives), instrumental (coûts ou pertes élevés), implication (volonté, dévouement et responsabilité), identification

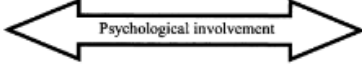
Bond Differentiators	Acquiescence	Instrumental	Commitment	Identification
<b>Defining feature</b>	Perceived absence of alternatives	High cost or loss at stake	Volition, dedication, and responsibility	Merging of oneself with the target
<b>How the bond is experienced</b>	Resignation to the reality of the bond	Calculated acceptance of the bond	Embracement of the bond	Self-defined in terms of the bond
<b>Corollaries of experiencing bonds differently</b>	Low internalization Indifference Psychological withdrawal Low task significance Prevention focus Controlled motivation Minimal effort			High internalization High concern Psychological investment High task significance Promotion focus Autonomous motivation High effort
<b>Alignment of prior commitment conceptualizations</b>				
Kelman (1958)		Compliance		Identification and internalization
Becker (1960)		Sunk costs and side bets		
Etzioni (1961)	Alienative	Calculative		Moral
Kanter (1968)	Control and continuance	Continuance		Cohesion
Salancik (1977)		Behavioral consistency		
Mowday, Steers, & Porter (1979)				Identification and involvement
Brickman (1987)	Have to	Have to	Want to	Want to
Meyer & Allen (1991)	Normative and continuance	Normative and continuance	Affective and normative	Affective and normative

FIGURE 1.10 – Un continuum de liens. Source : (H. J. KLEIN, MOLLOY & BRINSFIELD, 2012, p. 134).

(fusion de soi-même à la cible). L'accent est mis sur la base affective et le caractère volutif du lien entre les collaborateurs et la cible (H. J. KLEIN et al., 2014). L'attachement par nécessité (qui caractérise l'IC) et celui par obligation (qui caractérise l'IN) sont supprimés. Ces deux notions ne constitueraient pas des dimensions de l'implication mais différents types de liens (acquiescement et instrumentalité). Ils doivent être traités sur la base de concepts spécifiques (RODRIGUES et al., 2019). Contrairement à SOLINGER et al. (2008), pour H. J. KLEIN et al. (2014, p. 224), l'implication n'est pas une attitude au sens psychologique du terme (comme évaluation d'un objet), mais un état psychologique qui peut changer avec le temps et qui est caractérisé par le dévouement et la responsabilité.

L'ensemble de ces conceptualisations permet d'apporter moins de complexité pour l'étude de l'implication globale au travail. Une majorité de travaux sur l'implication envers plusieurs cibles, propose d'ailleurs de se focaliser sur l'implication affective des modèles multi-dimensionnels pour plusieurs raisons. La combinaison de deux ou trois dimensions pour chacune des trois à cinq cibles entraîne des questionnaires très longs (entre 54 et 90 items) et des calculs compliqués (interrelations nombreuses sans compter les antécédents et les conséquences). La dimension affective est considérée comme le meilleur prédicteur d'un grand nombre de résultats importants pour l'organisation. Enfin, elle permet de répondre aux limites et aux critiques du modèle TCM. Avant de présenter l'approche multi-dimensionnelle, le tableau 1.2 présente quelques unes des principales approches unidimensionnelles.

TABLEAU 1.2 – Des approches unidimensionnelles de l'implication organisationnelle

Auteurs	Comportement / attitude	Type d'implication	Définition
<p>H. S. BECKER (1960, p. 32)</p> <p>HREBINIAK et ALUTTO (1972, p. 555)</p>	Comportement	Implication calculée	<p>« <i>Commitment comes into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity</i> »</p> <p>« <i>Commitment is an exchange and accrual phenomenon, dependent on the employee's perception of the ratio of inducements to contributions and the accumulation of side bets or investments in the employing system</i> »</p>
<p>BUCHANAN (1974, p. 533)</p> <p>L. W. PORTER et al. (1974, repris dans) et MOWDAY et al. (1979, p. 226)</p> <p>SOLINGER et al. (2008, p. 76)</p> <p>MACAMBIRA et al. (2015, p. 112)</p>	Attitude	Implication affective	<p>« <i>Commitment is viewed as a partisan, affective attachment to the goals and values of an organization, to one's role in relation to goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth</i> »</p> <p>« <i>Organizational commitment is defined here in terms of the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization</i> »</p> <p>« <i>the definition of organizational commitment as affective attachment to an organization</i> »</p> <p>« <i>Organizational commitment is once again conceptualized in one dimension, as an emotional bond that the worker develops with the organization, the product of an identification process and associated with an attachment feeling.</i> »</p>

WIENER (1982, p. 421)		Implication normative	« <i>organizational commitment is viewed as the totality of internalized normative pressures to act in a way that meets organizational goals and interests</i> »
H. J. KLEIN, MOLLOY et BRINSFIELD (2012, p. 137)	ni un comportement ni une attitude	Responsabilité, dévouement et volonté	« <i>Commitment as a particular type of bond reflecting volitional dedication and responsibility for a target</i> »

### 1.1.2.2 L'approche multi-dimensionnelle

Plusieurs travaux ont été à l'origine du développement des dimensions de l'implication (KELMAN, 1958 ; repris par O'REILLY III & CHATMAN, 1986 ; ETZIONI, 1960 ; repris par KANTER, 1968 ; PENLEY & GOULD, 1988). Ils proposent une vision à trois dimensions.

ETZIONI (1960) répertorie trois implications :

- « *alienative commitment* » correspondant à une adhésion forcée en raison des pressions de l'environnement ;
- « *calculative commitment* » basée sur un compromis et une évaluation des contributions/récompenses ;
- « *moral commitment* » découlant de l'intériorisation des normes et des valeurs de l'organisation que ce soit sous la pression individuelle ou sociale. Elle correspond à la forme d'implication la plus positive et la plus élevée envers l'organisation.

Il les rapproche ensuite de trois formes de pouvoir : coercitif, rémunérateur et normatif. Il énonce alors neuf types de relations dont les plus courantes sont « coercitives-aliénantes », « rémunératrices-calculées » et « normatives-morales ». Les collaborateurs ne peuvent s'aligner que sur une seule de ces relations. La première correspond davantage à un conditionnement ou à un endoctrinement par la force des contrôles et des sanctions plutôt qu'à un choix pur et calculé, ou libre et orienté. Même si le modèle se base sur le terme « *involvement* » (engagement) et non sur celui de « *commitment* » (implication), ces propositions vont interroger les recherches postérieures sur les causes de la loyauté et de l'investissement des collaborateurs. Dans la continuité de ces travaux, PENLEY et GOULD (1988, p. 43) concluent que l'implication organisationnelle est multi-dimensionnelle et que les collaborateurs peuvent avoir un mélange de ces dimensions. Pour eux, l'implication morale et l'implication aliénante correspondent à des formes affectives d'attachement alors que l'implication calculée se réfère

à une forme instrumentale. En effet, ils constatent que « les contributions peuvent rester élevées même si les incitations diminuent et, inversement, les contributions peuvent rester faibles même si les incitations augmentent » (PENLEY & GOULD, 1988, pp. 43-44).

Tenant d'expliquer les changements dans les opinions, les attitudes et les actions des individus, KELMAN (1958, p. 52) propose une typologie en se focalisant principalement sur un groupe social et sa survie. Trois processus incitent les individus à accepter l'influence sociale : la conformité (espoir de récompenses extrinsèques), l'identification (désir d'une relation satisfaisante) et l'intériorisation (accord avec son système de valeurs). L'implication est définie comme « le processus par lequel les intérêts individuels s'attachent à la réalisation de modèles de comportement socialement organisés et qui sont considérés comme répondant à ces intérêts et exprimant la nature et les besoins de la personne » (KANTER, 1968, p. 500). Les individus changent leurs comportements ou leurs opinions en raison de trois implications conceptuellement distinctes (« *continuance, cohesion, and control as the social system axes of commitment* », SWAILES, 2002, p. 158) :

- « *continuance commitment* » : elle « provient des sacrifices et des investissements accumulés par les employés qui en viennent à penser qu'ils ont trop à perdre en démissionnant » ;
- « *cohesion commitment* » : elle « découle de l'attachement à des groupes sociaux dans l'organisation » ;
- « *control commitment* » : elle « survient lorsque les employés pensent que les normes et les valeurs d'une organisation représentent un modèle approprié à suivre pour guider leurs propres actions et leur travail ».

Pour PESQUEUX (2020), ces implications ressemblent davantage à un continuum d'accords avec l'organisation. La proposition d'ETZIONI (1960) correspondrait à une implication morale tandis que celle de KANTER (1968) à une « implication d'adhésion ». Ces deux typologies ont cependant en commun de présenter le lien entre l'organisation et les collaborateurs au travers d'adhésions voulues ou d'assimilations inconscientes (valeurs, normes ou pressions internalisées). Dans les deux cas, l'implication est considérée comme « une orientation active et positive vers l'organisation », comme une implication vécue, ressentie et plus ou moins consciente (PESQUEUX, 2020, p. 8).

O'REILLY III et CHATMAN (1986) reprennent les travaux de KANTER (1968) et définissent l'implication organisationnelle comme « un attachement psychologique à une organisation comprenant trois dimensions (O'REILLY III & CHATMAN, 1986, pp. 492-493) :

- la conformité (« *compliance* »), la soumission ou l'échange pour obtenir des récompenses

spécifiques même intangibles et extrinsèques ;

- l'identification (« *identification* ») ou l'implication fondée sur un désir d'affiliation : les croyances ou valeurs sont partagées ;
- l'intériorisation (« *internalization* ») ou l'implication fondée sur la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles.

Ce modèle a subi plusieurs critiques (VANDENBERG et al., 1994, pp. 138-139 ; J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, pp. 305-306). Même si la conformité (appelée implication instrumentale dans des travaux plus récents) est clairement distincte de l'identification et de l'intériorisation, ces trois dimensions ne constituent pas de meilleures mesures que celles antérieurement mobilisées. L'intériorisation est peu différenciable de l'identification. Des problèmes liés à certains items et à la fiabilité de l'échelle concernant la conformité ont amené PENLEY et GOULD (1988) à estimer que ce modèle ne fournissait qu'une explication incomplète des dimensions de l'implication. Dans des recherches plus récentes, O'REILLY III et al. (1991) combinent les items d'identification et d'intériorisation pour former ce qu'ils appellent l'implication normative. Leur modèle révisé est à deux dimensions : l'implication instrumentale et l'implication normative. Cette dernière ne correspond cependant pas au terme utilisé précédemment par la littérature. Elle se rapproche plus étroitement de l'implication affective du modèle de J. P. MEYER et ALLEN (1991).

Ces modèles précurseurs ont invité à développer des approches variées. Leurs différences proviennent en grande partie des diverses motivations et des stratégies impliquées dans leur construction (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, p. 303). Dans la littérature, les conceptions multi-dimensionnelles de l'implication retiennent en général, soit deux, soit trois dimensions (tableau 1.3). Le modèle TCM d'ALLEN et MEYER (1990) et J. P. MEYER et ALLEN (1997), qui s'est imposé pendant plusieurs décennies, envisage l'implication sous trois dimensions : affective, normative et calculée.

TABLEAU 1.3 – Les dimensions de l’implication, inspirées de J. P. MEYER et HERSCOVITCH (2001, p. 304).

Auteurs	Implication multi-dimensionnelle	
	Dimensions	Définitions
KELMAN (1958) repris par O’REILLY III et CHATMAN (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— implication de conformité (« <i>compliance</i> »)</li> <li>— implication par internalisation (« <i>internalization</i> »)</li> <li>— implication par identification (« <i>identification</i> »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— liée aux récompenses reçues extrinsèques</li> <li>— congruence entre les valeurs personnelles et organisationnelles</li> <li>— attachement lié au désir d’affiliation en raison des croyances et valeurs partagées</li> </ul>
ETZIONI (1961) repris par PENLEY et GOULD (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— implication morale (« <i>moral commitment</i> »)</li> <li>— implication calculée (« <i>calculative commitment</i> »)</li> <li>— implication aliénante (« <i>alienative commitment</i> »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— acceptation et identification aux objectifs de l’organisation</li> <li>— évaluation des contributions/récompenses</li> <li>— adhésion forcée en raison des pressions de l’environnement</li> </ul>
KANTER (1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— implication continue (« <i>continuance commitment</i> »)</li> <li>— implication de cohésion (« <i>cohesion commitment</i> »)</li> <li>— implication de contrôle (« <i>control commitment</i> »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— rapport investissements/coûts de départ</li> <li>— attachement aux groupes sociaux dans l’organisation</li> <li>— adoption des normes et valeurs organisationnelles.</li> </ul>



<p>J. P. MEYER et ALLEN (1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— implication affective (« <i>affec-tive commitment</i> »)</li> <li>— implication normative (« <i>or-mative commitment</i> »)</li> <li>— implication continue ou calculée (« <i>continuance commitment</i> »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— attachement émotionnel</li> <li>— sentiment de devoir moral</li> <li>— coûts associés au départ</li> </ul>
<p>A. COHEN (1993) suivant O'REILLY III et CHATMAN (1986)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— identification (« <i>identifica-tion</i> »)</li> <li>— affiliation (« <i>affiliation</i> »)</li> <li>— implication morale (« <i>moral involvement</i> »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— adoption aux objectifs et valeurs des cibles d'implication</li> <li>— sentiment d'appartenance, de « faire partie » vis à vis de la cible</li> <li>— intériorisation des rôles des cibles d'implication, sentiments d'attention et de préoccupation pour ces cibles.</li> </ul>
<p>J. P. MEYER et HERSCOVITCH (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— implication reliée au désir</li> <li>— implication reliée aux coûts perçus</li> <li>— implication reliée à l'obligation perçue</li> </ul>	<p>Reprise de l'approche multi-dimensionnelle de J. P. MEYER et ALLEN (1991, 1997) mais en l'appliquant à toutes les cibles d'implication « <i>Commitment is a force that binds an individual to a course of action. Having now reviewed theory and research pertaining to the multi-dimensionality of commitment, we argue that this force is experienced as a mind-set that can take different forms</i> » (p. 308)</p>

### 1.1.2.2.3 Le modèle tridimensionnel d'ALLEN et MEYER

Son objectif initial était de proposer un modèle intégrant les différentes perspectives de l'implication organisationnelle. Tout en considérant l'implication comme une attitude et non un comportement, ils la définissent comme « un état psychologique qui caractérise la relation d'un salarié à son organisation et qui influence sa décision de continuer à en être membre ou non » (J. P. MEYER & ALLEN, 1991, p. 67). Leur modèle (« *Three-Component Model of organisational commitment* ») définit trois dimensions distinctes, chacune issue des travaux antérieurs (VANDENBERGHE et al., 2009) : affective, normative et calculée (continue ou de continuité). Ce modèle va être amélioré par la suite pour tenir compte des différentes critiques. Puis, il sera étendu à d'autres cibles de la sphère professionnelle (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001).

L'implication affective (IA-désir) correspond à un « attachement émotionnel de l'employé à l'organisation » : « je reste parce que j'ai plaisir à y rester et je le souhaite » (figure 1.11). Les mécanismes de ce désir peuvent être l'engagement, le partage de valeurs ou l'identification. Plus largement, « *any personal or situational variable that contributes to the likelihood that an individual will a) become involved (intrinsically motivated, absorbed) in a course of action, b) recognize the value-relevance of association with an entity or pursuit of a course of action, and/or c) derive his or her identity from association with an entity, or from working toward an objective, will contribute to the development of affective commitment* » (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, p. 316).

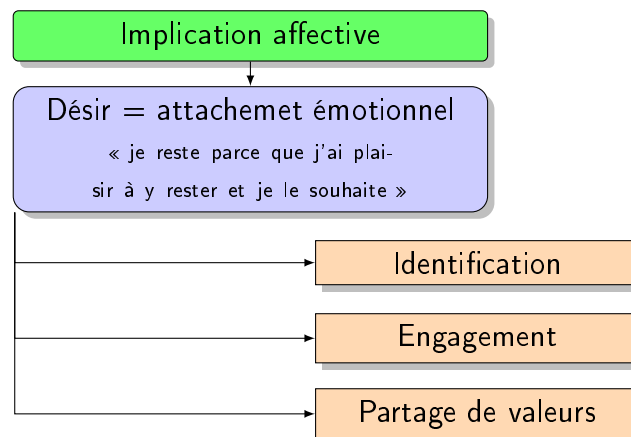


FIGURE 1.11 – Implication affective, adaptée de (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001).

Cette dimension affective s'appuie sur les travaux de L. W. PORTER et al. (1974) et de BUCHANAN (1974). « Un attachement affectif aux buts et valeurs de l'organisation, à son rôle par rapport aux objectifs et valeurs, et à l'organisation pour son propre intérêt en dehors

de sa valeur purement instrumentale » (BUCHANAN, 1974, p. 533).

Ses fondements théoriques peuvent être trouvés dans la théorie des échanges sociaux (P. M. BLAU, 1964), la norme de réciprocité (H. P. GOULDNER, 1960) et la théorie de l'identité sociale (TAJFEL, 1974). Les deux premiers fondements évoquent un processus de réciprocité. Pour la théorie des échanges sociaux (P. M. BLAU, 1964), ce processus est inhérent à l'échange social et engage les individus dans des « dons » et « contre-dons ». Pour la norme de réciprocité (H. P. GOULDNER, 1960), il provient d'une norme sociale : « les gens doivent aider ceux qui les ont aidé et [...] les gens ne doivent pas faire tort à ceux qui les ont aidés » (H. P. GOULDNER, 1960, pp. 161-178). La relation entre le collaborateur et l'organisation entraîne une « obligation implicite de rendre ».

La théorie de l'identité sociale (TAJFEL, 1974) retient qu'un individu a deux identités : une identité personnelle et une identité sociale. Cette dernière correspond à la reconnaissance d'appartenir à une entité sociale (groupe, organisation...) nécessitant l'adoption de certains comportements pour s'y intégrer. Elle génère trois processus : la catégorisation sociale, l'auto-évaluation et la comparaison sociale inter-groupe. Ces processus vont amener les individus à maintenir une identité sociale positive au sein de l'entité. Cette conscience d'appartenance et d'identification va renforcer le statut social de l'individu au sein de l'entité et son estime de soi.

Ainsi, les multiples interactions et échanges mutuels engendrent des obligations réciproques impersonnelles ou socio-émotionnelles. La renommée de l'organisation va renforcer la volonté d'identification à celle-ci. L'IA du collaborateur sera plus ou moins forte selon sa perception des ressources reçues de l'organisation et de la valeur qu'il leur accorde, ainsi que du prestige de l'organisation. L'IA fait donc référence à l'attachement émotionnel du collaborateur, caractérisé par le plaisir qu'il éprouve à l'égard de l'organisation et le désir d'y rester. Les collaborateurs ayant une forte implication affective restent dans l'organisation parce qu'ils le veulent (J. P. MEYER & MORIN, 2016, p. 32). Elle correspond à la dimension qui a les plus fortes relations positives avec les résultats recherchés par les organisations.

L'implication normative (IN-obligation) désigne les sentiments d'obligation de l'employé envers l'organisation : « je reste parce que je le dois et que je suis convaincu que c'est ce qu'il faut faire » (figure 1.12). L'IN se développe lorsque l'individu « *a) has internalized a set of norms concerning appropriate conduct i.e., through socialization), and/or b) is the recipient of benefits and experiences a need to reciprocate* » (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, p. 316).

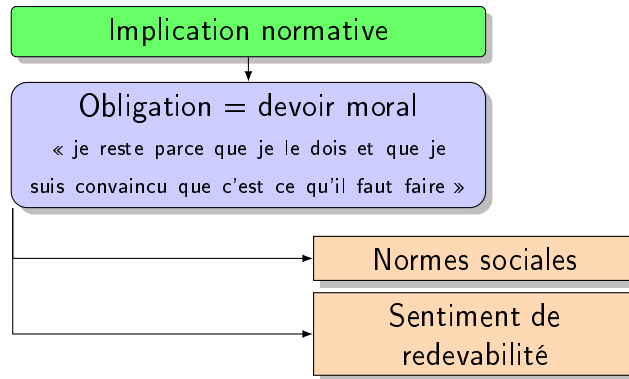


FIGURE 1.12 – Implication normative, adaptée de (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001).

Cette dimension normative pourrait refléter la reconnaissance par un collaborateur de son obligation au sein du « contrat psychologique » (ROUSSEAU, 1989) avec l’organisation (J. P. MEYER et al., 1998 ; J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001). En effet, la relation entre l’organisation et ses membres entraîne deux formes de contrats non écrits : les contrats implicites et les contrats psychologiques. « Les contrats psychologiques sont des croyances individuelles en une obligation réciproque entre l’individu et l’organisation. Les contrats implicites sont des obligations mutuelles caractérisant les interactions existant au niveau de la relation » (ROUSSEAU, 1989, p. 121). Ainsi, un collaborateur peut se ressentir redevable vis à vis de l’organisation. En s’impliquant, il rend la pareille. Cette dimension normative peut être rapprochée des travaux de WIENER (1982) pour lequel l’implication oblige moralement les collaborateurs en raison des pressions normatives internalisées. L’IN sera plus ou moins forte selon les expériences positives perçues.

Comme pour la dimension affective, la théorie des échanges sociaux (P. M. BLAU, 1964), la norme de réciprocité (A. W. GOULDNER, 1960) et la théorie de l’identité sociale (TAJFEL, 1974) peuvent être mobilisées. L’IN fait donc référence au sentiment d’obligation du collaborateur à l’égard de l’organisation et à sa conviction que rester avec elle est la meilleure chose à faire. Les collaborateurs ayant une forte implication normative restent parce qu’ils pensent qu’ils doivent le faire (J. P. MEYER & MORIN, 2016, p. 32).

Cette dimension a été critiquée pour plusieurs raisons (BIÉTRY, 2012) : sa distinction avec la dimension affective n’est pas aisée et des doutes existent sur son universalité. En effet, selon les pays, l’IN est plus ou moins présente et distinguable des autres dimensions. Certains auteurs relèguent la dimension normative à une simple prédisposition à l’IA (A. COHEN, 2007). D’autres l’abordent comme un modérateur entre les autres dimensions et certains résultats organisationnels (CHEN & FRANCESCO, 2003 ; CHENG & STOCKDALE, 2003). Elle aurait deux versants (GELLATLY et al., 2006) : l’impératif moral et le sentiment

d'être redevable. L'IN a ainsi une nature duale (J. P. MEYER & PARFYONOVA, 2010). Elle est rattachée à un impératif moral quand elle est associée à une IA forte. Elle correspond davantage à un sentiment de dette quand l'IA est faible et que les IN et IC sont fortes. Ce constat a amené les chercheurs à coupler une approche orientée sur les personnes à celle orientée vers les variables, comme nous le verrons par la suite.

L'implication continue ou calculée (IC-coûts) fait référence « à la mesure dans laquelle l'employé perçoit que quitter l'organisation serait coûteux » : « je reste parce que je n'ai pas le choix » (figure 1.13). Elle est aussi désignée par les termes implication de continuité ou calculée.

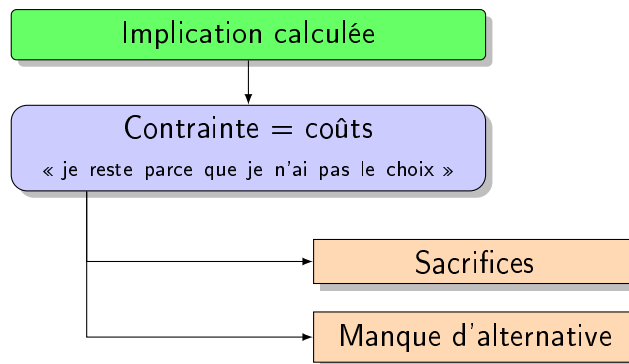


FIGURE 1.13 – Implication calculée, adaptée de (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001).

Cette implication prend sa source dans la théorie des avantages comparatifs de H. S. BECKER (1960). A l'origine, focalisés sur toutes les formes d'investissements (réalisés volontairement ou obtenus involontairement), les auteurs vont scinder cette dimension en deux : « *the continuance component of organizational commitment will also develop on the basis of two factors : the magnitude and/or number of investments (or side-bets) individuals make and a perceived lack of alternatives* » (ALLEN & MEYER, 1990, p. 4). Elle peut donc résulter des sacrifices perçus (IC-Sac) ou de manques d'alternatives perçues (IC-Alt) (BENTEIN et al., 2004 ; STINGLHAMBER et al., 2002). La première reflète les avantages et les bénéfices qui seraient perdus si le collaborateur quittait l'organisation que ce soit financièrement ou psychologiquement. La deuxième correspond à la perception du manque d'alternatives pour retrouver un emploi et des conditions comparables dans une autre organisation. L'IC fait référence à la mesure dans laquelle le collaborateur perçoit que quitter l'organisation lui coûterait cher. Les collaborateurs ayant une forte IC restent parce qu'ils sentent qu'ils doivent le faire (J. P. MEYER & MORIN, 2016, p. 32). Ils ont l'impression de ne pas avoir d'autres choix. Ils ressentent un sentiment de contrainte.

Ces trois dimensions de l'implication organisationnelle (IA, IN, IC) peuvent être ressen-

ties à des degrés divers par un collaborateur et peuvent interagir dans des sens différents. L'implication organisationnelle est constituée de la « somme » de ces trois dimensions : « ... c'est-à-dire que les employés peuvent ressentir chacun de ces états psychologiques à des degrés divers. Certains employés, par exemple, peuvent ressentir à la fois un fort besoin et une forte obligation de rester, mais aucun désir de le faire ; d'autres pourraient ne ressentir ni besoin ni obligation mais un fort désir et ainsi de suite. La « somme nette » de l'implication de la personne envers l'organisation reflète donc chacun de ces états psychologiques séparables » (ALLEN & MEYER, 1990, p. 4).

De ces trois dimensions, la dimension affective, caractérisée par ce choix volontaire et contributif, s'avère la plus généralisable à toutes les cibles (PERREIRA et al., 2018). Elle apparaît la plus positivement liée aux résultats organisationnels. Certains auteurs (SOLINGER et al., 2008, p. 76) suggèrent de ne retenir que cette dimension revenant ainsi à une approche unidimensionnelle de l'implication. J. P. MEYER et HERSCOVITCH (2001), quant à eux, proposent d'étendre leur modèle tridimensionnel (J. P. MEYER & ALLEN, 1991, 1997) à d'autres cibles de la sphère professionnelle. L'implication est alors définie comme une force contraignante qui lie un individu à un plan d'action pertinent pour une cible. Elle peut être accompagnée de différents états d'esprit qui jouent un rôle dans l'élaboration du comportement (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, p. 299). Leur modèle général de l'implication (figure 1.14) met en rapport des « bases » influençant les dimensions de l'implication (affective-désir, normative-obligation, calculée-coût) vis à vis de la cible et les comportements (focaux et discrétionnaires) adoptés vis à vis de cette cible.

L'IA et l'IN développent des attitudes positives : la première par le désir de contribuer spontanément à la bonne marche de l'organisation, la deuxième par la loyauté et par le devoir envers l'organisation. En revanche, la dimension calculée (IC) engendre plutôt un sentiment de contrainte caractérisé par une frustration, liée à des « facteurs personnels et une dimension active » dans l'implication « sacrifices » (IC-Sac), à des « facteurs externes et une dimension passive » dans l'implication « manques d'alternatives » (IC-Alt) (BENTEIN et al., 2004).

Les dimensions de l'implication (IA, IN et IC) doivent être distinguées car elles ont des conséquences différentes sur les comportements au travail (J. P. MEYER & ALLEN, 1997). Nous allons présenter leurs interactions.

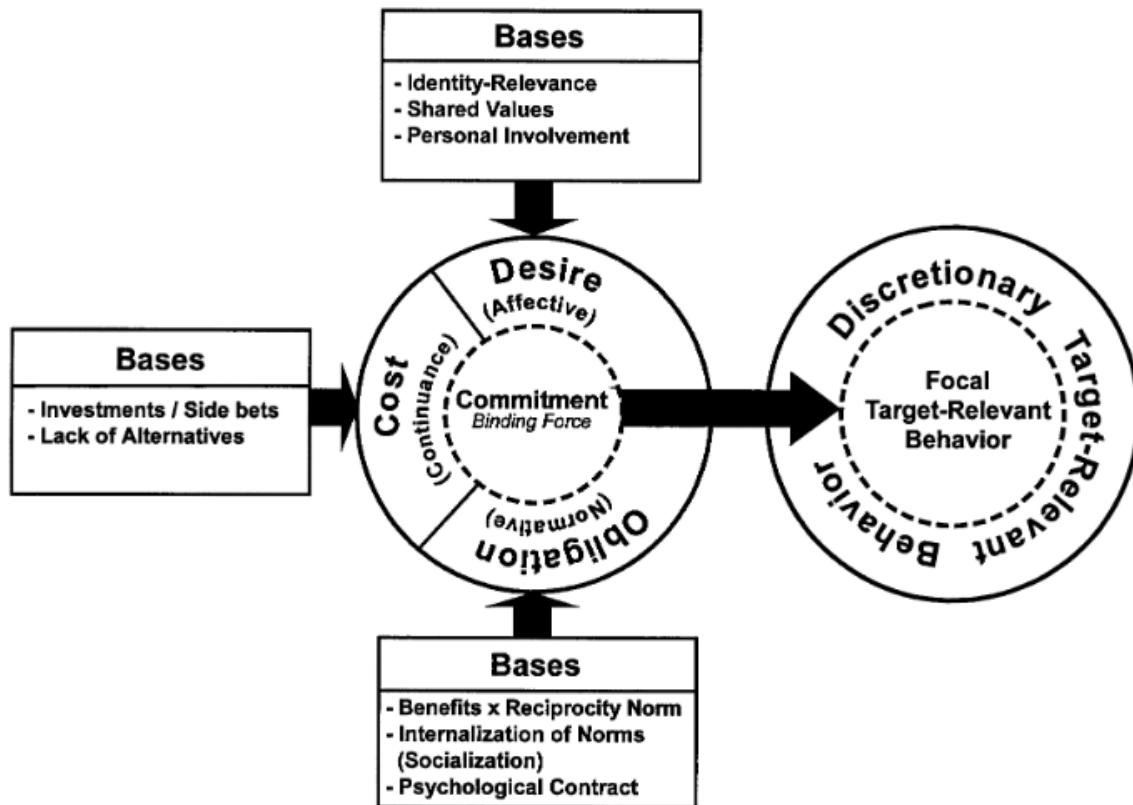


FIGURE 1.14 – « Un modèle général d’implication au travail ». Source : (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, p. 317).

#### 1.1.2.2.4 Les interactions entre les dimensions

L'IA et l'IN ont tendance à être positivement liées aux résultats souhaitables (comme la satisfaction au travail et les comportements citoyens). Au contraire, l'IC est faiblement liée, voire négativement, à ces résultats (MATHIEU & ZAJAC, 1990 ; J. P. MEYER et al., 2002). Les interactions entre les dimensions doivent être prises en compte car elles n'auront pas les mêmes répercussions selon que les comportements sont focaux ou discrétionnaires (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, figure 1.15). Un comportement discrétionnaire est défini comme « tout comportement qui n'est pas clairement spécifié dans les termes de l'implication (comme cela pourrait être convenu par des observateurs neutres), mais qui peut être inclus dans ces termes à la discrétion de la personne engagée ». Les comportements discrétionnaires correspondent, par exemple, à des comportements citoyens, à la satisfaction au travail ou à la performance à la tâche. L'intention de rester ou le départ volontaire sont appréhendés comme des comportements focaux.

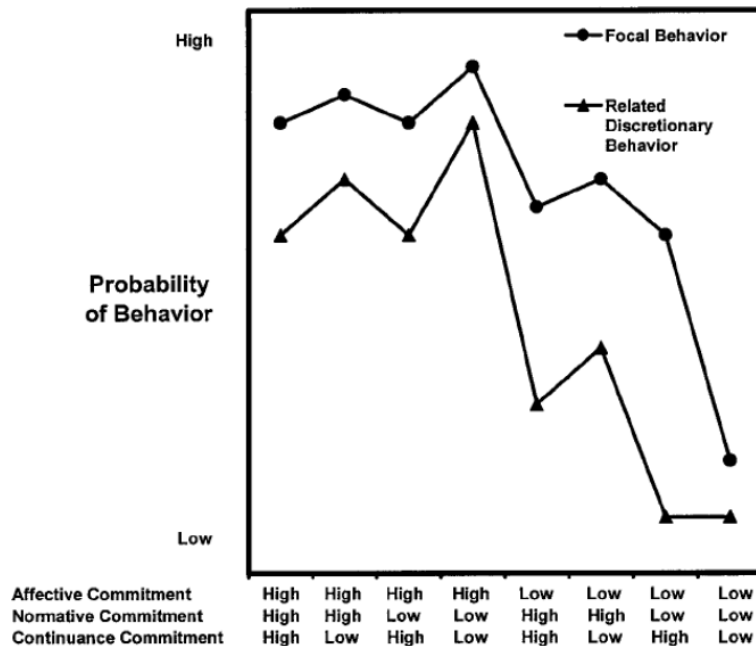


FIGURE 1.15 – « Probabilité de comportements focaux et discrétionnaires attendus pour différents profils d'implications ». Source : (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, p. 314).

Des effets compensatoires devraient être observés pour les comportements focaux. Le comportement focal devrait se produire si au moins une des dimensions est forte, et plus fortement lorsque les deux autres dimensions sont faibles. Pour les comportements discrétionnaires, des niveaux élevés d'IC (et éventuellement d'IN) auraient un effet atténuant sur la relation positive entre l'IA et le comportement (figure 1.16).



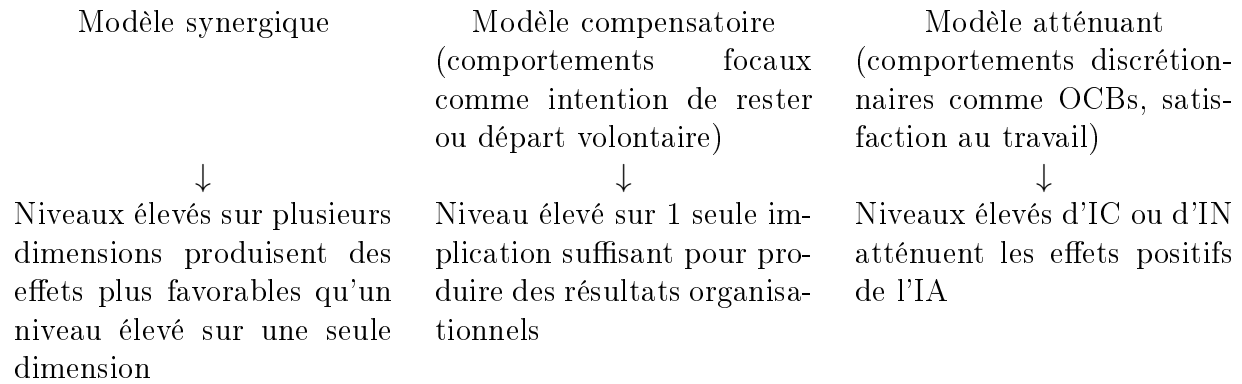


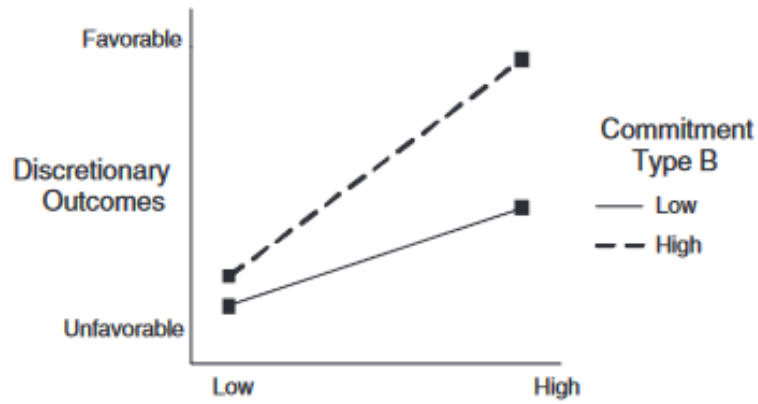
FIGURE 1.16 – Modèles d'interactions entre les dimensions, adaptés de J. P. MEYER et HERSCOVITCH (2001), GELLATLY et al. (2006) et JOHNSON et al. (2009).

Des effets additifs ont bien été retrouvés sur l'intention de rester (GELLATLY et al., 2006). Par contre, la volonté d'adopter un comportement citoyen est plus grande pour un profil « purement normatif » (IA faible, IN élevé, IC faible) que pour un profil « purement affectif » (IA élevée, IN faible, IC faible). De même, les effets compensatoires suggérés par J. P. MEYER et HERSCOVITCH (2001) ont été trouvés pour les comportements focaux (JOHNSON et al., 2009). Par contre, au lieu d'effets atténuants, des effets synergiques ont été relevés pour les comportements discrétionnaires.

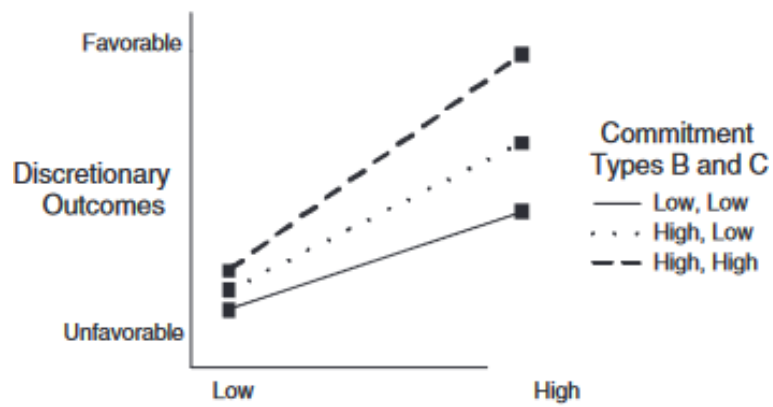
Selon le modèle synergique, les effets conjoints des niveaux élevés sur plusieurs dimensions ont des conséquences plus favorables qu'un niveau élevé sur une seule dimension (figure 1.17). Certains comportements, comme l'altruisme, sont plus favorables lorsque les collaborateurs déclaraient des niveaux élevés dans les trois dimensions : affective, normative et calculée (WASTI, 2005). La relation entre l'IA et les comportements citoyens est la plus forte chez les collaborateurs qui déclarent également des niveaux élevés d'IN et d'IC (GELLATLY et al., 2006).

Le modèle compensatoire suggère qu'un niveau élevé sur une seule implication est suffisant pour produire les résultats visés (figure 1.18). L'intention de rester demeure élevée tant que les collaborateurs déclarent une IA ou une IC élevées (M. J. SOMERS, 1995). La relation entre l'implication et l'intention de partir est la plus forte lorsque les collaborateurs déclarent des niveaux élevés pour une dimension et des niveaux faibles pour les autres (JOHNSON et al., 2009, p. 433 ; GELLATLY et al., 2006).

Ainsi, l'intention de rester ou les comportements citoyens semblent plus importants pour les profils à dominante IA/IN (faible IC) que pour les profils à dominante IA ou ceux à dominante IC/IN. Les collaborateurs ayant une forte IN (obligation) se comportent différemment

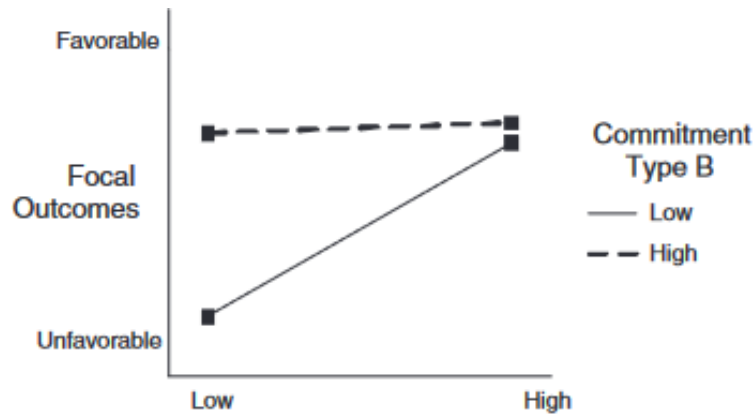


(a)

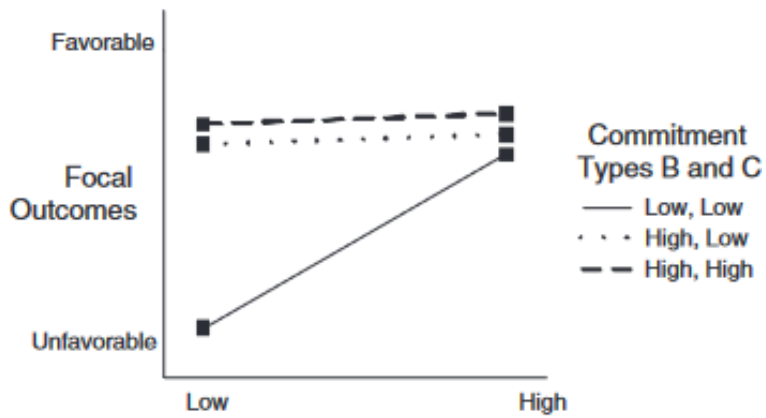


(b)

FIGURE 1.17 – Modèle synergique. Source : (JOHNSON et al., 2009, p. 433).



(a) Commitment Type A



(b) Commitment Type A

FIGURE 1.18 – Modèle compensatoire. Source : (JOHNSON et al., 2009, p. 433).

selon qu'elle est combinée avec IA (désir) ou IC (coûts perçus). L'IN a deux facettes : un profil d'« impératif moral » (IA/IN-dominantes) en cas de forte IA et un profil d'« obligation endettée » (IN/IC-dominantes) en cas de forte IC. La plupart des recherches effectuées pour tester les propositions de J. P. MEYER et HERSCOVITCH (2001) mobilisent des approches centrées sur les variables. J. P. MEYER et al. (2012) proposent d'utiliser une approche centrée sur les personnes afin d'établir des profils d'implication. En effet, les dimensions de l'implication ne sont pas exclusives : les employés peuvent, par exemple, ressentir simultanément un désir et une obligation de rester. Cette approche aide à mieux comprendre comment les dimensions se combinent, comment elles sont ressenties, comment les groupes avec des profils spécifiques se distinguent les uns des autres et quels sont leurs effets sur les résultats organisationnels souhaités. Nous la présenterons dans la sous-sous-section 1.1.5.2.

Les effets de l'implication multiple (dimensions et/ou cibles) sur les résultats organisationnels recherchés sont donc importants et doivent être pris en compte afin de mettre en place des actions pertinentes. Avant d'évoquer plus précisément les conséquences de l'implication organisationnelle, certains des principaux antécédents doivent être présentés. Deux méta-analyses, réalisées à partir d'études empiriques, synthétisent les relations entre les antécédents, l'implication et les conséquences : celle de MATHIEU et ZAJAC (1990) qui étudie les implications attitudinale et calculée, et celle de J. P. MEYER et al. (2002) qui porte sur les implications affective, normative et calculée. Même si les échantillons indépendants mobilisés sont importants (155 pour J. P. MEYER et al. et 174 pour MATHIEU et ZAJAC), ces auteurs invitent à développer les recherches expérimentales et longitudinales. En effet, ces études sont majoritairement corrélatives et ne montrent pas d'effets causaux (J. P. MEYER et al., 2002, p. 22).

### 1.1.3 Les antécédents de l'implication

MATHIEU et ZAJAC (1990) étudient les caractéristiques personnelles, les caractéristiques de l'emploi et de l'organisation, les relations leader-groupe et les états des rôles (figure 1.19). Pour leur part, J. P. MEYER et al. (2002) divisent les antécédents en quatre groupes (figure 1.20) : les variables démographiques, les caractéristiques individuelles, les expériences de travail et les alternatives/investissements.

REICHERS (1986, p. 513) suggère que le temps influence aussi les liens entre les antécédents et l'implication organisationnelle car celle-ci se développe sur une longue période. Elle répertorie les antécédents en trois classes : psychologique (attentes, défi, conflit), com-

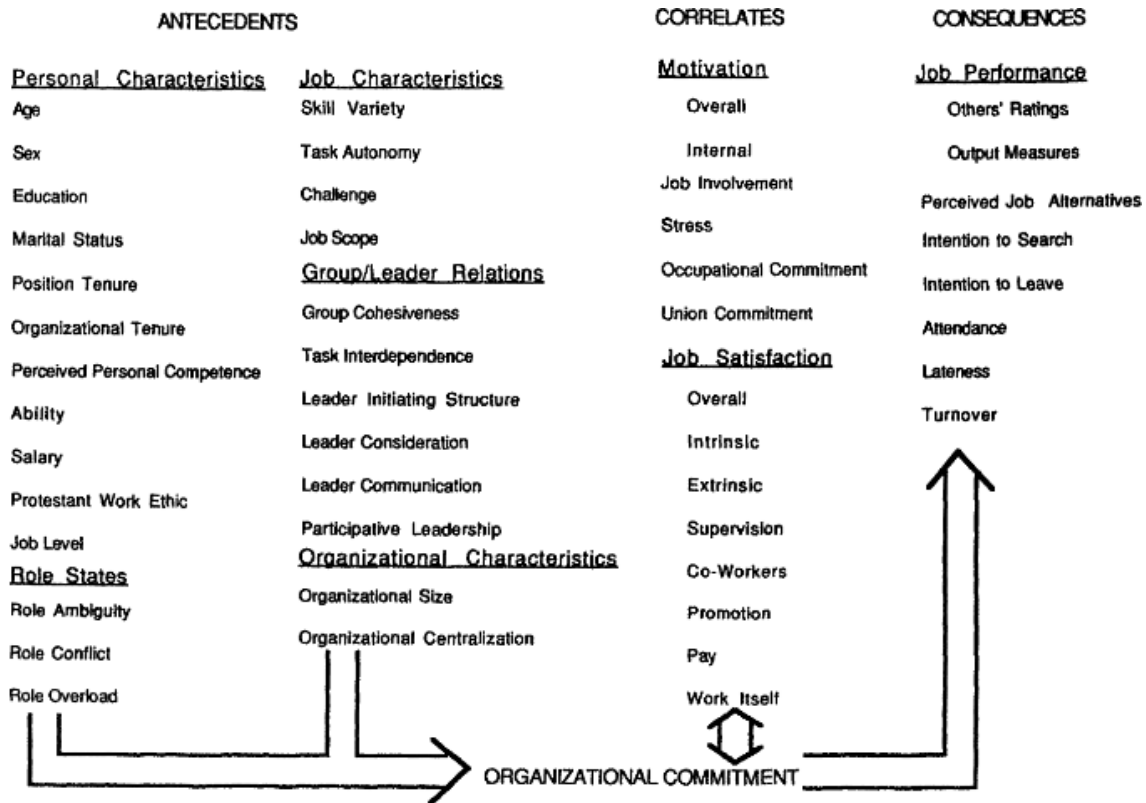


FIGURE 1.19 – Classification des antécédents, corrélats et conséquences de l'implication organisationnelle. Source : (MATHIEU & ZAJAC, 1990, p. 174).

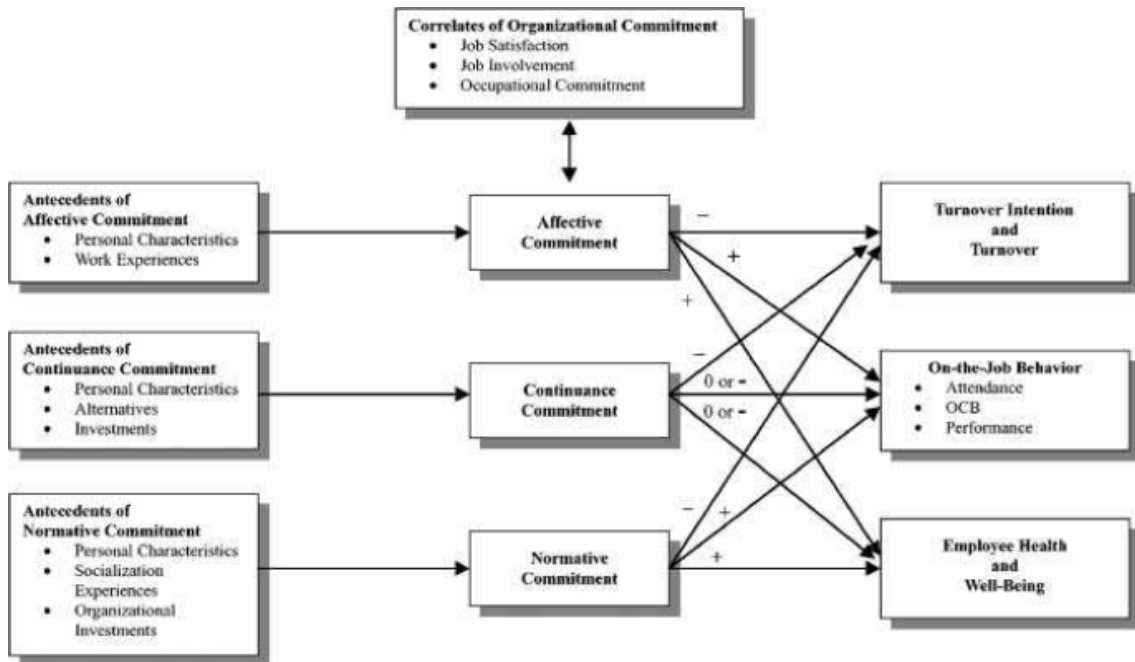


FIGURE 1.20 – Le modèle TCM d'implication organisationnelle. Source : (J. P. MEYER et al., 2002, p. 22).

portemental (actes volitifs, irrévocables) et/ou structurelle (ancienneté dans l'organisation, investissements accumulés/coûts irrécupérables). Chaque classe d'antécédents est associée à des implications en début, milieu ou fin de carrière (figure 1.21). Au tout début, les attachements psychologiques à l'organisation (ou aux composantes de l'organisation comme le groupe de travail ou le supérieur) peuvent être les principaux antécédents. Au fur et à mesure que le collaborateur effectue divers actes qui le lient à l'organisation, il développe une attitude d'implication. Dans les étapes suivantes, non seulement les liens psychologiques et comportementaux opèrent pour produire des implications mais des variables structurelles (par exemple, les investissements et le manque d'opportunités) se combinent pour cimenter l'attachement à l'organisation.

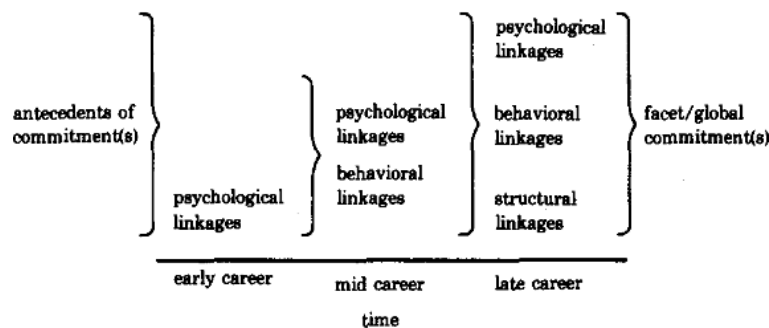


FIGURE 1.21 – « Approche développementale des implications organisationnelles ». Source : (REICHERS, 1986, p. 513).

Nous avons retenu trois types d'antécédents : au niveau individuel, au niveau des expériences de travail et certains corrélats.

### 1.1.3.1 Au niveau individuel

Elles constituent les variables les moins manipulables pour les organisations. Elles regroupent les variables socio-démographiques, les caractéristiques individuelles et les cultures. Dans l'ensemble, les corrélations mesurées entre les antécédents et l'implication organisationnelle sont assez faibles pour l'âge, l'ancienneté, le genre, le niveau scolaire, le statut marital et le salaire (MATHIEU & ZAJAC, 1990, p. 175 ; J. P. MEYER et al., 2002, pp. 28-30). Dans leur méta-analyse, MATHIEU et ZAJAC (1990) rapportent des corrélations positives entre l'implication en général et trois caractéristiques individuelles : la compétence perçue, le niveau de spécialisation et l'éthique protestante. J. P. MEYER et al. (2002, p. 32) évoquent, quant à eux, le locus de contrôle et le sentiment d'auto-efficacité. Le locus de contrôle (LOC pour *Locus of Control* en anglais) est un indicateur élaboré par ROTTER (1966) sur les croyances relatives au contrôle personnel. Les individus ayant un LOC interne croient qu'ils contrôlent

leurs actions et leurs résultats. Ceux qui ont un LOC externe pensent que les événements leur échappent et qu'ils sont dus à la chance, au destin ou au hasard. Des corrélations significatives ont été observées entre le LOC et l'implication organisationnelle. Les individus, qui ont un LOC interne, sont plus susceptibles d'être impliqués envers l'organisation que ceux qui ont un LOC externe (D. F. COLEMAN et al., 1999, p. 995).

Pour le sentiment d'auto-efficacité, il existe une relation positive mais modeste entre celui-ci et l'IA (J. P. MEYER et al., 2002). « Si les gens ne croient pas qu'ils peuvent produire les résultats souhaités et prévenir les résultats néfastes par leurs actions alors ils ne sont pas incités à agir ou à persévérer face aux difficultés » (BANDURA, 2001, p. 10). L'auto-régulation est le fondement de l'action humaine. Elle joue un rôle important dans les parcours de vie. Ce sentiment d'auto-efficacité est devenu un facteur clé de la vie professionnelle.

En raison de la mondialisation et de l'augmentation de la diversité culturelle sur le lieu de travail, le sujet des différences culturelles a fait l'objet d'un grand nombre d'études dans la littérature sur l'implication organisationnelle (J. P. MEYER et al., 2012). Les différences de niveaux entre les implications organisationnelles pourraient être dues à la culture (J. P. MEYER et al., 2012). Cependant, seules l'IA et l'IN semblent expliquer ces variations.

Les variables démographiques jouent un rôle relativement mineur dans le développement de l'implication organisationnelle, et ce qu'elle que soit sa forme (J. P. MEYER et al., 2002, p. 38). D'autres facteurs ont des relations plus fortes avec l'implication organisationnelle (ROJOT et al., 2009, p. 288-289). Ils se situent au niveau des expériences de travail.

### **1.1.3.2 Au niveau des expériences de travail**

Face à la difficulté de trouver une catégorisation reflétant la réalité, VANDENBERGHE propose trois types d'antécédents relatifs aux expériences de travail (ROJOT et al., 2009) : l'organisation, le supérieur hiérarchique, le poste et le rôle occupé.

#### **1.1.3.2.1 Les facteurs liés au poste et au rôle occupé**

L'organisation, en offrant un poste plus riche, satisfait les besoins d'autonomie et de compétences des collaborateurs qui en réponse développeront un attachement à celle-ci (ROJOT et al., 2009).

Une expérience de travail négative entraînera un attachement (IA) et un sentiment d'obli-

gation (IN) faibles en raison de la norme de réciprocité (A. W. GOULDNER, 1960). Concernant l'IC, un collaborateur, affecté par ces stressseurs (tels que les expériences de travail négatives et un poste occupé moins riche), se sentira moins attractif vis à vis des autres organisations (IC-Alternatives plus élevé). ROJOT et al. (2009) suggèrent que certaines caractéristiques individuelles pourraient avoir des effets sur les corrélations entre l'implication et les caractéristiques du poste ou du rôle. Ainsi, l'estime de soi modère la relation entre le conflit dans le rôle et l'IA (SAKS & ASHFORTH, 2000).

#### **1.1.3.2.2 Les facteurs liés au supérieur**

Le supérieur est souvent considéré par les collaborateurs comme un « agent » de l'organisation (ROJOT et al., 2009, p. 290). REICHERS (1985) y fait référence comme constituant de l'organisation. Les sentiments qu'éprouvent les collaborateurs à son égard sont généralement reportés sur l'organisation. Inversement, les actions du supérieur sont souvent appréhendées par les collaborateurs comme celles de l'organisation. S'il contribue à des expériences au travail positives, le collaborateur développe un attachement et un sentiment d'obligation vis à vis de l'organisation en raison de la norme de réciprocité (A. W. GOULDNER, 1960). Se sentant valorisé par un leadership transformationnel, le collaborateur a un sentiment de contrainte moins fort (IC-Alternatives faible).

ROJOT et al. (2009) suggèrent que certaines variables peuvent modérer cette relation entre l'implication et les facteurs liés au supérieur : la distance structurelle, la fréquence des contacts avec le supérieur ou la centralité de son rôle au sein de l'organisation.

#### **1.1.3.2.3 Les facteurs liés à l'organisation**

Pour ROJOT et al. (2009), ce sont les facteurs qui prédisent le mieux l'implication organisationnelle. La manière dont l'organisation traite ses collaborateurs a une influence sur leur perception de son soutien. La théorie du soutien organisationnel (EISENBERGER et al., 1986) explique que les collaborateurs développent des croyances globales sur l'organisation (appréciation de leurs contributions et soucis de leur bien-être) pour déterminer si elle est prête à récompenser leurs efforts supplémentaires de travail, à fournir l'aide nécessaire à l'accomplissement efficace de leur travail et à la gestion des situations stressantes, enfin à répondre à leurs besoins socio-émotionnels. Pour ROJOT et al. (2009, p. 287), le collaborateur développe un attachement et une identification à l'organisation si ces attentes sont satisfaites.



La justice organisationnelle (OJ pour *Organizational Justice* en anglais, GREENBERG, 1987) est, elle aussi, reliée à l'implication. L'OJ implique une évaluation personnelle des normes éthiques et morales de l'organisation. Lorsque les collaborateurs estiment que leur traitement par l'organisation est juste, ils vont développer un attachement et un sentiment d'obligation (impératif moral et sentiment d'être redevable).

Enfin, le climat organisationnel est lié à l'implication. Ce concept, évoqué par REICHERS et SCHNEIDER (1990), fait référence aux perceptions des politiques (formelles et informelles) et des pratiques de l'organisation, par les collaborateurs. Plusieurs dimensions du climat organisationnel sont corrélées assez fortement à l'IA, notamment ses aspects relationnels. Certains pratiques de GRH apparaissent aussi en relation avec l'implication organisationnelle. Des relations positives ont été trouvées entre l'IA et la socialisation, les systèmes d'évaluation et de promotion, les activités de promotion et de partage de bénéfices. Dans l'ensemble, l'IA est la dimension la plus liée à une variété d'antécédents.

### **1.1.3.3 Les corrélats**

L'implication semble avoir des liens avec des attitudes proches comme la satisfaction au travail et l'engagement au travail. Aucun consensus n'existe sur leur causalité. La satisfaction au travail est un concept à plusieurs facettes. En effet, elle ne se réfère pas uniquement à un ressenti global. Elle peut être appréhendée par différents aspects du travail : la rémunération, les promotions, les collègues, la supervision ou le travail en soi (ROJOT et al., 2009, p. 291). Des corrélations positives fortes ont été rapportées entre la satisfaction globale et l'IA (MATHIEU & ZAJAC, 1990 ; J. P. MEYER et al., 2002). Elles sont positives mais plus basses pour la satisfaction envers la rémunération, envers les promotions, envers les collègues, envers la supervision et envers le travail en soi. L'engagement dans le travail correspond à l'identification, cognitive et psychologique, avec le travail exercé et non avec l'organisation (ROJOT et al., 2009, p. 291). Des corrélations positives ont été rapportées entre l'engagement au travail et les IA et IN. Elles sont négatives avec l'IC.

De nombreuses relations ont été mises à jour entre l'implication et les antécédents. Bien que pertinentes, l'intérêt majeur de la recherche sur l'implication réside surtout dans sa capacité à prévoir les résultats organisationnels recherchés.

### 1.1.4 Les conséquences de l'implication

Elles ont fait l'objet de très nombreuses études. Comme pour les antécédents, nous nous focaliserons principalement sur les méta-analyses de MATHIEU et ZAJAC (1990) et de J. P. MEYER et al. (2002). À l'origine, comme nous l'avons évoqué, l'implication avait pour objectif de comprendre l'absentéisme et le départ volontaire des salariés américains dans les années 60-70. Les concepts de motivation et de satisfaction n'arrivaient pas à expliquer complètement le manque de loyauté des collaborateurs. Les intentions de retrait sont les comportements focaux par excellence de la théorie de l'implication.

#### 1.1.4.1 Les intentions de retrait

Elles incluent les intention de quitter, les départs volontaires, l'absentéisme et le « retardatisme » (ROJOT et al., 2009). L'IA est la dimension la plus reliée à ces intentions de retrait. Pour les dimensions normative (IN) et calculée (IC), des corrélations négatives avec l'intention de quitter et le départ volontaire ont été relevées (J. P. MEYER et al., 2002). Elles sont quasi-nulles pour l'absentéisme. L'implication, quelle que soit la dimension, a un impact sur les comportements de retrait mais à des intensités variables. Des facteurs extra-organisationnels peuvent toutefois atténuer ces relations. Une autre conséquence importante de l'implication est la performance au travail.

#### 1.1.4.2 Les performances intra et extra-rôle

La performance intra-rôle correspond à des comportements attendus des collaborateurs. Ils remplissent les rôles qui leur ont été formellement définis par l'organisation. Globalement, dans les méta-analyses, des relations sont trouvées entre l'IA et la performance. L'intensité varie suivant la nature de la performance. Ainsi, les corrélations entre l'IA et la performance évaluée subjectivement par le supérieur sont faibles et très faibles pour la performance objective.

La performance extra-rôle fait référence aux comportements citoyens des collaborateurs dans l'organisation (OCB – *Organization Citizenship Behavior*). Les collaborateurs vont au-delà des obligations formelles. Elle est aussi dénommée performance contextuelle. Elle a une relation plus forte avec l'IA que la performance à la tâche. La corrélation est faiblement positive pour l'IN (J. P. MEYER et al., 2002). L'IC ne contribuerait pas à la prédire de manière significative.

L'implication a montré un pouvoir prédictif sur des résultats organisationnels essentiels comme l'absentéisme, l'intention de quitter et la performance au travail. J. P. MEYER et MALTIN (2010) invitent à ne pas négliger les conséquences individuelles telles que le stress et le bien-être au travail. En effet, l'implication pourrait servir d'« indicateur de tableau de bord » des conditions favorables au développement du bien-être au travail (CHRIS et al., 2016).

### 1.1.4.3 Le stress et le bien-être au travail

Les quelques études sur ce sujet examinent soit les relations directes entre l'implication et divers indices de santé (physique et mentale), soit les effets modérateurs de l'implication sur la relation entre les facteurs de stress au travail et les indices de tension (physique ou psychologique). Des corrélations négatives sont rapportées entre l'IA et le stress. L'IC serait par contre positivement liée au stress.

Majoritairement, l'implication a des relations positives avec le bien-être (J. P. MEYER & MALTIN, 2010). L'IA est positivement liée au bien-être physique global (SIU, 2002), à la santé générale (BRIDGER et al., 2007), à la santé mentale (GRAWITCH et al., 2007), au bien-être lié à l'emploi (EPITROPAKI & MARTIN, 2005), à l'estime de soi (FRONE, 2000) et à la satisfaction dans la vie (ZICKAR et al., 2004). Cependant, elle a une nature à double tranchant : un effet tampon et un effet exacerbant. En effet, une implication forte permet aux collaborateurs de se sentir utiles et donc de diminuer l'effet des tensions et des stressseurs. En même temps, elle augmente la vulnérabilité des collaborateurs à ces tensions et ces stressseurs. Des relations négatives ont été relevées entre l'IA et les symptômes psychosomatiques (RICHARDSEN et al., 2006), les problèmes de santé physique (WEGGE et al., 2006), les problèmes de santé mentale comme l'anxiété et la dépression (EPITROPAKI & MARTIN, 2005), l'épuisement professionnel (GRAWITCH et al., 2007), le stress ressenti, la détresse, la tension générale et la tension liée au travail (LAMBERT et al., 2008).

Dans la sphère professionnelle, l'implication a de multiples dimensions et peut viser plusieurs cibles. Ses dimensions peuvent se combiner de diverses manières, tout comme les implications envers les différentes cibles. Ces constats engendrent des conséquences potentiellement importantes pour les comportements des collaborateurs au travail. Deux approches ont été utilisées pour les tester : l'approche traditionnelle centrée sur les variables et plus récemment l'approche centrée sur les personnes.

### 1.1.5 Variables versus personnes

Dans la littérature, deux approches peuvent être relevées (tableau 1.4). La plus traditionnelle est centrée sur les variables tandis que la plus récente est centrée sur les personnes.

TABLEAU 1.4 – Différences entre les approches centrées sur la personne et sur les variables dans la recherche sur l'implication. Traduit de : (J. P. MEYER et al., 2013, p. 195).

	Centrée sur les variables	Centrée sur les personnes
But	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrit les relations entre les variables.</li> <li>• Prend en compte la variance d'une variable en utilisant une autre ou un jeu d'autres variables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie les sous-groupes non-observés qui partagent des niveaux similaires d'un système de variable et/ou des relations similaires entre un système de variables.</li> </ul>
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les relations observées entre les variables se généralisent à l'ensemble de l'échantillon et à la population dont il est issu (c.-à-d. l'échantillon et la population sont homogènes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un échantillon et la population dont il est issu peuvent contenir des sous-groupes d'individus non-observés.</li> <li>• Les variables peuvent être expérimentées et se rapporter différemment, les unes par rapport aux autres et selon la façon dont elles se combinent avec d'autres variables.</li> </ul>
Forces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie clairement la variance dans une variable critère expliquée par une ou plusieurs variables prédictives.</li> <li>• Peut être utilisée pour identifier les principes qui s'appliquent à une population entière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'accommode de combinaisons complexes de trois variables ou plus.</li> <li>• Identifie des sous-groupes d'un échantillon et traite leur appartenance comme une variable.</li> <li>• Traite les individus de façon holistique.</li> </ul>
Application en recherche sur l'implication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test d'hypothèses concernant les antécédents, les corrélats et les conséquences des composantes individuelles sur l'implication et les implications envers un foyer spécifique.</li> <li>• Test d'hypothèses concernant les effets additifs et interactifs de composants et/ou d'un foyer d'implication.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explore ou teste des hypothèses en fonction de l'existence de sous-groupes dans un échantillon d'employés.</li> <li>• Test d'hypothèses concernant les façons dont les composantes et les foyers d'implications sont expérimentées et se rapportent aux autres variables à travers les sous-groupes.</li> </ul>
Techniques analytiques classiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques descriptives, corrélations, régression multiple, modélisation de la croissance latente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technique de division par la médiane, classification non-supervisée, analyse de profils latents, modélisation de la croissance de profils latents, analyse de transition latente.</li> </ul>

En utilisant des techniques analytiques, les stratégies traditionnelles examinent comment les variables sont liées les unes aux autres. Elles se concentrent sur l'utilisation d'un ensemble de variables d'implication (comme les dimensions et/ou les cibles) pour expliquer autant de

variance que possible dans les résultats organisationnels (comme les intentions de départ et la performance au travail). Cette approche a permis d'aborder des questions importantes concernant les corrélations entre les effets indépendants et additifs, les dimensions et/ou les cibles d'implication. Cependant, elle n'est pas bien adaptée pour répondre aux questions concernant les interactions complexes. En effet, elle ne tient pas compte du fait que ces relations entre les variables peuvent différer significativement entre les différents sous-groupes de l'échantillon.

Les stratégies récentes vont permettre de classer les individus en sous-groupes relativement homogènes qui diffèrent dans leurs combinaisons et leurs niveaux sur un ensemble de variables (c'est-à-dire qu'ils diffèrent à la fois quantitativement et qualitativement). Ces sous-groupes, appelés profils, peuvent ensuite être comparés par rapport à d'autres variables. Cette approche est dite centrée sur les personnes.

#### 1.1.5.1 L'approche traditionnelle

Les stratégies centrées sur les variables remontent aux premières recherches sur l'implication, où les questions dominantes portaient sur l'identification des antécédents potentiels et des conséquences de l'implication (J. P. MEYER et al., 2013). L'objectif était d'expliquer le plus de variance possible dans un critère d'intérêt (par exemple, l'intention de rester, le rendement au travail) à partir d'un ensemble de prédicteurs (par exemple, plusieurs composantes de l'implication ou l'implication envers plusieurs cibles). Ont généralement été mobilisées des régressions multiples, ou des analyses factorielles confirmatoires (*confirmatory factor analyses* – CFA), ou des modélisations par équations structurelles (*structural equation models* – SEM) (MORIN et al., 2011, 2016).

Cependant, elles présentent des limites (J. P. MEYER et al., 2013 ; MORIN et al., 2016) :

- elles ne permettent pas de déceler et d'interpréter les interactions complexes entre plusieurs éléments ;
- elles reposent sur des hypothèses d'homogénéité des échantillons et d'uniformité des résultats à la population ;
- elles ne prennent pas en compte les effets de biais liés à des erreurs de mesure ;
- elles ne traitent pas l'appartenance au profil comme une variable pouvant être utilisée dans des analyses ultérieures.

Deux inconvénients majeurs ressortent de l'adoption unique de l'approche traditionnelle (J. P. MEYER et al., 2013 ; MORIN et al., 2011) :

- « leurs résultats représentent une synthèse (ou une estimation moyenne) des relations observées chez chaque individu de l'échantillon » ;
- « les participants peuvent provenir de différentes sous-populations dans lesquelles les relations observées entre les variables peuvent différer, quantitativement et qualitativement ».

L'approche par les variables ne permet pas de bien détecter les effets incrémentaux des dimensions sur les résultats, ni leurs interactions complexes (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001 ; J. P. MEYER et al., 2002 ; KABINS et al., 2016). Les effets des dimensions de l'implication organisationnelle sur les résultats sont modestes. « Plutôt que de se concentrer sur les variables en soi et sur la manière dont elles sont liées au sein de la population dans son ensemble, la recherche centrée sur les personnes identifie et compare des sous-groupes d'individus partageant des modèles de variables similaires au sein d'une population. Les individus sont affectés à des sous-groupes en fonction d'une configuration de variables » (J. P. MEYER et al., 2013).

En identifiant la relation linéaire moyenne entre les variables, ces stratégies apportent des informations sur la variance d'une variable expliquée par une ou plusieurs autres variables. Les stratégies centrées sur les personnes, elles, vont donner des informations sur le fonctionnement des systèmes de variables au sein des individus. En effet, elles identifient des groupes naturels dans un échantillon en fonction des modèles de variables indicatrices. Elles prédisent les résultats en utilisant l'appartenance à un groupe (J. P. MEYER et al., 2018). Etant complémentaires, ces deux approches sont souvent utilisées en combinaison au sein d'une même étude pour améliorer les analyses.

Pour illustrer leur différence, les résultats liés à l'IC évoqués précédemment peuvent être rappelés. En utilisant une approche centrée sur les variables, des chercheurs ont découvert que l'IC est négativement liée aux comportements citoyens (comportements discrétionnaires). En mobilisant une approche centrée sur les personnes, ils ont observé que les comportements citoyens étaient plus élevés chez les collaborateurs ayant une IC supérieure à la moyenne et des niveaux supérieurs à la moyenne d'IA et d'IN (J. P. MEYER et al., 2012). Ces résultats suggèrent que l'utilisation d'une approche centrée sur les variables et la mesure de chaque dimension d'implication individuellement ne permet pas de comprendre pleinement les effets interactifs des dimensions au sein des expériences de chaque collaborateur.

Une approche centrée sur les personnes va être plus utile lorsque la population est hétérogène. Elle permet de mieux comprendre le contexte complet de l'implication d'un collaborateur en déterminant son profil (J. P. MEYER et al., 2019).

### 1.1.5.2 L'approche récente

L'approche récente est de plus en plus mobilisée dans la recherche sur l'implication en raison de ses avantages méthodologiques et de sa pertinence supérieure pour étudier les interactions entre les dimensions et/ou les cibles d'implication (par exemple, MORIN et al., 2011 ; J. P. MEYER et al., 2012 ; J. P. MEYER et al., 2021 ; KABINS et al., 2016). Elle permet d'identifier des sous-groupes qui partagent des schémas similaires d'implication (dimensions et/ou cibles) et qui diffèrent qualitativement et quantitativement. Elle s'adapte ainsi aux combinaisons complexes et variées de celle-ci.

Si trois groupes sont identifiés, un avec des scores élevés, un avec des scores modérés et un avec des scores faibles pour les trois dimensions de l'implication (IA, IN, IC), les différences sont considérées uniquement comme quantitatives. Une approche centrée sur les variables est sans doute suffisante (J. P. MEYER et al., 2013, p. 194). Par contre, si un premier groupe a des scores élevés sur l'IA et l'IN mais des scores faibles sur l'IC, un deuxième des scores élevés sur l'IA mais des scores faibles sur l'IN et l'IC, et enfin un troisième des scores élevés sur l'IN et l'IC et des scores faibles sur l'IA, les différences sont alors qualitatives. Une approche centrée sur les personnes est indispensable (J. P. MEYER et al., 2013). Elle va permettre de déterminer les profils des collaborateurs en fonction de leurs niveaux d'implication (dimensions et/ou cibles).

Il existe de nombreuses façons de créer des profils (J. P. MEYER et al., 2013 ; VANDENBERG & STANLEY, 2009). La première technique est la plus simple. Elle repose sur la division médiane. Les participants sont divisés « en haut » et « en bas » sur les variables de regroupement. Ils sont placés dans le profil en fonction de ces divisions. Les regroupements sont donc généralement connus à l'avance, ce qui facilite l'élaboration d'hypothèses a priori. Parce qu'elle repose sur la médiane, cette méthode est très dépendante de l'échantillon. Elle est problématique en terme de comparaison des résultats entre les recherches. Le principal risque est qu'elle peut créer des sous-groupes qui ne se produisent pas naturellement dans une population (MORIN et al., 2011). Ainsi, le profil IN-dominante (relevé dans GELLATLY et al., 2006) n'a pas encore été identifié dans les études utilisant l'analyse par grappes ou l'analyse en profils latents (LPA pour *Latent Profile Analysis* en anglais – MUTHÉN & MUTHÉN, 2000).

La deuxième technique est l'analyse de clusters ou par grappes. Elle identifie des groupes d'individus affichant des valeurs similaires sur des variables sélectionnées. Le nombre de clusters est déterminé en minimisant la variation intra-cluster et en maximisant la variation inter-cluster. Mais, la sélection d'une solution est assez subjective. En effet, elle repose sur

des hypothèses rigides d'indépendance conditionnelle et de variances invariantes de classe (MORIN et al., 2011). Elle est souvent biaisée en faveur de la production de grappes de taille égale.

La modélisation des mélanges est la troisième technique mobilisée. Parmi celle-ci, la LPA apparaît la plus flexible et la plus puissante. Elle est aussi la plus complexe (MORIN et al., 2016). Elle a le même objectif que l'analyse typologique (distinguer des groupes de participants relativement homogènes au regard d'un ensemble donné de variables) mais elle offre des critères beaucoup plus rigoureux pour décider du nombre de grappes à retenir. Elle produit généralement une approche de classification probabiliste, en tenant compte du degré d'incertitude quant à la catégorisation des individus dans une seule classe latente ou profil. Par rapport à l'analyse typologique traditionnelle, elle est basée sur un modèle qui permet de contrôler ou d'estimer les paramètres relatifs à la variance et à la covariance intra et inter-groupes (elle est libre de détecter des sous-populations naturelles sans perdre la variation entre les groupes). Elle utilise ainsi des critères statistiques rigoureux pour déterminer le nombre approprié de classes. Elle peut accepter des variables avec différents types d'échelles sans avoir besoin de transformer des données. Par conséquent, une LPA peut fournir une représentation plus précise des expériences des individus dans la population. Cependant, elle est sensible à la taille de l'échantillon. Les échantillons plus grands produisent plus de classes que les échantillons plus petits.

Contrairement à celle centrée sur les variables, l'approche centrée sur les personnes suppose de relâcher l'hypothèse selon laquelle la population échantillonnée est homogène et peut être caractérisée par un ensemble commun de paramètres. Au contraire, elle considère la possibilité que la population soit hétérogène et que les variables d'intérêt (par exemple, les dimensions de l'implication) peuvent se combiner différemment selon les sous-populations.

Une approche centrée sur les personnes va permettre de mieux comprendre comment les différentes combinaisons d'implication (dimensions et/ou cibles) sont vécues et/ou liées aux comportements au travail. En révélant les profils des collaborateurs, elle fournit des résultats plus proches de la réalité. Elle apparaît ainsi plus pertinente pour les managers.

### **1.1.5.3 Les profils**

La plupart des recherches (figure 1.22) utilisent des régressions multiples, des CFA ou des SEM (MORIN et al., 2011 ; MORIN et al., 2016). Par exemple, GELLATLY et al. (2006) mobilisent une approche de division médiane pour créer huit groupes de profils. Ces groupes sont



ensuite comparés en fonction des scores moyens des mesures d'auto-évaluation de l'intention de rester et des comportements citoyens.

	All high	All mod.	All low	AC-dom.	NC-dom.	CC-dom.	AC/NC-dom.	AC/CC-dom.	CC/NC-dom.	Method
Wasti (2005)–S1	✓	✓	✓	✓		✓	✓			Cluster analysis
Wasti (2005)–S2	✓		✓	✓		✓	✓		✓	Cluster analysis
Gellatly et al. (2006)	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	Median split
Markovits et al. (2007)	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	Median split
Somers (2009)	✓		✓	✓		✓	✓		✓	Cluster analysis
Somers (2010)	✓		✓	✓		✓	✓		✓	Cluster analysis
Stanley et al. (2009)	✓	✓	✓	✓		✓	✓			Latent profile analysis

Note. AC= affective commitment; NC= normative commitment; CC= continuance commitment.

FIGURE 1.22 – « Profils récapitulatifs obtenus lors de recherches antérieures ». Source : (J. P. MEYER et al., 2002, p. 4).

Dans les recherches empiriques, le nombre potentiel de profils est assez faible (entre cinq à neuf). Ces profils semblent stables dans le temps (KAM et al., 2016). En moyenne, sept profils sont trouvés comme dans la figure 1.23 (GELLATLY et al., 2006 ; J. P. MEYER et al., 2012 ; KAM et al., 2016 ; WASTI, 2005 ; M. J. SOMERS, 2009 ; M. J. SOMERS, 2010) :

- « pleinement impliqués » (niveaux élevés sur les trois dimensions : IA, IN, IC),
- « non impliqués » (niveaux faibles sur les trois dimensions),
- « neutres » (niveaux moyens sur les trois dimensions),
- « à dominante IA » (IA élevée, IN faible, IC faible),
- « à dominante IC » (IA faible, IN faible, IC élevée),
- « à dominantes IN/IC » (obligation d'endettement avec IA faible, IN élevée, IC élevée)
- « à dominantes IA/IN » (impératif moral avec IA élevée, IN élevée, IC faible).

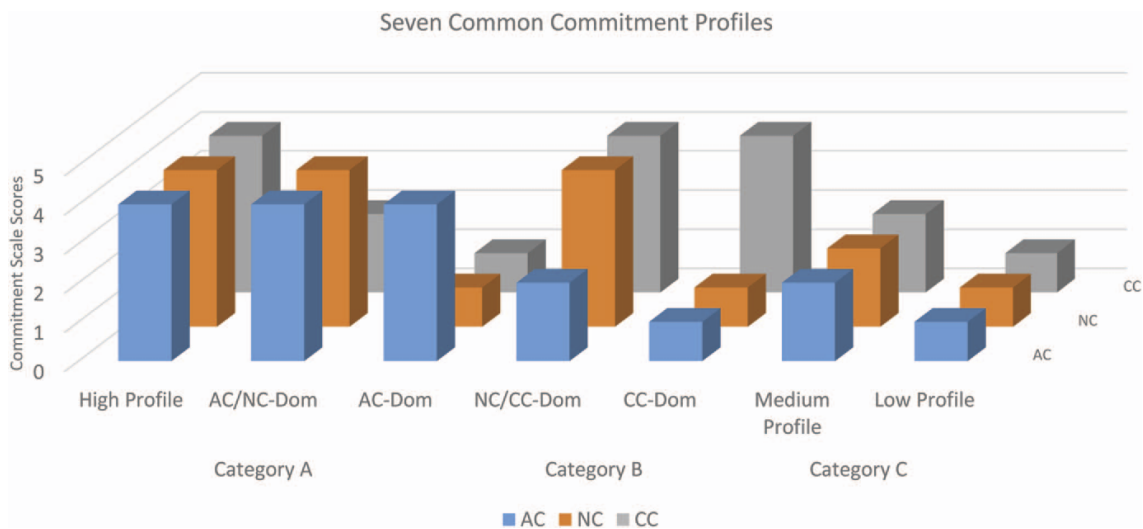


FIGURE 1.23 – Profils d'implication classiques. AC, NC, CC sont les acronymes anglais respectifs d'IA, IN et IC. Dom signifie dominant. Source : (KABINS et al., 2016).

La LPA apparaît comme la plus flexible et la plus pertinente des méthodologies centrées sur les personnes (J. P. MEYER & MORIN, 2016 ; J. P. MEYER, 2016b). Les collaborateurs, qui ont des combinaisons différentes d'IA, d'IN et d'IC, vivent leur implication de manière très différente (STANLEY et al., 2013). Les profils pleinement impliqués et les profils IA/IN-dominantes ont les plus faibles niveaux d'affects négatifs, de plaintes de santé et d'intention de départ. Ils ont les plus hauts niveaux de régulation autonome, d'engagement au travail, d'affects positifs et de satisfaction des besoins (J. P. MEYER et al., 2012, p. 2). Les profils les plus problématiques pour les organisations sont les non impliqués et les profils à dominante IC. En effet, leurs scores sont les plus bas en termes de satisfaction des besoins, de régulation autonome, de comportements citoyens, de bien-être et les plus élevés pour l'intention de départ. Pour les organisations, il serait avantageux de disposer de collaborateurs ayant de fortes IA et IN. Un profil combinant l'IA et l'IN semble même « supérieur » à un profil « purement affectif ». Contrairement à l'hypothèse de J. P. MEYER et HERSCOVITCH (2001), lorsque l'IA et l'IN sont également fortes, les collaborateurs ayant une IC forte semblent satisfaits, auto-dirigés et impliqués.

Pour évaluer le niveau d'implication des collaborateurs, l'étude des interactions entre les dimensions au sein d'un profil est à privilégier plutôt que les niveaux des dimensions de manière isolée. En effet, un niveau élevé d'IC ne pose problème que s'il est combiné avec une faible IA (KABINS et al., 2016, p. 884). Reprenant les propositions de J. P. MEYER et al. (2006), KABINS et al. (2016) suggèrent de classer les profils communément obtenus suivant qu'ils sont basés sur la valeur ou l'échange. Les profils basés sur la valeur sont caractérisés par « des idéologies, des croyances et une identification profonde partagées entre l'individu et l'organisation ». Les profils fondés sur l'échange sont caractérisés par « un état d'esprit transactionnel, dans lequel le sentiment d'appartenance de l'individu est basé sur l'exécution d'un contrat et/ou la performance est subordonnée à un échange de biens ou de services ». Ainsi, un profil avec un IA élevée (indépendamment des autres dimensions) est un profil basé sur la valeur. Un profil basé sur l'échange est caractérisé par l'absence d'IA et la présence d'une IN élevée ou d'une IC élevée ou des deux. Dans cette perspective, l'expérience globale de l'implication est fortement dépendante d'IA et les autres dimensions y sont subordonnées. Un profil avec une IA forte et une IC forte sera considéré comme basé sur la valeur. Pour se sentir impliqué, une dimension doit dominer dans le profil afin d'ancrer le lien dans l'organisation. Les autres dimensions servent à affiner l'expérience d'implication basée sur la valeur ou l'échange. Sans dimension dominante, il ne peut exister de lien entre le collaborateur et l'organisation. Les profils basés sur la valeur ont des niveaux plus élevés de prédicteurs et de résultats (rendement au travail, comportements citoyens, intention de retrait et *turn-over*) que les profils faibles. Le fait d'offrir un plus grand nombre d'expériences positives sur le

lieu de travail peut augmenter la satisfaction liée au travail, qui, à son tour, peut augmenter les implications fondées sur les valeurs. L'IC et l'IN ne nuisent pas mais n'améliorent pas la relation entre l'IA et les comportements. Ces deux dimensions qualifient toutes deux l'expérience de l'IA. Il est donc important de les retenir pour comprendre la nature et l'expérience de l'implication. L'objectif ne doit pas être de promouvoir uniquement des IA et de réduire les IC ou les IN. Les trois dimensions sont souhaitables, tant que l'IA est présente (KABINS et al., 2016).

Conceptualiser l'implication multiple au travail à partir de profils permet de déterminer la façon dont les dimensions et/ou cibles de l'implication sont vécues (J. P. MEYER et al., 2013). Cette approche apporte une vision plus holistique. En effet, le sentiment d'obligation (IN) est vécu comme étant « plus librement consenti » quand les collaborateurs ont un attachement affectif fort (IA) au groupe, ce qui engendre une envie plus forte de rester dans l'organisation (VANDENBERGHE, 2015, p. 76). L'implication organisationnelle normative (IN) interagit de manière synergique avec l'IA envers le groupe et de manière compétitive avec l'IN envers le groupe. La compréhension et la prédiction des comportements au travail nécessitent aussi de prendre en compte les implications envers les différentes cibles de la sphère professionnelle. La plupart des recherches centrées sur les variables ont montré que les implications multi-cibles présentent une corrélation positive mais modeste (J. P. MEYER et al., 2013, p. 197). Il en ressort qu'il est possible que ces implications soient compatibles pour certains collaborateurs mais en conflit pour d'autres. Il pourrait alors exister des sous-groupes dans la population avec des combinaisons différentes d'implications envers les cibles. Comme pour les interactions entre les dimensions de l'implication, mobiliser les approches par profils est pertinent.

Antérieurement, les recherches sur l'implication multi-cibles ont eu recours à des divisions médianes (K. D. CARSON et al., 1999 ; M. SOMERS & BIRNBAUM, 2000), à des analyses en grappes (T. E. BECKER & BILLINGS, 1993 ; SWAILES, 2004), ou à la LPA (MORIN et al., 2011).

La LPA et des analyses factorielles mixtes ont été pour la première fois mobilisées dans l'étude de MORIN et al. (2011) sur l'implication affective au travail (WAC, « *work affective commitment* ») envers sept cibles : organisation, groupe de travail, superviseur, client, emploi, travail et carrière. Ils trouvent cinq profils (figure 1.24). Ces profils sont comparés en fonction de leurs effets sur la satisfaction au travail, la justice organisationnelle perçue, la qualité des relations sociales au travail, la performance dans le rôle, les comportements citoyens et l'intention de quitter (figure 1.25).

Les organisations peuvent devenir des entités plus abstraites et des conflits peuvent appa-

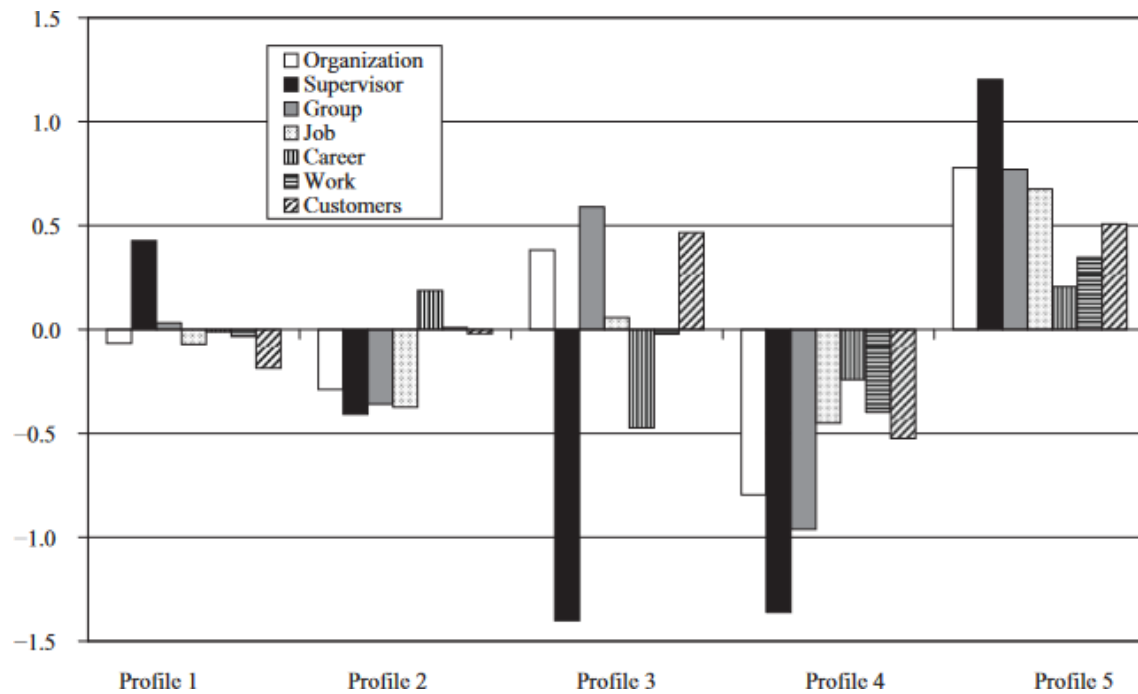


FIGURE 1.24 – Caractéristiques des profils latents sur les indicateurs mixtes d’implication affective au travail. Source : (MORIN et al., 2011, p. 71).

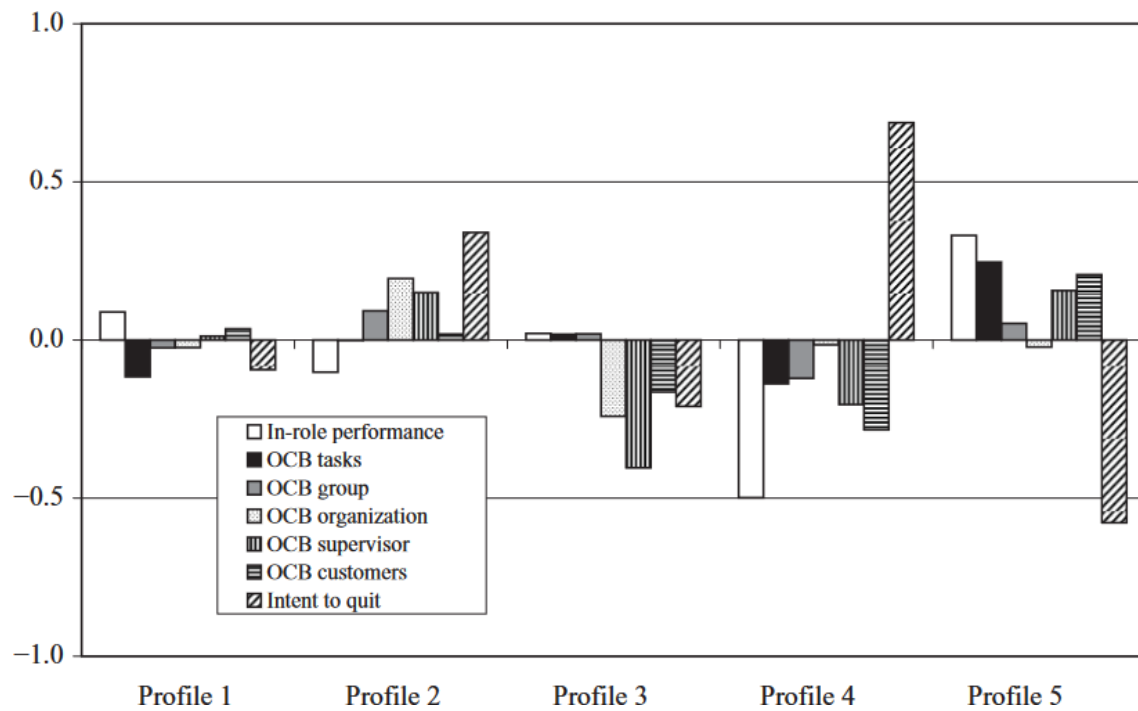


FIGURE 1.25 – Caractéristiques des profils latents sur les résultats organisationnels. Source : (MORIN et al., 2011, p. 75).

raître entre des cibles proximales et globales. Les relations entre les pratiques organisationnelles, les attitudes et les résultats sont plus fortes lorsque les implications se développent envers des cibles similaires (MORIN et al., 2011). La forme la plus « conflictuelle » oppose les groupes de travail aux superviseurs (MORIN et al., 2011, p. 78). Les prédicteurs et les résultats liés aux superviseurs semblent constituer des facteurs de différenciation importants entre les profils latents. Les superviseurs apparaissent comme une entité déterminante dans la définition du profil latent.

Depuis cette étude de MORIN et al. (2011), de multiples travaux ont mobilisé cette approche centrée sur les personnes pour aborder l'implication au travail (KABINS et al., 2016 ; KAM et al., 2016 ; J. P. MEYER et al., 2013, 2019 ; MORIN et al., 2016). J. P. MEYER et al. (2021) proposent de partir du modèle hiérarchique de PERREIRA et al. (2018) pour déterminer les profils des niveaux d'implication affective à la fois globaux et spécifiques à une cible. En effet, ne pas contrôler le niveau global d'implication dans la vie professionnelle conduirait à une image biaisée de l'implication dans les autres cibles. Des différences d'élévation et de forme entre les profils d'implication pourraient être exagérées (MORIN & MARSH, 2015 ; MORIN et al., 2016). La compatibilité et le conflit entre les implications seraient plus difficiles à détecter. Ce modèle propose une forme courte du questionnaire de l'implication affective au travail (WACMQ pour *Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire* en anglais – MORIN et al., 2009). Les profils obtenus sont comparés aux mesures de turnover, de performance dans le rôle, des comportements citoyens (dirigés vers l'organisation, le supérieur, le groupe de travail et les tâches) et de bien-être (épanouissement). Six profils ressortent (figure 1.26).

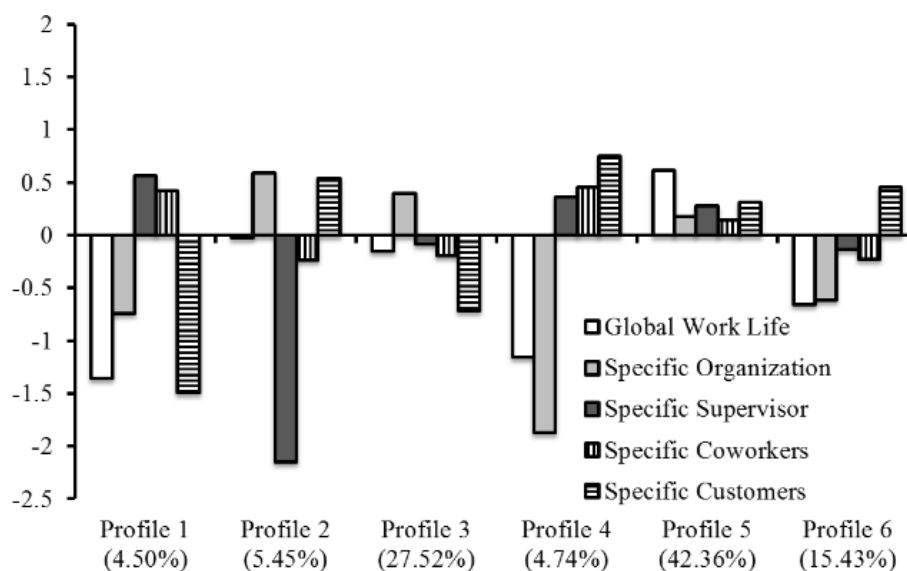


FIGURE 1.26 – Solution à 6 profils. Source : (J. P. MEYER et al., 2021, p. 28).

Les profils d'implication et leurs relations avec les comportements se différencient principalement en terme de niveau global d'implication. La fidélisation, la performance et le bien-être sont toutes les plus élevées pour les profils globalement impliqués envers toutes les cibles (équilibrés, profil 5 de la figure 1.26). Ce profil apparaît comme le profil optimal. Il pourrait être obtenu en travaillant, entre autres, sur les soutiens aux collaborateurs, le leadership transformationnel, la forte adéquation aux valeurs et l'équité perçue dans les politiques et les pratiques RH.

En l'absence d'implication globale forte et équilibrée, d'autres profils émergent et se caractérisent par différentes configurations d'implications spécifiques envers les cibles. Ils apparaissent liés différemment aux résultats. Les résultats sont généralement plus positifs pour le profil 2 (« Modérément engagé : orienté vers l'organisation et les citoyens ») que pour le profil 3 (« Modérément engagé : orienté vers l'organisation »). La mise en place d'actions spécifiques sur ces différents profils s'avère pourtant délicate. Outre le coût engendré, les effets de l'implication spécifique envers une cible ne peuvent pas être facilement prévisibles. En effet, ils semblent dépendre de la manière dont les implications envers les autres cibles se combinent entre elles. En l'absence d'implication globale forte, l'implication envers des personnes internes au sein de l'organisation pourrait aider à réduire le turn-over. L'implication envers des personnes extérieures à l'organisation, seule, ne semble pas pouvoir y contribuer.

La nature, les objectifs et les valeurs des cibles doivent être mis en rapport avec les liens entre les cibles et les résultats prioritaires pour l'organisation. L'approche centrée sur les personnes permet d'analyser les interactions complexes entre les dimensions de l'implication organisationnelle et/ou entre les cibles de l'implication au travail. Posant l'hypothèse de non homogénéité de la population observée, elle reconnaît l'appartenance des collaborateurs à des profils distincts qui correspondent à des schémas similaires dans leurs ressentis vis à vis de l'implication au travail.

### 1.1.6 Synthèse

Nous avons vu que l'implication est un concept central en comportement organisationnel. En effet, elle se révèle être un phénomène important tant pour les organisations que pour les collaborateurs. Elle est une condition nécessaire à la performance, à la productivité et aux bonnes relations interpersonnelles dans les organisations (BASTOS & COSTA, 1998) . Elle apparaît comme une clé pour transformer le travail en instrument d'auto-réalisation pour le collaborateur (BASTOS, 2000). L'implication est primordiale à la fois pour le succès organi-

sationnel, pour la satisfaction des aspirations individuelles et les besoins des collaborateurs.

Mais, elle semble complexe à cerner. Dans la recherche académique, depuis sa création, elle fait face à des difficultés autour de sa conceptualisation et de ses mesures. Des débats perdurent sur ce lien entre le collaborateur et l'organisation qui serait, selon les littératures, uni (SOLINGER et al., 2008) ou pluridimensionnel (J. P. MEYER, 2016a). Pendant plusieurs décennies, le modèle tridimensionnel de J. P. MEYER et ALLEN a dominé la littérature. L'implication correspond à l'attachement du collaborateur sur trois dimensions : le désir (IA), l'obligation (IN) et la contrainte (IC). Ces dimensions jouent un rôle important dans la formation des comportements des collaborateurs au travail. L'IA apparaît comme celle ayant les plus forts effets positifs pour un grand nombre de résultats organisationnels et individuels. En outre, elle permet d'asseoir l'attachement du collaborateur, les deux autres dimensions déterminant l'expérience qu'il vit. Un collaborateur peut ainsi ressentir ces trois dimensions à des degrés divers et dans des sens différents. Leurs interactions n'ont pas les mêmes effets sur les comportements au travail. L'approche récente centrée sur les personnes apparaît pertinente car elle permet de déterminer le profil d'implication du collaborateur. Elle se rapproche de son ressenti réel. Elle est complémentaire de l'approche traditionnelle centrée sur les variables,

Au vu des changements organisationnels et des nouvelles relations d'emploi, la littérature s'oriente vers une approche plus globale. En effet, les organisations comprennent de multiples circonscriptions sociales. Les collaborateurs peuvent y être impliqués de manière différente car les objectifs et les valeurs de ces objets sociaux peuvent entrer en conflit (MORIN et al., 2011 ; MORROW, 1983 ; REICHERS, 1985). Dans la sphère professionnelle, l'implication est une « force contraignante qui lie un individu à un plan d'action pertinent vis à vis d'une ou plusieurs cibles » (J. P. MEYER & HERSCOVITCH, 2001, p. 299). Chaque collaborateur a un « portefeuille d'implication » compris comme une implication envers plusieurs cibles simultanément (THÉVENET, 2002). Il peut être impliqué à la fois vis à vis d'objets internes (comme le travail, les collègues, l'équipe, le supérieur, l'organisation) et d'objets externes (comme les clients, les citoyens). Compte tenu de la nature changeante du travail et des organisations, l'étude de l'implication multi-cible permet de comprendre pourquoi les collaborateurs peuvent choisir de s'impliquer vers d'autres cibles (par exemple, les supérieurs, les équipes, les projets) plutôt que vers l'organisation. Elle peut aider, le cas échéant, les organisations dans leur choix de promouvoir l'implication envers ces substituts (T. E. BECKER, 2012). Des effets compensatoires, synergiques ou compétitifs ont été relevés entre les cibles de l'implication et les comportements au travail. Une forte IA envers un groupe de travail peut ainsi être suffisante pour réduire le turn-over même lorsque l'implication organisationnelle est faible

(compensation). De même, l'effet de l'implication organisationnelle sur les comportements citoyens dirigés vers l'organisation pourrait être renforcé par l'implication envers le supérieur si leurs valeurs sont congruentes (synergie). Elle serait affaiblie si leurs valeurs sont incongrues (concurrence). Comme pour les interactions entre les dimensions de l'implication, mobiliser une approche par profils apparaît pertinente pour mieux approfondir la compréhension et la prévision comportementale des cibles.

La littérature est abondante et consensuelle sur les antécédents, les corrélats et les conséquences de l'implication. Le développement de l'implication au travail est davantage lié aux expériences de travail qu'aux caractéristiques individuelles. La relation leader-groupe, l'interdépendance fonctionnelle et la cohésion de groupe apparaissent comme des antécédents de l'implication organisationnelle. Des caractéristiques telles que la satisfaction et la relation avec les collègues rendent le lien avec l'organisation plus cohérent (MATHIEU & ZAJAC, 1990). Malheureusement, « les influences des relations de groupe et des propriétés organisationnelles n'ont été analysées que dans quelques études et représentent un domaine négligé » (MATHIEU & ZAJAC, 1990, p. 181). Les caractéristiques du groupe de travail, et plus spécifiquement la perception de la cohésion de groupe, sont des antécédents de l'implication (ALLEN & MEYER, 1990). Dans ces groupes, la dimension affective y est plus positivement élevée que la dimension instrumentale.

Dans la formation d'une attitude impliquée (FINK, 1992), il est important de prendre en compte sa base relationnelle. En effet, la nature du travail aujourd'hui (en équipes et/ou en projets) exige de prêter attention à l'interdépendance des collaborateurs dans leurs activités professionnelles car la cohésion entre les collaborateurs peut être perçue comme un soutien social et émotionnel important. À tout moment dans la vie professionnelle, le rôle du groupe, des relations sociales et de l'interdépendance des acteurs sociaux influencent la formation de l'implication au travail. Les organisations sont des unités sociales. Ce sont des « systèmes coopératifs, formés par des personnes qui communiquent entre elles et développent des actions visant à atteindre un objectif commun » (BARNARD, 1971, p. 65). Les choix des acteurs de l'organisation peuvent affecter les fonctions vers lesquelles ils sont attirés, les raisons qui les poussent, les valeurs qui les orientent et les personnes avec lesquelles ils s'alignent (MACAMBIRA et al., 2015). L'immersion sociale des collaborateurs est un antécédent de l'implication. Elle impacte leurs attitudes au travail.

La recherche liant l'implication et les dimensions interpersonnelles prennent en général comme unité d'analyse le collaborateur (MATHIEU & ZAJAC, 1990 ; A. COHEN, 2000). Elle cherche, avec des données agrégées en unités plus grandes (groupes, secteurs et/ou organisa-



tions) à trouver des variables à différents niveaux (principalement, mesurées sur la base des perceptions et des évaluations des individus) qui prédisent la variabilité observée dans les scores. Ainsi, même les études qui prennent en compte l'interdépendance des acteurs dans l'évaluation de l'implication ne dépassent pas une évaluation individuelle. Rompre avec une vision purement atomiste et individualiste pour faire place, de manière complémentaire, à des conceptions plus relationnelles, permettrait d'élargir la compréhension des phénomènes. En effet, l'implication pourrait agir « à de multiples niveaux d'analyse. Cette piste n'a à notre connaissance quasiment jamais été examinée à des niveaux multiples dans la littérature » (ROJOT et al., 2009, pp. 305-306). Les premières contributions à la théorie organisationnelle, comme les études de Hawthorne (1939), la théorie du groupe de HOMANS (1951), la théorie du champ de LEWIN (1951) ou la théorie de l'organisation sociale de D. KATZ et KHAN (1966), appréhendent d'ailleurs les organisations comme des systèmes multi-niveaux (K. J. KLEIN & KOZLOWSKI, 2000). Le fondement de cette perspective est la reconnaissance que les phénomènes micro sont encastrés dans des contextes macro et que les phénomènes macro émergent souvent à travers les interactions et les dynamiques d'éléments de niveau inférieur. L'orientation macro puise ses origines en sociologie. Elle suppose qu'il existe des régularités dans le comportement social transcendant les différences apparentes entre les acteurs sociaux. Par conséquent, il est possible de se concentrer sur les réponses agrégées et d'ignorer les variations individuelles. L'orientation micro trouve ses origines dans la psychologie et conçoit qu'il existe des variations dans le comportement individuel. Mais ni l'une ni l'autre ne peuvent rendre compte seule de manière adéquate du comportement organisationnel.

Le management en général, et le comportement organisationnel en particulier, sont par nature multi-niveaux. Les collaborateurs évoluent dans des groupes, des équipes au sein des organisations qui interagissent avec d'autres organisations dans un champ organisationnel (BEHLING, 1978). L'intégration à la fois des données micro et macro organisationnelles apparaît pertinent pour une meilleure compréhension des organisations (K. J. KLEIN et al., 1999). Pour K. J. KLEIN et al. (1999), le principe de base d'une approche multi-niveaux est de replacer une entité, appelé niveau inférieur (par exemple l'individu), dans son contexte, appelé niveau supérieur, celui-ci pouvant être lui-même replacé dans un contexte plus large et ainsi de suite. Cette approche dresse un portrait plus riche et plus profond des organisations en prenant en compte l'influence du contexte sur les représentations et le comportement des individus et vice versa.

Une approche particulièrement adaptée à l'articulation des niveaux est l'ARS. Elle met en lumière l'articulation entre les niveaux par « la mise en relation de variables individuelles et collectives » (LEHIANY, 2012). Elle permet d'étudier simultanément le tout et les parties,

d'aborder les caractéristiques de l'acteur, du groupe d'acteurs et des relations sociales dans leur ensemble (KRACKHARDT & BRASS, 1994). Elle appréhende le niveau méso, « lieu de confrontation des forces macro et micro structurelles et (...) cadre d'action du dirigeant » (LEHIANY, 2012, p. 62). En intégrant les aspects structurels de l'environnement social et en opérant un va et vient constant entre les pratiques d'acteurs et les relations sociales, l'ARS permet de se décentrer d'explications individualistes, essentialistes et atomistiques vers des compréhensions plus relationnelles, contextuelles et systémiques (BORGATTI & FOSTER, 2003).

La vie sociale organisationnelle ne résume pas à la somme des attitudes et des comportements individuels. Elle doit aussi être appréhendée comme la résultante de leurs interactions mutuelles imaginées sous la forme de réseaux extensibles et en mouvement perpétuel tissant et défaisant inlassablement les relations au sein de l'organisation (BAGLA-GÖKALP, 2000). Nous allons présenter le deuxième champ disciplinaire mobilisé dans notre recherche : l'analyse des réseaux sociaux (ARS).

## 1.2 L'analyse des réseaux sociaux organisationnels

L'ARS dans les organisations ajoute une logique relationnelle. Elle intervient au niveau méso en introduisant un dialogue entre les niveaux d'analyse individuel, relationnel et structural. En appréhendant l'environnement social comme modèle relationnel entre des entités sociales en interaction, elle constitue un ajout important à la recherche sociale, comportementale et managériale. Au fil du temps, elle s'est transformée en une boîte à outils qui agence de manière originale les caractéristiques des acteurs, de leurs relations et de l'ensemble du système. Cependant, elle ne doit pas être exclusivement vue comme une « collection de méthodes non reliées ». En effet, dans le cadre des organisations, elle fournit un « moyen conceptuel et formel pour penser le monde social » (WASSERMAN & FAUST, 1994, p. 10). Elle mobilise des concepts théoriques venant de plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales. Au cours des cinquante dernières années, la quantité de littérature scientifique sur l'ARS a augmenté de façon exponentielle (BRASS et al., 2004). Les chercheurs de nombreux domaines reconnaissent que cette perspective des réseaux sociaux apporte une vision nouvelle à des questions déjà bien établies. Inscrite dans le cadre des théories de l'action, elle observe la base relationnelle des attitudes et des comportements des individus.

Depuis la première décennie du XXI<sup>ème</sup> siècle, cet objet d'étude a dépassé les champs de recherche d'origine. L'étude des réseaux en général, et des réseaux complexes en particulier,

a fait émerger un nouveau domaine de recherche multidisciplinaire : la Science des Réseaux (ou « *Network Science* » en anglais). L’explosion de l’intérêt pour les réseaux est enracinée dans le constat que nonobstant la diversité de forme, de taille ou de nature, la plupart des réseaux, sociaux ou techniques, ont plus de similarités que de différences. Leur architecture, quelque soit le domaine, est identique, guidée par des principes communs d’organisation. Au fil du temps, les méthodes, les outils et les théories pour analyser les réseaux et prédire leurs évolutions se sont fortement perfectionnés. La Science des Réseaux est venue améliorer les propriétés, les métriques et les procédures mobilisées jusqu’à présent. Grâce à l’expérimentation rendue possible par l’informatique et le développement de nombreux réseaux autres que sociaux, elle a permis de découvrir de nouveaux modèles et de nouvelles théories (RIEDER, 2009). Afin de faire le point sur les connaissances disponibles, nous aborderons successivement les origines et le développement de l’ARS, ses principes et son approche multi-niveaux.

### 1.2.1 Les origines et le développement de l’ARS

L’ARS est un champ de recherche qui prend appui sur un ensemble d’études et de méthodes développées depuis de très nombreuses années dans diverses disciplines. Ses fondements se trouvent dans la théorie des graphes et remontent au problème des sept ponts de Königsberg au XVIII<sup>ème</sup> siècle (GRIBKOVSKAIA et al., 2007). En sciences humaines et sociales (SHS), ses origines se situent dans des recherches en psychologie, en anthropologie et en sociologie, débutées il y a quarante ans. En France, l’ARS a connu des développements importants depuis les années 1990. Elle reste encore à la fois peu mobilisée et principalement utilisée comme méthodologie en comportement organisationnel. Ce constat tient au fait que les concepts sont spécifiques et que les modes de collecte ainsi que les traitements des données sont complexes.

L’ARS repose sur trois principaux postulats (PANNIER, 2008) :

- les individus se caractérisent par leurs interactions ;
- les pratiques sociales prennent sens dans ce système de relations et donne sens à celui-ci ;
- les relations déterminent les pratiques, les représentations sociales et les comportements.

Pour la compréhension et l’explication des phénomènes étudiés, la méthode structurale va examiner et représenter de manière simplifiée (et délibérément réductrice), les systèmes d’interdépendances sociales complexes (LAZEGA, 2014). L’objectif est d’identifier des régularités dans la composition et l’agencement de ces interdépendances. La structure sociale n’est donc pas l’addition des relations entre les acteurs mais leur combinaison. Elle est définie comme la

« représentation simplifiée des systèmes d'interdépendances et des processus sociaux » existants entre les acteurs d'un collectif (LAZEGA, 2014). Les interactions se produisent dans les contraintes de cette structure mais peuvent la modifier progressivement. Les structures et les comportements sont ainsi étroitement liés, chacun affectant l'autre. La structure sociale représente des modèles de comportement, d'interaction et d'interprétation relativement stables (BRASS et al., 2004). Le réseau est la métaphore de ces structures sociales. Il est défini comme « un ensemble spécifique de liens entre un ensemble défini de personnes, avec les avantages supplémentaires que les caractéristiques de ces liens dans leur ensemble peuvent être utilisées pour interpréter le comportement social des personnes impliquées » (J. C. MITCHELL, 1969, p. 2).

Le réseau est décrit à partir de cinq critères (EMERSON, 1972) :

- un ensemble d'acteurs (qu'il s'agisse de personnes physiques ou d'entreprises) ;
- des ressources réparties parmi ces acteurs ;
- pour chaque acteur, un ensemble d'opportunités d'échange (sous forme d'informations, d'amitié, de conseils...) avec d'autres acteurs ;
- un certain nombre de relations d'échange (correspondant à des opportunités d'échanges utilisées et développées) ;
- un ensemble de connexions entre les relations d'échange pour former un réseau.

Au sein d'un réseau, les effets des processus interpersonnels dépendent donc à la fois des caractéristiques du réseau et des modèles des relations interpersonnelles (ERICKSON, 1988). L'ARS a une histoire faite de fusions et de divergences. Encore aujourd'hui, de nombreux débats tant du point de vue méthodologique que conceptuel perdurent. Avant de présenter les approches actuelles dans la littérature, nous présentons d'abord les racines de la perspective des réseaux sociaux.

### **1.2.1.1 Les réseaux psychologiques et sociologiques**

Les racines d'une approche relationnelle ou structurelle utilisant explicitement les idées de « réseau social » sont difficiles à établir. La perspective structurelle a des racines profondes dans la tradition sociologique, mais la pensée spécifiquement « réseau » comme approche distincte de la pensée « structure sociale » n'est apparue véritablement qu'à partir des années 30 (SCOTT, 2011). En général, l'ARS est considérée comme émergeant d'un certain nombre de domaines de recherche divers, notamment la sociométrie, la psychologie, l'anthropologie, l'ethnographie et les mathématiques (L. FREEMAN, 2004). Dans les sciences sociales, l'appa-

rition de la notion de « réseau social » (« *social network* ») se situe dans les années 60. Cette innovation est souvent attribuée à l'anthropologue britannique BARNES (1954).

L'ARS est née de trois grandes traditions (SCOTT, 1988 ; SCOTT & CARRINGTON, 2011) qui sont représentées schématiquement dans la figure 1.27 :

1. les psychologues cognitifs et sociaux, influencés par la pensée *Gestalt* (années 1930) et les travaux de MORENO (1934). Ils se sont principalement focalisés sur les configurations sociales, la structure des groupes et les flux d'informations entre les membres ;
2. les chercheurs de la Harvard School, influencés par les travaux de l'ethnologue RADCLIFFE-BROWN (1924), de WARNER (1930-1949) et de MAYO (1927 à 1932). Ils étudient les relations interpersonnelles et les sous-groupes dans les réseaux sociaux ;
3. les chercheurs de la Manchester School, principalement du département d'anthropologie sociale. Ils travaillent sur les sociétés tribales en utilisant les réseaux sociaux pour affiner la théorie sociale et l'étude des relations communautaires.

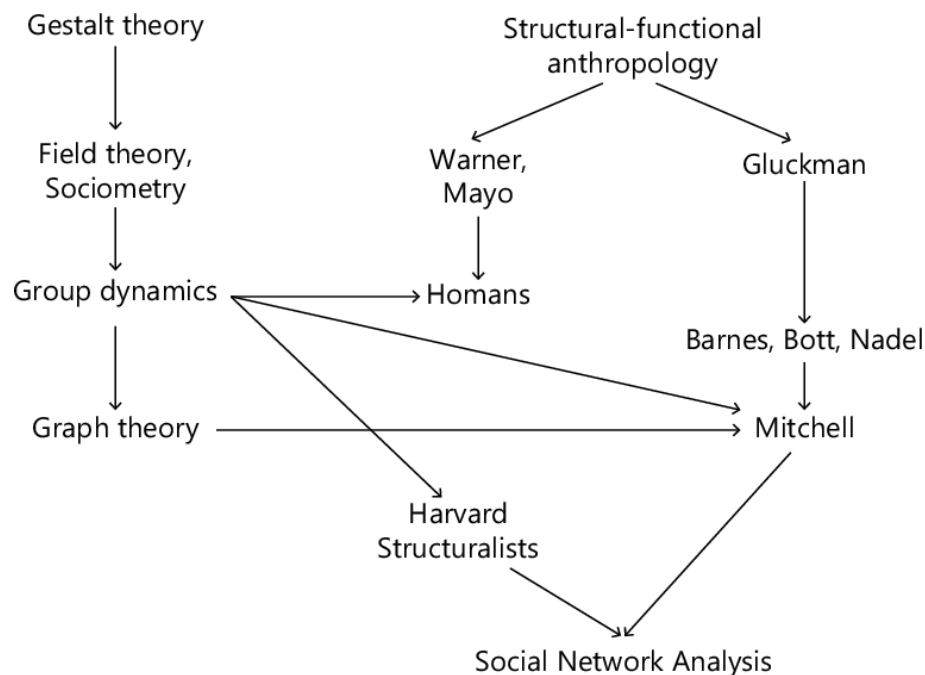
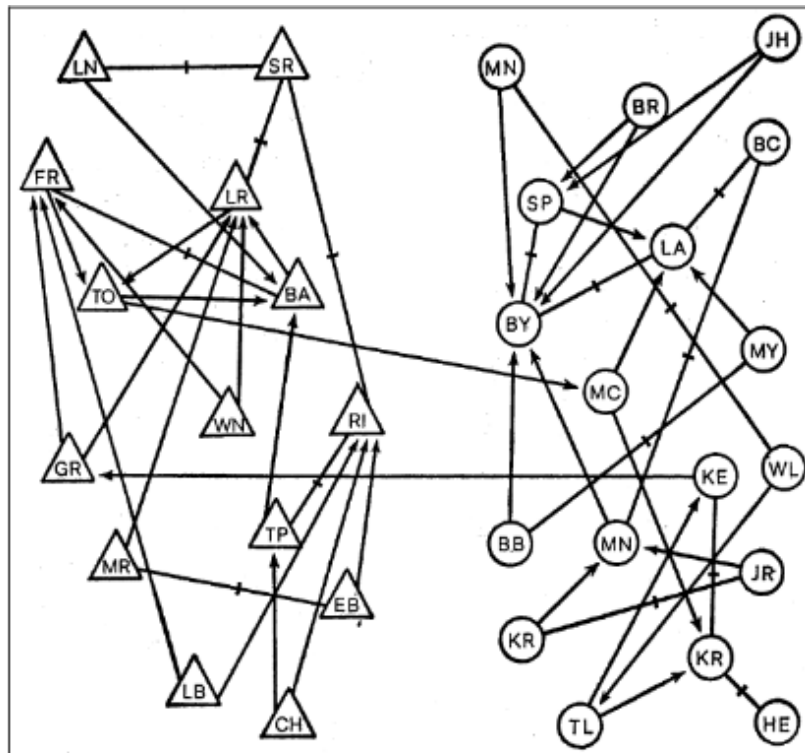


FIGURE 1.27 – La lignée de l'ARS. Source : (SCOTT, 2000).

La première grande contribution à l'ARS se situe dans les travaux du sociologue et psychiatre MORENO qui publie en 1934 son ouvrage central « *Who Shall Survive ?* » ou « Fondements de la sociométrie ». Influencé par la théorie *Gestalt* (KÖHLER, 1925), il y investigate les caractéristiques des configurations sociales de ses patients dans un but thérapeutique. Pour ce faire, il invente la sociométrie qui examine comment les relations d'un individu influencent son développement psychologique et son bien-être (SCOTT, 2000). Elle a pour base l'indi-

vidu, défini comme un atome social. Pour la représenter et l'explorer, un sociogramme est constitué (figure 1.28). Dans la continuité de la « géométrie du monde social » de SIMMEL (1908b) qui se focalise sur la forme des interrelations (interactions réciproques, égalitaires ou non), la « géographie psychologique » de MORENO a pour objectif de représenter les configurations sociales des membres (MERCCKLÉ, 2011, p. 18). Ces configurations sociales, représentées graphiquement par des sociogrammes, sont le résultat de « modèles concrets de choix interpersonnels, d'attraction, de répulsion, d'amitié et d'autres relations dans lesquelles les gens sont impliqués » (SILVA, 2003). Même si son analyse s'effectue sur l'ensemble des interrelations sociales des acteurs, elle n'ignore pas pour autant l'analyse du réseau personnel de chaque acteur. Les sociogrammes sont des images formées par des acteurs d'un groupe, représentés sous forme des points et qui sont reliés par des lignes. Ces lignes indiquent les connexions sociales entre ces acteurs. Elles représentent les relations affectives positives et négatives entre eux (par exemples de goûts ou de dégoûts, d'ami ou d'ennemi), permettant de découvrir la configuration sociale du sujet analysé. Au cours des années suivantes, l'attrait visuel des sociogrammes s'est formalisé avec l'introduction de la théorie de graphes et des mathématiques (CARTWRIGHT & HARARY, 1956 ; CARTWRIGHT & HARARY, 1977). Ce développement a permis d'offrir une terminologie pour définir et décrire les réseaux sociaux ainsi qu'un ensemble d'axiomes et de théories permettant de comprendre les schémas structurels de ces réseaux (SCOTT, 2000).

La deuxième grande contribution à l'ARS vient de la Harvard School dans les années 30. Ce courant sociologique américain s'est exporté en France au cours des années 1980. Il trouve ses racines profondes chez WEBER (1905, 1921) et SIMMEL (1908b, 1917). Sous l'influence des idées de RADCLIFFE-BROWN, de WARNER et de MAYO, les chercheurs de cette école étudient, pour les uns les groupes de travail dans les usines et pour les autres les petites communautés américaines. L'étude la plus connue est celle sur l'usine Hawthorne de la Western Electric Company par MAYO et ses collègues (1924 à 1932). Elle a largement contribué à l'évolution de l'ARS mais aussi à l'avènement de l'École des Relations Humaines. L'objectif visait à résoudre une frustration des dirigeants de la Western Electric Company, qui ne trouvaient pas de cause directe entre les changements produits par certaines conditions de travail et l'efficacité des ouvriers. La principale contribution de cette étude a été la manière de présenter les résultats de l'enquête en utilisant des sociogrammes. Ceux-ci représentaient les relations existantes dans le groupe cible de la recherche (SCOTT, 2000). MAYO (1934) et ROETHLISBERGER et DICKSON (1939) construisent des sociogrammes pour décrire les particularités du comportement des groupes (participation à des jeux, entraide, amitié...). Ils montrent que ces sociogrammes ont une similitude, non seulement avec les organigrammes utilisés par la direction, mais surtout avec les schémas électriques produits par l'usine (par



*Les lignes barrées indiquent les choix réciproques. Source : Moreno (1934), annexes, planche*

FIGURE 1.28 – Sociogramme d’une classe d’élèves de 11-12 ans (critère : s’asseoir à côté des élèves choisis – 2 choix au maximum). Source : (MORENO, 1934) repris dans (MERCKLÉ, 2004, p. 7).

îlots) qui sont étalés sur les murs des lieux de travail. Malgré ses apports, cette première étude ne présentait pas de méthode bien définie pour la construction des sociogrammes. Ils étaient beaucoup plus artistiques que fiables. Il n’y avait pas de base mathématique pour leur construction ou leur analyse. Ainsi, les sous-groupes identifiés par MAYO et ses collègues ont été élaborés à la fois à partir du discours des ouvriers eux-mêmes (qui se reconnaissaient en cliques) et en utilisant leurs nomenclatures (par exemple, « Le groupe avant » ou « Le groupe arrière »).

Les conclusions de ces travaux n’ont pas été concluantes concernant la compréhension théorique des influences de ces structures sur le comportement des individus dans les groupes (SCOTT, 2000). Elle demeure cependant la première grande enquête utilisant des sociogrammes pour décrire les relations informelles dans des situations réelles. Elle a permis de mettre en lumière l’opposition entre la structure des relations informelles au sein du groupe de travail et l’organisation formelle décrite dans l’organigramme de l’organisation. Cette étude a encouragé d’autres chercheurs à mobiliser des sociogrammes au lieu des schémas conventionnels des anthropologues.

Une autre série de contributions importantes vient des études de WARNER entre 1930

et 1935, sur deux petites communautés, Yankee City et Old City (SCOTT, 2011). En plus des divers sous-groupes qui composent les sociétés, certains d'entre eux sont suffisamment cohérents pour former des normes de conduite tacitement établies et acceptées. La configuration sociale comprend une communauté qui se compose de différents sous-groupes tels que la famille, les classes ou les associations. A côté de ces sous-groupes, se trouve également une « clique », définie comme « un groupe intime non apparenté dont l'appartenance peut varier en nombre » (WARNER & LUNT, 1941). Pour WARNER, la clique a la même signification sociale dans les communautés que le groupe informel dans les études d'Hawthorne. Le concept décrit une configuration particulière des relations interpersonnelles informelles. Les travaux de WARNER mettent en outre l'accent sur des facteurs tels que la stabilité, la cohésion, l'intégration des groupes dans les communautés et la stratification sociale. Dès lors, un effort important va être fait par les chercheurs pour comprendre la structure interne de ces cliques. Sur la base d'une réinterprétation des rapports de la vieille ville et en utilisant la sociométrie de MORENO comme base, HOMANS (1951, 1961) construit ainsi un cadre théorique pour comprendre le comportement des groupes. Il se focalise sur le petit groupe pour expliquer les comportements sociaux. Le comportement social est issu de quatre facteurs individuels : les activités effectuées par l'individu (au travail, par exemple, faire une pause, exprimer des opinions syndicales...), ses sentiments, ses interactions avec les autres et les normes qu'il entretient au travers de son appartenance au groupe. Ces facteurs constituent deux systèmes distincts : l'un « interne » (le réseau informel), composé des sentiments qui surgissent dans l'interaction entre les acteurs du groupe et l'autre « externe » (l'organisation formelle), qui porte sur l'adaptation et la survie du groupe dans l'environnement dans lequel il se trouve (au travail, le règlement intérieur, le contrôle, l'évaluation...). Les travaux d'HOMANS constituent la première intersection importante entre les idées qui ont émergées à Hawthorne, Yankee City et Old City et celles de la sociométrie traditionnelle sur les petits groupes.

A partir des années 70, WHITE et al. (1976) institutionnalisent la méthode d'analyse structurale pour l'étude de la vie sociale. Avec leurs travaux, la « *structural analysis* » voit ses principaux concepts et outils se perfectionner. L'appellation « sociométrie » est alors remplacée par celle d'« analyse de réseaux sociaux » ou « *social network analysis* » (LAZEGA, 2014). Ce courant est marqué par le formalisme mathématique, la modélisation et le recours à des démarches explicatives. Il travaille surtout sur la structure sociale dans son ensemble plutôt que de se focaliser sur le réseau d'un acteur comme dans l'école de Manchester.

Les recherches de l'école de Manchester et notamment des travaux pionniers dans le domaine de l'analyse anthropologique des réseaux sociaux constituent la troisième grande contribution. En particulier, sont mis en avant les travaux de BARNES, de BOTT et de MIT-



CHELL (MERCKLÉ, 2004). Ce courant se caractérise par une nouvelle tournure inspirée par les idées de RADCLIFFE-BROWN. L'objectif n'est pas tant d'aboutir à une « description correcte des phénomènes sociaux en terme relationnel, mais plutôt celui d'explorer les configurations de « l'ordre personnel » qui traversent plusieurs groupes et catégories, permettant aux acteurs de naviguer entre eux, en exploitant les contradictions » (EVE, 2002, p. 189). Ce courant se différencie par son appréhension des structures sociales. Celles-ci y sont abordées comme des réseaux de relations où les conflits et le pouvoir jouent un rôle important. Ces deux éléments sont deux dimensions centrales dans l'étude des sociétés (SCOTT, 2000). Ils font partie intégrante de toute structure communautaire et sont présents dans la dynamique des transformations sociales.

BARNES (1954) est le premier à avoir introduit la notion de réseau social. Dans son étude ethnographique de la stratification sociale d'une île norvégienne (BARNES, 1954), il y définit le réseau comme un ensemble de relations entre individus sans frontière, ni délimitation définitive. L'ensemble de la vie sociale peut être considéré comme un ensemble de points dont certains sont reliés par des lignes pour former un réseau total de relations. La sphère informelle des relations interpersonnelles doit être considérée comme une partie d'un réseau partiel de ce réseau total (SCOTT, 2000). BOTT (1957) est l'une des premières à expliciter l'idée que les structures de relations peuvent déterminer les comportements. Elle propose un indicateur de ces structures : la densité (MERCKLÉ, 2013). Le psychologue NADEL (1957), sous l'influence de BARNER et BOTT, montre l'intérêt d'utiliser des méthodes algébriques et matricielles pour analyser la structure sociale. Le réseau doit être vu comme l'entrelacement des relations par lesquelles les interactions implicites dans l'une déterminent celles qui se produisent dans les autres. L'accent est mis sur l'importance des rôles. Les structures sociales sont des structures de rôles. Les rôles ainsi que les ensembles de rôles sont définis à travers des réseaux d'activités interdépendantes. J. C. MITCHELL (1969) prolonge ces propositions en se tournant vers la théorie des graphes, déjà appropriée par le courant sociométrique. Il développe le concept d'ordre personnel. Celui-ci correspond au modèle de liens que les individus ont avec un ensemble de personnes et les liens que ces personnes ont à leur tour entre eux. Ces modèles d'interactions sont pour lui la sphère de l'ARS. Pour comprendre le réseau total d'une société, il faut se focaliser sur les réseaux partiels ancrés individuellement. Ces réseaux sont centrés sur l'individu (l'égo) et sur les types particuliers de relations sociales de celui-ci (transaction, échange, communication. . .). La particularité de cette école de Manchester est qu'elle s'appuie généralement sur des démarches qualitatives à visée compréhensive. Elle utilise plutôt une approche égocentrique via les réseaux personnels.

Aucune définition consensuelle des « réseaux » ne peut être dégagée car le champ de l'ARS,

depuis trois décennies, a été travaillé tant du point de vue théorique que méthodologique. Il s'est élargi à de disciplines diverses comme la psychologie, l'anthropologie, la sociologie, la géographie, la gestion, l'informatique ou la médecine. LEMIEUX (1991) suggère d'utiliser le terme de « réseaux d'acteurs sociaux » pour les différencier des autres formes de réseaux (réseaux de transport, réseaux physiques, réseaux de télécommunication). Dans les sciences sociales, il existe aussi une grande variété de définitions (tableau 1.5). Toutes convergent vers l'idée de connexion, de lien et d'interaction (SANTOS, 2004). Il est d'usage d'appréhender l'ARS comme une perspective d'analyse structuraliste, qui cherche à comprendre la dynamique des relations sociales, à partir d'un ensemble de micro-théories issues des disciplines des SHS et des sciences exactes (MACAMBIRA, 2013, p. 20).

S'il n'existe pas de « théorie des réseaux », sa mobilisation dans le cadre des théories de l'action, individuelle et collective, et des théories de l'échange social a permis d'étudier les phénomènes sociaux en contextualisant le comportement des acteurs de manière systématique et dynamique (LAZEGA, 2014).

TABLEAU 1.5 – Quelques définitions des réseaux sociaux en sciences sociales et comportementales.

Auteurs	Définition
(MERCCKLÉ, 2016, p. 4)	Un réseau est constitué d'un ensemble d'unités sociales et des relations que ces unités sociales (individus, groupes informels d'individus, associations, entreprises voir pays) entretiennent les unes avec les autres, directement, ou indirectement à travers des chaînes de longueurs variables. Les relations entre les éléments désignent des formes d'interactions sociales qui peuvent être elles aussi de natures extrêmement diverses (transactions monétaires, de transferts de biens ou d'échanges de services, de transmissions d'informations, de perceptions ou d'évaluations inter individuelles, et plus généralement toutes sortes d'interactions verbales ou gestuelles, ou encore de la participation commune à un même événement, etc.).
LAZEGA (2014, p. 8)	Un réseau social (métaphore d'un système d'interdépendances) est défini méthodologiquement (pour des raisons techniques) comme un ensemble de relations spécifiques (par ex. collaboration, soutien, conseil, contrôle ou encore influence) entre un ensemble fini d'acteurs.
DEGENNE et FORSÉ (1999, p. 7)	Un réseau ne se limite pas à un ensemble de relations informelles. Il correspond à la structure qui contraint les choix, les orientations, les comportements ou les opinions des individus.
WASSERMAN et FAUST (1994, p. 3)	Un réseau correspond aux relations entre des entités sociales ainsi que les modèles et conséquences de ces relations.
BERKOWITZ (1982, p. 2)	Un réseau constitue la métaphore de la structure qui correspond à la morphologie (ou forme abstraite) des systèmes que les individus ont créé, des interactions entre les éléments de ces systèmes (appelés comportements) ainsi que la manière dont la morphologie forme et contraint ces comportements.
WHITE et al. (1976, pp. 730-731)	Un réseau représente la métaphore du « tricotage » (« <i>knittedness</i> ») des différentes interconnexions correspondant à plusieurs types de liens sociaux enchevêtrés les uns dans les autres.

L'ARS, à l'exception des travaux français de CALLON et LATOUR en sociologie des sciences

(COLLIN et al., 2023), s'est essentiellement développée dans la littérature anglo-saxonne. Elle s'appuie sur une approche formaliste du réseau social dont l'objectif est de dégager les propriétés structurales en analysant les formes des relations des acteurs. « Les relations sociales sont les atomes de l'ARS, car c'est une sociologie qui en explique les comportements, les attitudes et les normes et vice versa » (PENALVA-ICHER & ELOIRE, 2017, p. 383). Elle s'est constituée dans le champ des sciences sociales et comportementales, en se distinguant par son unité d'analyse (les relations), ses données (relationnelles) et ses analyses (les propriétés des relations) (WASSERMAN & FAUST, 1994, p. 6). En France, MERCKLÉ (2004, 2011) positionne son expansion avec les travaux de LAZEGA (1995a, 1995b, 1998) puis de DEGENNE et FORSÉ (1999). Chacun présente une perspective différente de la théorie de l'action.

### 1.2.1.2 Les visions des réseaux et des acteurs sociaux

Plusieurs visions peuvent être adoptées concernant l'appréhension du réseau et la rationalité des acteurs sociaux. Dans le cadre des réseaux inter-organisationnels, den OUDEN et LIGTHART (2001) distinguent la vision « *concept-driven* » et la vision « *method-driven* ». La première conçoit le réseau comme un objet de recherche à part entière et auto-suffisant. La finalité est la découverte d'un nouveau paradigme. Celui-ci serait fondé sur l'idée que le réseau constitue un mode d'organisation sociale particulier, une forme hybride de coordination intermédiaire entre le marché et l'organisation. Il constituerait un acteur collectif doué d'une existence propre, une entité sociale totale construite à des fins stratégiques. Dans la seconde perspective, l'existence d'une « théorie des réseaux » est récusée pour comprendre et expliquer l'émergence et la dynamique du réseau. L'analyse de réseaux est utilisée principalement comme méthode. « La recherche en réseau est souvent caractérisée comme un amalgame de techniques mathématiques et de traitement a-théorique des données » (KRACKHARDT, 1995, p. 353). Dans ce sens, le réseau ne constitue pas une « forme de coordination de l'action collective » et « n'existe pas en tant que tel » (LAZEGA, 2006, p. 219). L'empirique est exploité pour représenter le réseau et expliquer les processus sociaux. L'ARS n'est alors pas une fin en soi mais le moyen d'une analyse des structurales sociales dont le but est de comprendre comment celles-ci influent sur les comportements tout en émergeant des interactions.

J. C. MITCHELL (1969) et BARNES (1972, p. 2) considèrent que l'ARS n'est rien d'autre qu'un ensemble éclectique de techniques : « Il n'y a pas de théorie des réseaux sociaux ; peut-être qu'il n'y en aura jamais. L'idée de base derrière les usages métaphoriques et analytiques des réseaux sociaux – que la configuration des liens interpersonnels transversaux est d'une manière indéterminée causalement liée aux actions de ces personnes et aux institutions

sociales de leur société – reste une idée de base et rien de plus. ». L'ARS consiste en une « déclaration d'orientation » plutôt qu'une théorie avec des propositions qui peuvent être testées (BARNES, 1972, p. 2). Pourtant, l'ARS est bien plus qu'une simple méthode. En effet, elle constitue une approche de compréhension du comportement humain mettant l'accent sur l'importance des relations sociales. Elle offre des outils méthodologiques permettant de les étudier et d'observer leurs conséquences.

L'ARS retient que les individus ont tendance à être intégrés dans des systèmes sociaux contenant d'autres acteurs qui forment des points de référence pour leurs comportements (KNOKE & KUKLINSKI, 1982). Elle révèle l'existence de modèles structuraux systématiques dans les relations sociales. Elle apporte une alternative théorique à l'hypothèse dominante d'entités indépendantes. Elle crée un cadre pour tester empiriquement les questions de recherche liées aux structures sociales et propose une méthode pour définir la structure sociale et les concepts sociaux.

Concernant la rationalité des acteurs sociaux, les perspectives s'ancrent autour de la théorie de l'action. L'ARS est issue d'un vieux débat en sociologie entre deux positions opposées portant sur la question de savoir si « ce sont les individus qu'il faut observer pour comprendre les structures sociales ou ces dernières qui contraignent les logiques d'action des individus » (VAUTIER, 2008, p. 77). La première position, initiée par WEBER (1921), privilégie une approche strictement individualiste. La deuxième, soutenue par DURKHEIM (BOUDON, 1998), prône une approche strictement holiste. Les prémices d'un « pont » entre ces deux approches peuvent être trouvés dans les travaux de SIMMEL (1917) pour qui « les individus ne sont nullement les éléments derniers, les atomes du monde humain [...] la société signifie toujours que les individus sont liés par des déterminations et des influences éprouvées réciproquement ». L'ARS se situe entre le holisme, postulant que les structures déterminent les comportements, et l'individualisme considérant que l'agrégation des choix rationnels des individus influence les structures. Elle remplace la logique purement agrégative de la sociologie traditionnelle par une logique plus combinatoire. En effet, si la plupart des sociologues et des psychologues admettent que « les comportements ou les opinions des individus sont liés aux structures dans lesquelles ils s'insèrent », la réalité était appréhendée en catégories d'individus (agrégation d'individus aux attributs jugés similaires) plutôt qu'en termes de relations entre acteurs (DEGENNE & FORSÉ, 2004, p. 5). Pour l'ARS, les individus relèvent de catégories mais aussi de réseaux. Et c'est le réseau dans son contexte qui va donner du sens aux liaisons entre les individus.

Pour arriver à dépasser ces oppositions et à les intégrer, l'évolution des pensées en socio-

logie et en psychologie a été lente et chaotique (VAUTIER, 2008). Aujourd'hui, deux grandes approches peuvent être relevées en France : l'interactionnisme structural (sociologie des dynamiques relationnelles) et le néo-structuralisme (sociologie de l'action individuelle et collective).

Théorisée par WHITE (1992) avec sa « théorie structurelle de l'action » et développée en France par DEGENNE et FORSÉ (2004), l'approche structurale pose que les acteurs ont une rationalité élargie. Ils ne doivent être appréhendés ni comme des électrons libres, ni comme des prisonniers de leur rôle social ou des normes. Ils peuvent être à la fois rationnels et raisonnables en faisant preuve d'altruisme et en choisissant de servir l'intérêt collectif. La structure sociale exerce certes une contrainte mais simplement formelle, laissant les individus libres mais sous contraintes de leurs actes. Dans ce sens, leur perspective repose sur deux théories jusque là opposées : le déterminisme faible et la rationalité des acteurs. Bien plus, « C'est ici la forme du réseau qui est explicative des phénomènes analysés, non en vertu d'une causalité abstraite, mais en raison des relations concrètes entre individus qui dessinent cette structure et qui expliquent, par exemple, que certains ont plus facilement accès que d'autres à certaines ressources (...) Les structures contraignent les comportements tout en émergeant des relations et interactions (...) » (FORSÉ & LANGLOIS, 1997, pp. 30-31). Même si le réseau préexiste, de nouvelles relations peuvent se nouer et affecter la structure sociale. Et ce n'est donc ni la somme des actions individuelles ni celle des relations qui va former la structure sociale. C'est la combinaison des relations dans le contexte qui va donner du sens aux liaisons entre les acteurs. Les acteurs vont adapter leurs actions et leurs comportements selon un ordre de préférence variable dans le but ultime de diminuer l'incertitude.

LAZEGA (1998, 2012) et LAZEGA et PRIEUR (2014) proposent d'adopter une approche qui va plus loin en retenant une « rationalité sociale » des individus. Certes, les acteurs ne sont ni totalement rationnels au sens économique du terme, ni totalement contraints par la structure sociale, mais ils utilisent les ressources circulant par les réseaux pour politiser leurs échanges et fonder leur indépendance mutuelle, vue comme source de pouvoir (ÉLOIRE, 2009). Ainsi LAZEGA (2012) distingue sa perspective du structuralisme des années 60. Il insiste sur l'importance des régularités et des échanges de ressources sociales entre les acteurs. Ces régularités sont mises en lien avec les positions que ces acteurs occupent dans leurs structures sociales. Cette analyse appréhende les différents processus sociaux en offrant une vision multiplexe et multi-niveaux. Cette approche « néo-structurale » se distingue sur plusieurs caractéristiques (ÉLOIRE, 2009) :

- les organisations sont considérées comme des « petites communautés politiques » où les intérêts des acteurs se combinent avec ceux de l'organisation à laquelle ils appar-

tiennent ;

- les acteurs utilisent les ressources qui fondent leur indépendance mutuelle comme source de pouvoir et politisent leurs échanges ;
- un pont existe entre les niveaux d'action individuel et collectif en raisonnant en termes de processus sociaux multi-niveaux ;
- elle utilise l'analyse des réseaux sociaux.

Cette formalisation des relations sociales, lieu de circulation de ressources et d'engagements, repose sur l'idée que les acteurs, dans les organisations, contextualisent leurs actions, politisent leurs calculs et leurs échanges. Ils sont capables de distinguer les situations où ils défendent leurs intérêts exclusifs au détriment des autres et celles où ils défendent leurs intérêts conjointement à ceux des autres. Ils exercent un contrôle de leurs propres comportements afin d'améliorer les opportunités et les contraintes qu'ils rencontrent dans les organisations. Le réseau est appréhendé comme une ressource mobilisable et comme un accès aux ressources stratégiques. Cette analyse néo-structurale repose sur une théorie de l'action individuelle et collective qui reconnaît aux individus une capacité d'expérimentation et d'exploration. « L'acteur social n'est pas un robot rêveur régulé par pilotage automatique car ces robots sont rarement confrontés aux dilemmes de l'action collective et aux grands débats micro, méso ou macro politiques que ces dilemmes suscitent (justice, cohésion sociale, régulation, etc.) » (LAZEGA, 2014, p. 4). Comme l'analyse crozérienne (CROZIER & FRIEDBERG, 1977), elle rejette toute forme de déterminisme. Elle va plus loin que la sociologie traditionnelle qui postule que les individus sont captifs de normes et de catégories (ELOIRE et al., 2011). « Sur le court terme, ils (les acteurs sociaux) choisissent dans une certaine mesure leurs relations ; sur le long terme, ils sont construits – entre autres – par les relations qu'ils ont plus ou moins choisies » (LAZEGA, 2014, p. 5).

Si les problématiques sont souvent identiques entre les approches structurale et néo-structurale (en particulier les échanges de ressources), l'approche néo-structurale se différencie par ses développements techniques et par sa théorie de l'action « stratégique ». Elle a pour objectif de rendre compte de la manière dont les acteurs gèrent leurs interdépendances et s'engagent dans les échanges sociaux. Pour LAZEGA (2012, p. 114-115), « Les acteurs individuels ou organisationnels ont à la fois des intérêts divergents et des relations d'interdépendance multiples et multilatérales ». Le terme « structural » se réfère à « des régularités observées dans les relations d'échanges socio-économiques multiples, formelles et informelles, entre acteurs des réseaux. Les interactions et les relations d'échange stables et durables représentent des interdépendances multilatérales en matière d'engagement et d'accès aux ressources. Elles s'agrègent et se combinent en une trame de liens réguliers, en une structure relationnelle

synonyme d'opportunités et de contraintes spécifiques à chaque contexte organisé de niveau méso ».

L'approche néo-structurale mobilise l'ARS à la fois comme « méthode de contextualisation de l'action et comme outil de modélisation structurale » (ÉLOIRE, 2009, p. 18). Elle propose de dépasser l'opposition entre actions et structures en adoptant « une double dimension relationnelle : les relations objectives renvoient aux positions des individus dans la structure sociale ; les relations intersubjectives renvoient aux interactions entre individus et à leur place dans la structure relationnelle » (ÉLOIRE, 2009, p. 18). Dans cette approche néo-structurale, l'orientation choisie est « sociocentrique » car elle est centrée au niveau méso-social sur l'action collective et sur les groupes sociaux. Au niveau macro-social, elle se focalise sur les structures.

La perspective des réseaux sociaux est un paradigme qui se base sur l'idée que la vie sociale est issue et se développe par les relations sociales et par les modèles qui en émergent (MARIN & WELLMAN, 2011). Domaine multi-disciplinaire, son objet d'étude se situe dans l'interaction des acteurs qu'ils soient des individus, des groupes, des organisations ou des pays. L'unité de base est constituée par les interactions, les ressources échangées et la structure sociale construite à partir de ces relations. L'accent est mis sur la visualisation, la mesure et l'analyse des réseaux relationnels qui relient ces acteurs (L. C. FREEMAN, 2011). En psychologie organisationnelle, la plupart des recherches mobilise le modèle théorique du flux de réseau. Il permet d'intégrer les théories classiques de l'analyse des réseaux telles que la théorie de la force des liens faibles (GRANOVETTER, 1973), la théorie des trous structurels (BURT, 1992) et la théorie du capital social (J. S. COLEMAN, 1988). Ce modèle souligne deux fonctions principales des réseaux sociaux : l'accès ou la restriction du capital social disponible et la promotion de l'homogénéité par les mécanismes d'influence sociale.

Avant de présenter sa mobilisation en GRH et en comportement organisationnel, nous revenons sur les cadres théoriques classiquement mobilisés dans la perspective des réseaux sociaux.

### **1.2.1.3 Les cadres théoriques mobilisés**

L'ARS incarne une orientation théorique particulière de la configuration du monde social. Elle est liée aux théories structurelles de l'action. Pourtant, elle est vue plutôt comme un ensemble particulier de méthodes que comme un ensemble spécifique de théories. En effet, aucune théorie de fond n'incarne l'essence de l'ARS (SCOTT, 2012). BORGATTI et HALGIN (2011) préconisent de différencier les théories des réseaux (« *theories of networks* ») des

théories sur les réseaux (« *network theories* »). Les premières cherchent à expliquer pourquoi les réseaux ont les structures qu'ils ont et pourquoi les individus occupent les positions qu'ils ont dans ces structures. Elles se concentrent sur les antécédents des liens et des structures de réseaux. Ainsi, les individus ont tendance à nouer des liens avec des individus semblables (par le principe d'homophilie, « qui se ressemble, s'assemble »), les liens ont tendance à s'équilibrer (par le principe de transitivité, « l'ami d'un ami est un ami ») et les individus ont tendance à répéter les interactions (BRASS, 2012). Les secondes se concentrent sur les mécanismes et les processus activés par les structures de réseau. Ils conduisent à des résultats particuliers, des conséquences spécifiques sur les structures de réseau et des positions au sein de ces structures.

La théorisation de réseaux s'est traditionnellement concentrée sur deux grands intérêts de recherche : le capital social et l'influence sociale. Historiquement, l'ARS se développe fortement avec les travaux de WHITE (1961, 1981) et BERKOWITZ (1982). Formé en physique, WHITE (1961) institutionnalise l'ARS en construisant un « modèle théorique de la vie sociale », faisant le « lien entre la modélisation formelle des modèles issus des mathématiques et de la physique et ceux mis en œuvre en sociologie » (PENALVA-ICHER & ELOIRE, 2017, p. 387). Reconnu comme un des fondateurs majeurs de la nouvelle sociologie économique, WHITE promeut une approche structuraliste pour « dépasser les représentations atomistiques ou holistiques de la réalité sociale » (CONVERT & HEILBRON, 2005, p. 338). En analysant les marchés comme des structures sociales, il construit une théorie des marchés fondée sur l'équivalence structurelle (WHITE, 1981). « Dans cette théorie, les marchés émergent comme une forme de stabilisation des positions de différents producteurs dans le flux de leurs échanges, en amont avec leurs fournisseurs, et en aval avec leurs clients » (GROSSETTI & GODART, 2007). Il se focalise sur la notion de rôle et propose deux mesures de centralité (de degré et d'intermédiarité) et une mesure de similitude (l'équivalence structurelle). La centralité d'intermédiarité (« *betweenness* ») correspond à la situation d'un acteur qui fait le lien entre deux blocs du réseau. Le degré de centralité correspond au nombre de voisins de l'acteur. Dans un réseau où les liens ont une direction (réseau orienté), la centralité de degré se distingue entre la centralité de degré entrante (nombre de liens en direction de l'acteur, appelée aussi centralité de prestige) et la centralité de degré sortante (nombre de liens de l'acteur vers ses voisins). Quand les liens correspondent à des aspects positifs (amitié, collaboration...), la première est interprétée comme une forme de popularité et la deuxième comme un indice du caractère grégaire. L'équivalence structurelle fait référence à la mesure dans laquelle les acteurs occupant des positions similaires dans un réseau sont influencés par ceux avec qui ils ont des modèles d'interactions similaires. Ils auront tendance à être socialisés de la même manière et à avoir des rôles semblables. En raison de sources similaires d'influence et de comparaison sociales dans un réseau, des acteurs structurellement équivalents ont tendance



à développer des attitudes et des perceptions similaires (ROBERSON & COLQUITT, 2005).

Du point de vue de la théorie des réseaux, l'équivalence structurelle constitue une vision « positionnelle », différente mais complémentaire de la vision « relationnelle ». En ARS, la convergence des attitudes et des perceptions peut venir de plusieurs mécanismes différents. Nous venons de présenter le premier qui est l'équivalence structurelle. Le deuxième est celui de la cohésion sociale. Elle se réfère au fait que les acteurs qui interagissent fréquemment et intensément sont influencés par ceux avec qui ils interagissent directement. Comme nous l'avons évoqué dans la littérature sur l'implication, elle est issue de l'influence sociale qui opère le plus souvent et le plus fortement entre ceux qui communiquent directement, fréquemment et intensément entre eux (G. W. MEYER, 1994). La conséquence de ces interactions est la formation de groupes cohésifs dans lesquels les individus se socialisent et établissent des normes de groupe (FESTINGER, 1950). Par conséquent, ils auront tendance à partager leurs points de vue et leurs opinions et seront motivés à s'accorder sur leurs attitudes et leurs comportements (ROBERSON & COLQUITT, 2005).

En travaillant sur les contraintes des comportements des individus, J. S. COLEMAN (1988, 1990) propose une théorie sociale. Contrairement au capital humain, le capital social est créé quand les relations entre les personnes évoluent de façon à faciliter l'action. Il est inscrit dans les relations entre les individus et non dans les individus eux-mêmes. Il distingue deux types d'interdépendance : structurelle (les actions d'un individu se font dans un environnement stable et non réactif), et comportementale (l'acteur tient compte des réactions des autres acteurs et les antcipent pour prendre une décision). Ainsi, le réseau social va soumettre les individus à des obligations, des normes et des sanctions. Le capital social réside dans un ensemble de règles de comportements (confiance, normes, valeurs) partagés par les individus. Il relève avant tout de la communauté. Il est d'autant plus fort que la structure sociale est fermée. Cette fermeture se caractérise par des réseaux denses avec des liens forts où les normes sont respectées du fait de l'intensité du contrôle social.

Le dernier mécanisme des théories de l'influence sociale est celui de l'homophilie. Elle correspond au processus par lequel les individus similaires se rapprochent davantage que les individus dissemblables. Les individus qui se ressemblent ont tendance à vivre, travailler et se socialiser ensemble. Il existe différents types d'homophilie. L'homophilie par statut comprend une stratification sociale par similitude de caractéristiques sociodémographiques (par exemple, l'ethnie, le sexe, l'âge) ou de caractéristiques individuelles (par exemple, la religion, le niveau d'éducation et la profession). L'homophilie de valeurs (par exemple, la réussite, la reconnaissance sociale) repose sur une série d'états internes qui amène à une ressemblance des

comportements. Initialement, les recherches explorant la notion d'homophilie se sont centrées sur de petits groupes. Elles étudient les réseaux sociaux informels dans les jardins d'enfants ou les petits quartiers urbains. Elles constatent que les groupes ont une homophilie basée sur des caractéristiques démographiques (LAZARFELD, MERTON et al., 1954; PILLAI et al., 2018). Dans d'autres recherches, l'homophilie est née du partage de caractéristiques psychologiques, telles que l'intelligence, les attitudes et les aspirations (MCIPHERSON et al., 2001). Dans la sphère professionnelle, des similitudes entre les travailleurs dans les affects positifs et négatifs au niveau du groupe de travail et au niveau de l'organisation ont été relevées (CHANCELLOR et al., 2017).

L'homophilie peut être émotionnelle (par exemple, le bonheur et le bien-être au travail, satisfaction au travail, OCB) sur le lieu de travail. Ce processus de similitude a trois causes. La proximité étroite engendre de plus fortes interactions. La structure organisationnelle a un impact dans le milieu du travail car les travailleurs de sexe et de niveau d'éducation similaires ont tendance à être placés dans des postes similaires. Parce que la structure organisationnelle de l'entreprise affecte les liens sociaux, les travailleurs ayant des caractéristiques démographiques similaires ont tendance à se regrouper. Un processus d'ajustement s'opère. Les travailleurs et les organisations se sélectionnent mutuellement quand il y a un bon ajustement et disparaissent s'il est mauvais. Ces divers mécanismes expliqueraient les effets de similitude (SICILIANO & THOMPSON, 2018; G. W. MEYER, 1994) :

- des contacts réguliers provoquent des échanges d'interprétation et une homogénéité émergente ;
- des contacts intenses dans des petits groupes entraînent une uniformité d'opinions, d'attitudes et de comportements ;
- une socialisation partagée, un champ d'information similaire et une prise de rôle identique font émerger une similitude émergente de perceptions et d'attitudes. Un effet additif peut être observé dans le cas d'acteurs à la fois structurellement équivalents et appartenant à un groupe cohésif ;
- la force et la fréquence des interactions influent sur la conformité sociale.

Les processus d'influence sociale ont une longue histoire en SHS. Les premières études remontent aux expériences de psychologie sociale telles que celles de FESTINGER (1954, 1957), ASCH (1951, 1952), MILGRAM (1967, 1974) ou ZIMBARDO (1975) (PETIT, 2011; SELA et al., 2016). Ils font référence au processus de convergence des attitudes au travail des collaborateurs en étroite proximité relationnelle. Plusieurs théories ont été mobilisées pour l'expliquer (FISCHER, 2020) : l'imitation (TARDE, 1890), la contagion sociale (KERCKHOFF & BACK, 1968), la comparaison sociale (FESTINGER, 1954). Selon les travaux de ASCH (1951), non

seulement les groupes fonctionnent selon des normes mais ils incitent aussi les individus à se comparer selon ces normes nouvellement créées. Cette conformité au groupe varie selon la taille du groupe. Elle diminue au delà de quatre individus. Elle est reliée au type de tâches (BLAKE et al., 1957), au sentiment de compétence vis à vis de la tâche à accomplir (WORCHEL & COOPER, 1976), au moment à partir duquel les individus arrivent dans le groupe (LATANÉ & WOLF, 1981) et au contexte dans lequel se trouve l'individu (proximité physique et système symbolique).

Le comportement d'un individu est à la fois fonction de ses caractéristiques personnelles et de celles de son environnement social (LEWIN, 1944). La plupart des études sur l'influence sociale au travers des réseaux sociaux se base sur cet effet. Celui-ci engendre l'adoption d'une vision majoritaire. Il incite à détecter les influenceurs qui transmettent cette influence. Initialement, en ARS, les heuristiques d'influence sociale étaient basées sur la sélection des acteurs suivant les métriques bien étudiées de degrés (nombre de connexions des acteurs) et de centralités. L'hypothèse de l'approche standard est que ces métriques vont permettre d'estimer l'influence d'un acteur sur les autres. Avec le temps, les attitudes et/ou comportements d'un acteur viendront à ressembler à celles et/ou ceux de l'unité avec laquelle il a des contacts et des communications étendus. Dans les groupes, cet effet est d'autant plus fort que la théorie de l'identité sociale a montré qu'il existait une similarité intra-groupe et une dissemblance inter-groupe (TAJFEL, 1974). Cependant, il reste encore des débats sur la distinction entre les différents mécanismes d'influence. Qui de l'équivalence versus la cohésion impacte l'influence sociale (BORGATTI & FOSTER, 2003). La perspective connexionniste (cohésion) implique un processus de transmission interpersonnelle entre les acteurs qui ont des liens sociaux. La vision structuraliste (équivalence) repose sur le principe que deux acteurs auront des résultats similaires (par exemple adopter le même point de vue) car ils occupent des positions structurellement similaires même s'ils n'ont pas de liens les reliant. Ainsi, des acteurs structurellement équivalents se reconnaissent comme comparables et s'imitent les uns les autres par « comportement moutonnier » (= isomorphisme mimétique).

La similitude d'opinions, d'attitudes et de comportements est surtout observée en cas de proximité et de contacts directs comme dans les dyades (relations entre deux acteurs) ou triades (relations entre trois acteurs) (JOHANSON, 2000). Plus les liens relationnels sont étroits, plus les attitudes et les comportements des individus ont tendance à converger (J. LEE & KIM, 2011). MACAMBIRA (2013) et MACAMBIRA et BASTOS (2009) observent que les collaborateurs qui interagissent plus fortement avec des collègues ont des niveaux similaires d'implication organisationnelle. Cependant, le type de réseau peut affecter la quantité d'influence sociale transmise. Il existerait une différence suivant qu'il s'agisse de réseaux ins-

trumentaux (qui véhiculent des ressources, des connaissances et des informations tangibles à des fins instrumentales comme les réseaux de conseil ou de collaboration) ou de réseaux expressifs (impliquant principalement un soutien social et une transmission d'identité comme le réseau d'amitié). L'influence sociale générée dans les réseaux d'amitié a des effets plus importants sur la satisfaction professionnelle des individus que sur l'implication organisationnelle (KRACKHARDT & KILDUFF, 1989). L'explication viendrait du fait que l'implication organisationnelle représente une réponse globale à l'organisation dans son ensemble alors que la satisfaction serait une réponse spécifique au travail. Les mécanismes de proximité relationnelle sont plus fortement associés à l'implication organisationnelle qu'à l'ambiguïté des rôles (variable basée davantage sur le comportement). Dans la lignée des travaux d'IBARRA et ANDREWS (1993), SICILIANO et THOMPSON (2018) confirment que l'implication organisationnelle est façonnée par celle des pairs mais différemment suivant le type de réseau. Les réseaux d'amitié véhiculent des sentiments positifs et négatifs, alors que les réseaux de conseils encouragent généralement un dialogue positif. Globalement, les effets d'influence sont plus forts dans les réseaux expressifs qu'instrumentaux dans le sens où dans les réseaux expressifs, les individus ont tendance à être plus similaires sur des caractéristiques personnelles, à avoir des liens plus intimes et à être plus vulnérables à la pression des autres (G. W. MEYER, 1994).

Des modèles statistiques sont apparus dans les années 2000 permettant de déterminer les variables explicatives de la structure du réseau étudié (BEAUGUITTE, 2013). Ces variables peuvent être liées aux attributs du réseau (densité, degré, nombre de liens symétriques etc.) et/ou à ceux des acteurs (socio-démographiques, positions et liens avec les autres acteurs etc.). Ces modèles dits ERGM (*Exponential Random Graph Models*) ont été mobilisés pour comprendre les processus sociaux dans des collectifs en contextualisant les liens entre les acteurs dans le réseau (BRAILLY et al., 2017). L'idée est que « les réseaux sociaux comportent une dimension émergente et auto-organisée traduisant l'existence de plusieurs mécanismes structuraux et endogènes en action (le lien crée du lien) et une dimension déterminée et exogène (l'attribut explique le lien) » (BRAILLY et al., 2017, p. 229). Comme les échanges sociaux sont organisés autour des logiques de statuts et des processus d'homophilie, ces modèles facilitent les tests des effets de variables individuelles (par exemple, le genre ou les profils d'implication) sur un réseau de relations, tout en prenant en compte la structure d'autodépendance du réseau (par exemple la réciprocité) (P. M. BLAU, 1964 ; BRAILLY et al., 2017). Ils reposent sur l'idée que les actions, les croyances et les performances des individus au sein des groupes doivent être analysées en tenant compte de leurs appartenances collectives imbriquées (LAZEGA & SNIJDERS, 2015, p. 2).

L'analyse « classique » des réseaux sociaux reste descriptive et s'appuie sur un ensemble de mesures pour évaluer l'importance ou la popularité des acteurs (BEAUGUITTE, 2012). Le comportement d'un individu est influencé par ses propres caractéristiques mais aussi par les divers milieux dans lequel il vit. Plutôt que de rechercher les causes de ces comportements, l'objectif est de les comprendre en faisant intervenir les différents contextes dans lesquels ils se produisent. Ces modèles vont aider à mettre en évidence l'existence de ces effets de contexte, de quantifier la mesure dans laquelle ils contribuent à expliquer l'hétérogénéité entre les individus et d'estimer l'effet des variables individuelles choisies. L'approche consiste à « comparer un réseau donné, ou certains indicateurs relatifs à ce réseau, aux résultats d'un modèle statistique théorique ».

Ainsi, à partir de la comparaison des réseaux théoriques constitués à partir de ces modèles ERGM et les modèles empiriques obtenus sur les terrains, nous avons pour objectif de découvrir des éléments permettant de vérifier le principe d'homophilie de profils (« les collaborateurs ayant des profils qui se ressemblent, s'assemblent »). Ces éléments nous amènent à poser l'hypothèse 1 suivante.

**Hypothèse 1 (H1).** *l'homophilie des profils d'implication au travail explique la configuration des réseaux empiriques.*

L'ARS nous permet de comprendre comment fonctionnent les réseaux et selon quels processus ils sont favorables ou non aux collaborateurs. Deux auteurs majeurs ont focalisé leurs travaux sur les dimensions du réseau de développement professionnel en étudiant les caractéristiques des relations. GRANOVETTER (1973) étudie principalement les processus de recherche d'emploi. Il va mettre en lumière l'importance de certains liens : les liens faibles. Les individus ont de multiples contacts mais tous ne sont pas identiques. Pour lui, les contacts que l'on voit rarement, ou avec qui on a peu de relations intimes, ou encore de simples connaissances, sont plus utiles dans la recherche d'un emploi que les contacts proches (parents, amis...). Le collaborateur qui a de nombreux liens faibles va pouvoir acquérir de nouvelles connaissances et découvrir de nouvelles opportunités alors que les liens forts génèrent des informations redondantes. LIN et al. (1981) prolongent la théorie de la force des liens faibles de GRANOVETTER (1973) en indiquant que ce n'est pas tant la nature du lien que la position élevée du contact que l'individu mobilise qui importe dans le développement de son réseau professionnel.

La théorie des trous structurels de BURT (1992) s'intéresse à l'ensemble du réseau. Il travaille sur le réseau personnel des individus pour déterminer quel réseau est le plus efficace. Il observe que ce sont les réseaux avec de nombreux trous structurels (absence de liens entre

des contacts non-redondants, c'est à dire des contacts permettant l'accès à des personnes ou à des ressources différentes) qui sont les plus intéressants pour l'individu. Dans une structure riche en trous structurels, l'individu pourra se positionner comme pont ou intermédiaire entre ces contacts non-redondants. Il aura davantage accès à l'information et un plus grand pouvoir de contrôle sur ce qui circule. Cette théorie suggère que les acteurs cherchent à renforcer leur autonomie structurelle en tissant des liens avec deux ou plusieurs autres acteurs non-connectés, créant ainsi des liens indirects entre les personnes avec lesquelles ils sont liés. Pour LAZEGA (2001), la diminution des trous structurels est un facteur de réactivité et de productivité dans les réseaux organisationnels. La théorie des trous structurels complète la théorie de J. S. COLEMAN (1988) sur la pertinence des liens forts.

Selon J. S. COLEMAN (1988), une structure « fermée » de réseau dense apporte un cadre normatif aux obligations, à l'information et aux comportements des individus. Si des liens distants et diversifiés sont producteurs de ressources non-redondantes et sources d'informations, appartenir à un réseau qui crée un cadre normatif au sein de l'organisation permet aux collaborateurs de mieux appréhender leur organisation et de mieux intérioriser les attentes et les valeurs pour être plus efficace dans son rôle au sein de l'organisation (PODOLNY & BARON, 1997). Ce constat repose sur sa théorie du capital social. Le capital social ne peut être appréhendé dans les ressources spécifiques auxquelles un individu accède en construisant des « stratégies délibérées et directement intéressées d'investissement dans les relations » (PONTHIEUX, 2008, p. 32). Il permet plutôt de « réduire l'incertitude concernant les actions des individus au sein d'une structure » en rendant les comportements conformes par un contrôle social. Ce dernier se manifeste sous trois formes : les attentes et les obligations mutuelles, l'information, les normes et les sanctions qui dissuadent des tentations opportunistes (PONTHIEUX, 2008, p. 33).

Au-delà de leurs divergences, ces approches du capital social s'inscrivent dans la continuité des travaux de GRANOVETTER (1973) dans le sens où elles se détachent de l'analyse du niveau individuel pour observer les niveaux macro et structural. Elles mettent ainsi en évidence l'importance de la position des individus dans les réseaux sociaux, la densité, la nature et l'intensité des relations. LAZEGA (2006, p. 213), dans sa vision néo-structurale, invite à ne pas négliger le niveau collectif du capital social. Ce « capital collectif » est constitué de l'ensemble des processus relationnels ou sociaux facilitant, sous certaines conditions, l'action collective. En mobilisant l'analyse des réseaux qui permet une « description systématique de la morphologie méso-sociale du collectif », cette perspective permet de lier les niveaux micro et macro du capital social (LAZEGA, 2006, p. 218). S'« il n'est pas rare de trouver des théories sur l'importance des relations sociales pour la capacité d'action individuelle », « il est plus

rare, en revanche, de trouver des théories sur l'importance des relations sociales (...) pour la capacité d'action collective » (LAZEGA, 2006, p. 213).

Les recherches en management définissent le concept de « capital social organisationnel » pour rendre compte de l'importance de la structure et de la qualité des relations dans les organisations. Il est composé de trois dimensions interdépendantes : une dimension structurelle (configuration des relations au sein des organisations, que ce soit entre individus ou entre groupes), une dimension relationnelle (la qualité des relations entre les acteurs) et une dimension cognitive (connaissances collectives créant des représentations partagées sur les phénomènes organisationnels). Améliorer les relations interpersonnelles affecterait à la fois la qualité de la vie d'un collaborateur et la position concurrentielle de l'entreprise (WATSON & PAPAMARCOS, 2002). Le capital social jouerait un rôle dans la dissolution des entreprises (PENNINGIS et al., 1998), la mobilité professionnelle (FRIEDMAN & KRACKHARDT, 1997), la rémunération individuelle (BELLIVEAU et al., 1996), l'esprit d'entreprise (CHUNG & GIBBONS, 1997) et le capital intellectuel (NAHAPIET & GHOSHAL, 1998). Les perceptions individuelles du capital social seraient des déterminants importants de l'engagement au travail et de l'implication organisationnelle (KROLL et al., 2019). Ces perceptions fortement façonnées par les interactions sociales dans les groupes de travail amènent à considérer que les relations sociales ont des effets sur l'implication organisationnelle. L'interaction sociale est le centre de la théorie du capital social que ce soit en sociologie ou en management. Seule l'analyse des réseaux sociaux permet de « rendre compréhensible un système complexe d'interdépendances » et de « reconstituer des interdépendances de ressources complexes » (LAZEGA, 2006, p. 218).

Traiter une structure sociale comme un réseau est la pierre angulaire de l'ARS (SCOTT, 2012). La structure est une représentation simplifiée du système social complexe permettant d'identifier des régularités dans la composition et l'agencement des interdépendances entre les acteurs (LAZEGA, 2014). Celles-ci correspondent à des indicateurs des relations sociales. Ce système de relations sociales est métaphoriquement appelé un réseau social. Il rend compte des canaux de transfert ou d'échange de ressources (communication, conseil, amitié...) et de l'engagement (moral, symbolique, intentionnel...) d'un ou plusieurs partenaires de l'échange.

L'ARS permet ainsi de contextualiser l'action et les comportements des acteurs de manière systématique et dynamique et de modéliser les processus sociaux (LAZEGA, 1997). Elle offre un nouvel angle d'analyse dans le contexte organisationnel et dans le domaine de la GRH.

#### 1.2.1.4 L'ARS en Gestion des Ressources Humaines

En GRH, l'ARS a été appliquée à des sujets variés comme le recrutement, la socialisation, la satisfaction au travail, l'évaluation des performances, la gestion des équipes, le développement de carrière, la formation, le pouvoir, les conflits, l'implication et le bien-être au travail (BRASS, 2003). Pour ce faire, la littérature a mobilisé une variété de théories comme la comparaison sociale (KILDUFF, 1990, 1992), la dépendance aux ressources (BRASS, 1984), l'échange social (COOK, 1982), la théorie des rôles (BARLEY, 1990), la dissonance cognitive (KRACKHARDT & PORTER, 1985), l'homophilie (MERTON & KITT, 1950), la contagion émotionnelle (HATFIELD et al., 1994 ; BARSADÉ, 2002) et sociale (LE BON, 1903 ; TARDE, 1890) ou le capital social (BOURDIEU, 1980 ; J. S. COLEMAN, 1988). La littérature en réseaux sociaux intra-organisationnels (RSI) a montré que les modèles de réseaux constituent des contraintes et des facilitateurs de comportements. Elle a souligné la nécessité d'adopter une perspective interactionniste en complément du modèle prédominant en GRH. Ce dernier se réfère à un « modèle d'appariement » entre les caractéristiques des collaborateurs et celles des organisations (KRACKHARDT & BRASS, 1994, p. 283). En effet, les caractéristiques de l'organisation ou de sa stratégie définissaient les attributs individuels pertinents à prendre en compte dans le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération et la promotion. Dans ce cadre, l'environnement n'est qu'un contexte pour les intérêts, les besoins, les valeurs, la motivation et les comportements individuels (KRACKHARDT & BRASS, 1994, p. 283). Or les réseaux de relations sont autant les forces causales des comportements que les attributs des acteurs. En complément de la focalisation sur les individus, l'ARS va se concentrer sur les relations (KRACKHARDT & BRASS, 1994). Les attitudes, les comportements et les réponses des individus sont fonction à la fois de leurs attributs et de leurs environnements.

L'ARS a l'avantage d'étudier simultanément le tout et les parties en abordant en même temps les caractéristiques des individus, du groupe d'individus et du réseau. Le modèle de leurs liens produit une structure sociale particulière qui définit le contexte d'action de l'individu et induit des opportunités et des contraintes sur son comportement (PARK et al., 2020). L'intensité, la direction ou la symétrie des liens entre les individus vont nous donner des indications sur les interactions informelles et ce qu'elles véhiculent. La position de ces individus (centralité, prestige...) et leurs rôles (médiateur, liaison, pont, isolé...) sur ces réseaux informels vont nous aider à comprendre les effets sur les comportements et les attitudes. En effet, les réseaux formels (les organigrammes dans une organisation) ne nous apportent pas d'indications sur le fonctionnement réel des relations de conseil, de collaboration, d'affinité interpersonnelle ou d'influence positive. Ils ne permettent pas d'observer les rôles réels des acteurs dans ces réseaux. La figure 1.29 synthétise les antécédents et les conséquences des



RSI relevés dans la littérature.

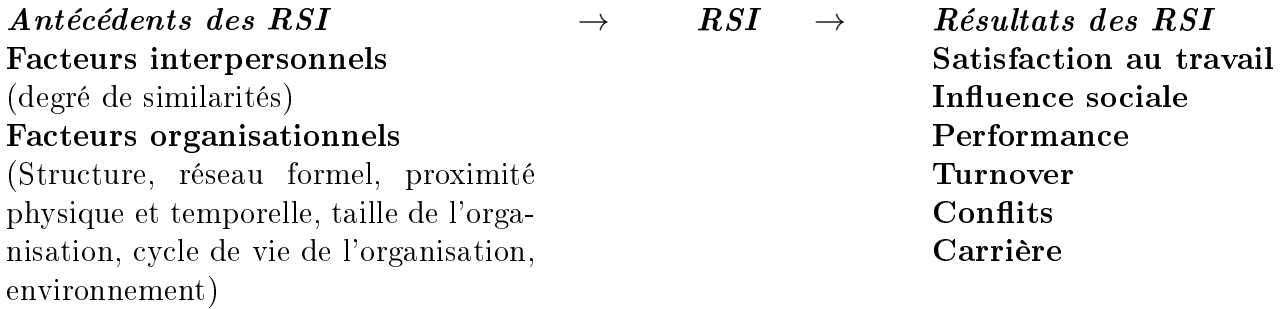


FIGURE 1.29 – Antécédents et résultats des réseaux sociaux en GRH (KRACKHARDT & BRASS, 1994).

L'ARS est unique dans les sciences sociales car elle se concentre sur les modèles de relations entre les acteurs, et non sur les caractéristiques individuelles de ceux-ci. Elle examine également plusieurs niveaux d'analyse. Elle permet de travailler à la fois les macro- et les micro-liens entre les acteurs dans une approche quantitative, qualitative et graphique (FREDERICKS & DURLAND, 2005). En management, l'ARS apporte un « éclairage nouveau sur la discipline » et permet « de mettre à jour des facteurs d'explications nouveaux » (CHAUVET & CHOLLET, 2010, pp. 79-80). Elle offre une perspective perspicace sur les propriétés relationnelles et structurelles de l'activité organisationnelle (MONAGHAN et al., 2017).

## 1.2.2 Les typologies

En recherche organisationnelle (« *Organizational social networks* » en anglais), l'étude des réseaux n'est pas nouvelle. KILDUFF et BRASS (2010) en rappellent les grandes orientations. La première se base sur la personnalité et une approche cognitive pour comprendre le leadership, les équipes, la performance des employés, le turn-over, les comportements de citoyenneté organisationnelle ou le stress au travail. La deuxième s'axe sur la configuration et l'évolution du réseau pour expliquer les relations inter-entreprises, les alliances, les directions imbriquées ou la réputation organisationnelle. Dans les années 2000, l'ARS a été diffusée de manière intense dans presque tous les domaines du management. La littérature étudie à la fois les réseaux à l'intérieur des organisations (intra) et ceux entre les organisations (inter). En GRH, l'ARS est principalement mobilisée pour comprendre les effets des réseaux intra-organisationnels.

### 1.2.2.1 Réseaux inter et intra organisationnels

Les chercheurs des réseaux se sont généralement orientés sur des questions spécifiques. KRACKHARDT et BRASS (1994) se sont concentrés sur les aspects intra-organisationnels des réseaux, tandis que BAKER et FAULKNER (1993) ont adopté une approche plus globale consistant à étudier les relations inter-organisationnelles. UZZI (1997) étudie les entreprises du secteur privé et leur impact sur la rentabilité des entreprises, reliant le développement du réseau à la performance. GRANOVETTER (1985) examine les réseaux d'emploi des individus et l'intégration des transactions en réseau dans l'interaction sociale et économique. BURT (1982) se concentre sur les trous structurels (les ouvertures entre les acteurs qui ne partagent aucune relation) et les opportunités qu'ils créent dans le domaine des affaires. CHAUVET et CHOLLET (2010, p. 79) synthétisent les perspectives de réseaux sociaux mobilisées en management (figure 1.30). Les contributions les plus significatives ont été faites dans les domaines de la carrière et du développement professionnel, le management de l'innovation, la gouvernance, l'entrepreneuriat, le changement organisationnel et le management des équipes.

		<i>Il s'agit d'un réseau dont les nœuds sont...</i>	
		<i>...des individus (A)</i>	<i>...des groupes d'individus (équipes, entreprises, etc.) (B)</i>
<i>Le niveau d'analyse des retombées du réseau est...</i>	<i>...les nœuds du réseau (1)</i>	<p>Étudier les retombées pour l'individu de son insertion dans les réseaux Ex: Seibert <i>et al.</i> (2001) <b>A1</b></p>	<p>Étudier les retombées pour l'entreprise (ou l'équipe) de son insertion dans les réseaux Ex: Ahuja (2000) <b>B1</b></p>
	<i>...le réseau dans sa globalité (2)</i>	<p>Étudier le fonctionnement d'un ensemble d'individus, en fonction des réseaux qu'ils composent Ex: Lazega (2000) <b>A2</b></p>	<p>Étudier le fonctionnement d'un ensemble d'entreprises (ou équipes), en fonction des réseaux qu'ils composent Ex: Walker <i>et al.</i> (1997) <b>B2</b></p>

FIGURE 1.30 – Les quatre grands types de recherches dans l'approche réseaux sociaux. Source : (CHAUVET & CHOLLET, 2010).

L'ARS constitue une « méthode de contextualisation relationnelle des comportements et des échanges », « de manière systématique et dynamique » (LAZEGA, 1997 ; LAZEGA, 2014, pp. 117-118). La perspective des réseaux sociaux intra-organisationnels va permettre de relier les pratiques des individus et les relations sociales, les choix individuels et les processus organisationnels (DEGENNE & FORSÉ, 2004). L'utilisation de l'ARS permet de rendre visibles les relations informelles dans le contexte organisationnel (RIBEIRO *et al.*, 2017). La com-

préhension du modèle d'interactions quotidiennes dans les organisations va éclairer la façon dont ces modèles favorisent ou non la réalisation des résultats organisationnels (CROSS et al., 2010). Compte tenu de notre objet de recherche, nous nous focalisons sur les réseaux sociaux intra-organisationnels qui regroupent les réseaux formels et informels à l'intérieur des organisations. Dans les organisations, les réseaux sociaux représentent la fusion d'intérêts individuels, collectifs et organisationnels.

### 1.2.2.2 Réseaux formels et informels

Dans une organisation, la répartition des responsabilités et des rôles est définie dans un organigramme. Ce dernier constitue le réseau social formel de l'organisation permettant de visualiser les relations institutionnelles. Dans un premier temps, le réseau social informel était intuitivement lié aux aspects négatifs de la structurelle formelle tels la contrainte des normes, la rationalité et le professionnalisme. KRACKHARDT et HANSON (1993) s'opposent à cette vision des réseaux informels comme obstacle aux objectifs managériaux. Ils font ressortir les aspects positifs de ces réseaux informels et font valoir l'importance de profiter de la reconnaissance de ces canaux informels. Ceux-ci véhiculent des processus sociaux (communication, soutien social et émotionnel, conseil, confiance...). Le développement de réseaux informels de communication en dehors de l'organisation formelle permet à l'organisation d'être plus agile, d'être en mesure de résoudre plus facilement des problèmes inattendus, et de faire face aux crises et incertitudes (KRACKHARDT & BRASS, 1994; KRACKHARDT & PORTER, 1986). Une partie des échecs des processus de restructuration est causée par l'ignorance ou la négligence du pouvoir des relations informelles que les collaborateurs mettent en place pour résoudre leur travail plus rapidement ou plus efficacement (KRACKHARDT & HANSON, 1993). Ces réseaux informels apparaissent d'autant plus pertinents que, contrairement aux réseaux sociaux formels, les acteurs ont décidé d'y adhérer (MARTELETO, 2001a; MARTELETO & RIBEIRO, 2001; MARTELETO, 2001b).

Cette organisation informelle correspond aux relations que les collaborateurs forment hors du cadre des fonctions et des divisions. Elle se solidifie avec le temps et apparaît relativement stable. Les réseaux informels ont un impact sur les comportements créatifs et innovants, une influence sur le degré d'engagement organisationnel, d'enracinement et de consentement et sur l'acceptation par les collaborateurs de comportements favorables au changement (de AMORIM-RIBEIRO et al., 2022a). Ils aident à former des jugements sur les aspects du travail en se basant sur les jugements des collègues. S'ils permettent de contourner les procédures formelles pour relancer des initiatives bloquées, ils peuvent tout aussi bien bloquer la com-

munication ou alimenter une opposition au changement. Les managers doivent apprendre à identifier ces réseaux sociaux informels et à les diriger. La cartographie de ces liens sociaux informels aiderait les managers « à exploiter le pouvoir réel de leur entreprise et à réorganiser leurs organisations formelles pour laisser prospérer les organisations informelles » (KRACKHARDT & HANSON, 1993, p. 194). Par exemple, la cartographie des réseaux informels permet de révéler la faible collaboration entre les services. Elle peut mettre à jour la présence de managers formels à des rôles périphériques sur le réseau informel et celle de collaborateurs invisibles sur le réseau formel mais légitimés sur les réseaux informels (apportant un soutien aux processus de travail) (JÚNIOR, 2005).

Dans leur étude, KRACKHARDT et HANSON (1993) observent que le chef d'un groupe de travail occupe une position centrale dans le réseau informel de conseil (ce qui signifie que de nombreux employés comptent sur lui pour des conseils techniques) mais n'a qu'un seul lien dans le réseau informel de confiance. Cette situation le met dans l'incapacité à mener le groupe à produire les résultats demandés. En se référant à la carte des réseaux de conseil et de confiance, ils proposent à la direction de choisir un collaborateur ayant une solide relation avec le chef et occupant une position centrale dans le réseau de confiance. En trois semaines, des changements dans la dynamique du groupe sont notés si bien qu'au cours des deux mois suivants, le groupe de travail fait des progrès significatifs. Une analyse des réseaux informels de l'organisation permet de mieux cerner la dynamique à l'œuvre dans les processus de travail. En déterminant qui détient le pouvoir dans les réseaux informels et comment fonctionnent les diverses coalitions, les managers peuvent travailler à résoudre certains problèmes dans l'organisation et à améliorer les performances. La cartographie des réseaux de conseil peut aider à trouver les sources des conflits politiques et de l'incapacité à atteindre les objectifs stratégiques (KRACKHARDT & HANSON, 1993). Les réseaux informels de confiance révèlent souvent les causes de problèmes non-routiniers tels que les mauvaises performances des équipes temporaires ou la dynamique des équipes. Le réseau informel de communication peut aider à identifier les lacunes dans le flux d'informations, l'utilisation inefficace des ressources et l'incapacité à générer de nouvelles idées. Travailler sur la synchronisation entre les réseaux sociaux et les objectifs de l'organisation permettrait d'améliorer les résultats organisationnels. « Si l'organisation formelle est le squelette d'une entreprise, l'informel est le système nerveux central qui anime les processus de pensée, les actions et les réactions collectives » (KRACKHARDT & HANSON, 1993, p. 104).

La synchronisation entre réseaux formels et réseaux informels permettrait d'élargir le canal de communication et de faciliter l'acceptation des changements organisationnels (JÚNIOR, 2005). Lorsque le manager n'occupe pas un rôle prédominant dans le réseau informel, sa per-

formance dans sa fonction est altérée (JÚNIOR, 2005). Cette altération proviendrait en autres de la difficulté d'accès et de diffusion de l'information ainsi que de la fragilité des implications et des engagements des salariés dans la réalisation de leurs actions. Les acteurs qui occupent des rôles prépondérants dans les réseaux informels sont plus satisfaits de leur travail et restent plus longtemps dans les organisations que les acteurs qui occupent une position faible dans ces réseaux (CROSS & PRUSAK, 2002). Chaque acteur personnalise plus ou moins son rôle formel dans l'organisation en manipulant et modifiant les contenus transactionnels en fonction de ses cartes cognitives et de ses intérêts personnels (LAZEGA, 1998). La dépendance à un seul acteur ou à quelques acteurs affaiblit les réseaux informels, les rendant vulnérables à leurs interventions. L'équilibre dans l'intensité des rôles des collaborateurs et la multiplicité de leurs connexions apparaissent comme des mesures permettant de prévenir la « sédimentation » excessive des rôles de certains collaborateurs (CROSS & PRUSAK, 2002).

En rendant les réseaux sociaux informels d'amitié, de confiance et d'information plus cohérentes et en les rapprochant de la structure formelle, les collaborateurs manifestent une attitude plus favorable et plus participative aux changements organisationnels (JÚNIOR, 2005). Pour représenter la cartographie des réseaux sociaux dans une organisation, il est préconisé de comprendre les réseaux formels et informels de manière conjointe (TICHY et al., 1979). Si les réseaux sociaux informels sont constitués et animés par des acteurs sociaux, ils sont aussi insérés dans une société organisationnelle car ils agissent la majorité du temps dans celle-ci (BRAILLY & LAZEGA, 2012). Un collaborateur qui est central dans le réseau de travail mais plus isolé dans le réseau informel de communication semble être plus susceptible d'être frustré, de faire un burn-out et de quitter l'organisation (STEPHENSON & LEWIN, 1996). Il est nécessaire de prendre en compte le fait qu'un collaborateur soit encastré différemment dans les réseaux intra-organisationnels multiples. Ces éléments nous amènent à poser les hypothèses 2 et 3 suivantes.

**Hypothèse 2 (H2).** *les réseaux informels ne correspondent pas aux réseaux formels.*

**Hypothèse 3 (H3).** *les réseaux informels véhiculant des ressources différentes n'auront pas la même configuration.*

Au travail, le collaborateur n'est pas un être isolé. Il s'inscrit dans un collectif et un environnement social. Il est encastré dans de multiples relations affinitaires, fonctionnelles ou identitaires (D'HONT, 2020). Dans les recherches intra-organisationnelles, les relations d'amitié, de connaissance, de conseil, d'information et de confiance sont les plus étudiées.

### 1.2.2.3 Réseaux instrumentaux et expressifs

De nombreuses classifications empiriques de liens ont été étudiées dans la recherche. Les orientations théoriques pour les réduire à des catégories analytiques plus générales n'ont pas permis de les limiter (BELL et al., 1999). FOMBRUN (1982) suggère de distinguer les réseaux d'attributs des réseaux transactionnels. Les premiers lient les individus ayant des similarités en terme de statut, de genre ou d'objectifs. Les seconds reposent sur le contenu des échanges et peuvent être distingués en quatre catégories : les réseaux expressifs (les affects), les réseaux instrumentaux (les pouvoirs), les réseaux cognitifs (les informations) et les réseaux objectifs (les biens). Pour J. C. MITCHELL (1974), les liens (et les réseaux) sont classés en termes de communication, d'échange et de contenu normatif. Pour WASSERMAN et FAUST (1994), il existe des réseaux d'évaluation, de transaction, de transfert, d'interaction, de mouvement, de rôle, de parenté, d'aliénation et d'équivalence. TICHY et al. (1979) observent quatre grands types d'échange : l'affection, l'influence et le pouvoir, les informations, les biens et services. Définir le pouvoir comme une relation d'échange peut sembler difficile car dans chaque échange, il est présent de manière variable. En effet, chaque acteur, quelque soit la relation d'échange, pourra essayer d'induire les comportements des autres.

KNOKE et KUKLINSKI (1982) ont montré qu'il existe une disparité des types de réseaux étudiés. Dans leur taxonomie, ils énumèrent les types de relations les plus fréquemment étudiés (réseaux de transaction, de communication, de pénétration des frontières, d'instrument, de sentiment, d'autorité ou de pouvoir et de parenté) :

- les transactions (par exemple les échanges économiques ou de cadeaux) ;
- les relations de communication ;
- les relations de « pénétration de frontières » comme par exemple les échanges de salariés ou la participation à de multiples conseils d'administration ;
- les relations instrumentales telles les relations pour obtenir un emploi ou un vote ;
- les relations de sentiment incluant les liens d'affection, d'admiration ou d'hostilité ;
- les relations d'autorité ou de pouvoir ;
- les relations familiales.

Caractériser l'ensemble du contenu des relations pose plusieurs difficultés :

- la délimitation du contexte des échanges : les transactions sont spécifiques entre les individus, entre les équipes et entre les organisations ;
- l'identification des échanges : des problèmes de catégorisations trop précises ou trop abstraites peuvent apparaître ;

— la dénomination des échanges : il est parfois par exemple difficile de distinguer entre des échanges d'amitié et d'affection ou des échanges de soutien et de conseil.

Aucune de ces typologies n'est analytique, exhaustive ou mutuellement exclusive car les types de relations sont spécifiques au contexte empirique étudié. Les différents types d'échange ne seront limités que par la capacité du chercheur à en identifier. Chaque chercheur, suivant son objet de recherche et sa connaissance plus ou moins avancée des relations observées, déterminera le ou les échanges à étudier. Pour plus de clarté et parce que les effets diffèrent, la littérature mobilise généralement une distinction entre les réseaux instrumentaux et les réseaux expressifs (IBARRA & ANDREWS, 1993 ; M. W. MORRIS et al., 2008 ; KIM & RHEE, 2010 ; C. M. PORTER et al., 2019). Les premiers véhiculent des ressources, des connaissances et des informations tangibles à des fins instrumentales (par exemple, des conseils sur les tâches). Ils reposent sur l'expertise, les conseils professionnels ou l'accès politique. Les seconds impliquent principalement un soutien social et une transmission d'identité. Ils donnent accès à des ressources telles que l'amitié, la sympathie, l'affect ou le soutien social. Le réseau sera dit multiplexe lorsque plusieurs relations d'échange seront analysées. La position d'un même acteur pourra être différente d'une relation à une autre.

Les réseaux expressifs et les réseaux instrumentaux contribuent différemment à l'implication organisationnelle car ils transmettent des éléments spécifiques (IBARRA & ANDREWS, 1993 ; LINCOLN & MILLER, 1979 ; LINCOLN & MILLER, 1979). Les réseaux expressifs véhiculent du soutien social, de l'affect et un sentiment d'appartenance. Dans ces réseaux, les liens sont plus solides, plus intimes et plus nombreux. Les individus sont plus similaires au niveau de leurs caractéristiques personnelles, des ressources, des informations et des connaissances. Dans l'ensemble, ils favorisent les évaluations positives du travail et de l'environnement social. Ils développent plus fortement les perceptions liées à l'attachement à l'organisation (KIM & RHEE, 2010 ; C. M. PORTER et al., 2019). Ces perceptions influencent plus fortement des collaborateurs proches. Ils promeuvent de manière plus efficace les aspects sociaux des évaluations positives au travail comme la coopération entre les collègues ou le climat social (FLAP & VÖLKER, 2001 ; C. M. PORTER et al., 2019). Les réseaux petits et denses dans les relations expressives affectent positivement la satisfaction au travail et l'intégration sociale dans l'organisation (BARON et al., 1995). L'effet des réseaux expressifs sur les perceptions liées au travail a tendance à être plus localisé que les réseaux instrumentaux. Les collaborateurs sont socialement influencés par ceux du réseau qui sont les plus proches dans les relations expressives (IBARRA & ANDREWS, 1993).

Nous avons relevé que dans le modèle le plus mobilisé depuis plusieurs décennies dans la littérature, l'implication organisationnelle était tridimensionnelle consitutée d'une IA repo-

sant sur le désir, d'une IN sur le devoir et d'une IC sur les coûts. Suivant leurs effets positifs sur la performance ou le turn-over, J. P. MEYER et al. (2012) ont défini trois catégories de profils d'implication organisationnelle :

- les profils aux effets positifs importants : profils élevés sur toutes les dimensions (IO complet), IA/IN-dominantes et IA-dominante ;
- les profils aux effets positifs faibles ou nuls : profils IN/IC-dominantes et IC-dominante ;
- les profils aux effets négatifs : profils faibles et moyens sur les dimensions.

Ces éléments nous amènent à poser l'hypothèse 4 suivante.

**Hypothèse 4 (H4).** *les réseaux expressifs denses favorisent les profils d'implication à effets positifs importants.*

Un collaborateur entouré d'autres collaborateurs ayant une forte implication organisationnelle y est sensible et a tendance à développer un niveau élevé d'implication (FLOYD et al., 2013). Cependant, quand ils le sont dans les réseaux d'amitié, ils ont tendance à se sentir inadéquats ou remettre en cause leur implication. En outre, si les liens dans ces réseaux expressifs sont plus forts, ils demandent aussi beaucoup de temps et d'énergie. En effet, les collaborateurs au degré élevé de centralité dans le réseau d'amitié sont fréquemment recherchés par les autres pour un soutien social et émotionnel (SICILIANO & THOMPSON, 2018). Ils ressentent alors des sentiments négatifs plus forts vis à vis de l'organisation, impactant leur implication. L'hypothèse 5 est la suivante.

**Hypothèse 5 (H5).** *les collaborateurs les plus centraux dans les réseaux expressifs auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs faibles ou à effets négatifs.*

Les réseaux expressifs génèrent davantage le risque pour les collaborateurs de se sentir inadéquats ou remettre en cause leur implication quand ils sont entourés d'acteurs beaucoup plus engagés. Cet effet semble inverse dans les réseaux de conseil. Pour les réseaux instrumentaux (KIM & RHEE, 2010 ; C. M. PORTER et al., 2019) :

- l'implication organisationnelle est plus dépendante de la taille du réseau ;
- le pouvoir des partenaires du réseau renforce l'implication organisationnelle ;
- le sentiment d'adéquation avec l'organisation est plus grand ;
- les perceptions du soutien organisationnel sont plus accrues ;
- la perception des opportunités d'alternatives d'emploi sont plus fortes.



Dans ces réseaux, les liens sont moins solides. Ils lient des individus aux caractéristiques individuelles variées. Les collaborateurs les plus recherchés par les autres pour des conseils et des informations sont généralement les plus centraux. Ils ont une implication organisationnelle plus élevées. L'hypothèse 6 est définie comme suit.

**Hypothèse 6 (H6).** *les collaborateurs les plus centraux dans les réseaux instrumentaux auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs importants.*

Dans l'ensemble, ces deux types de réseaux favorisent l'implication organisationnelle mais de façon et d'intensité différentes. Les réseaux expressifs favorisent les évaluations positives du travail et de l'environnement social. Ils développent les perceptions liées à l'attachement à l'organisation. Ils sont plus sensibles à l'influence contrairement aux réseaux instrumentaux. Il est alors important d'observer l'ensemble des profils d'implication des collaborateurs (FLOYD et al., 2013).

Au delà du contenu des réseaux organisationnels, l'ARS mobilise deux approches principales pour cartographier les réseaux. L'une se focalise sur le réseau social d'un acteur. Elle représente son réseau personnel. L'autre étudie le réseau complet liant tous les acteurs d'un groupe ou d'une organisation. Selon l'objet de la recherche, l'une pourra apparaître plus pertinente que l'autre, même si elles ne sont pas exclusives. Le chercheur devra dans les deux cas prendre en compte les limites de chacune d'elles.

#### 1.2.2.4 Réseaux socio- et égo-centriques

Les principales distinctions entre ces deux orientations centrales en ARS sont synthétisées par PANNIER (2008). Elles diffèrent en termes d'objectifs, de méthodologies et d'approche du social (figures 1.31 et 1.32). L'analyse dite structurale ou socio-centrique aura pour enjeu de repérer les régularités et les sous-structures dans les réseaux. Pour ce faire, elle va reconstituer l'ensemble des réseaux. L'analyse anti-structurale va se focaliser sur un acteur social en étudiant son réseau personnel.

La première orientation est dite structurale ou socio-centrique. Elle est issue de la sociologie et de la tradition sociométrique. Elle privilégie une approche quantitative et formaliste du réseau social en analysant systématiquement les formes des interrelations, leur régularité, leur contenu et leur stabilité et en dégagant des propriétés et des indicateurs structuraux. Pour ce faire, s'appuyant sur la théorie des graphes et sur des matrices relationnelles, des modèles abstraits sont élaborés pour « reconstituer la structure relationnelle sous-jacente »

Courant	Objectifs	Approche du social
Analyse structurale	« Fournir une description correcte des phénomènes sociaux en termes relationnels. » <sup>9</sup> « [viser] une transcription globale des données sociales en forme de réseaux » <sup>10</sup>	Rechercher dans les réseaux sociaux des lois générales qui tendent à la rééquilibration de l'ordre social (influence structuro-fonctionnaliste) Rechercher des régularités, des normes et des structures sous-jacentes
Analyse anti-structurale	« explorer les configurations de "l'ordre personnel" qui traversent plusieurs groupes et catégories, en permettant aux acteurs de naviguer entre eux. » <sup>11</sup> « [explorer les] relations personnelles, en un sens spécifique, celui de relations en face à face qui pourrait être en contradiction avec les frontières catégorielles et normatives. » <sup>12</sup>	Comprendre l'acteur et ses pratiques dans leur diversité. Prendre en compte les particularités et les variations des pratiques

FIGURE 1.31 – Différence entre les approches socio- et égo-centriques en terme d'approches du social et d'objectifs. Source : (PANNIER, 2008, p. 106).

(MERCKLÉ, 2011). Le réseau n'est pas appréhendé ici comme une forme d'organisation particulière mais le « révélateur de l'existence de régularités relationnelles au sein du milieu étudié » (ELOIRE et al., 2011). Cette approche est dite socio-centrique car elle est centrée sur l'action collective, les groupes sociaux et les structures sociales. La visualisation des réseaux va permettre de détecter les personnes isolées, les sous-groupes, les personnes centrales et les intermédiaires. Les données empiriques sont basées sur des réseaux dits complets (« *whole network* » ou « *total network* » ou « *full network* »), consistant à définir un ensemble d'acteurs et un ensemble de relations entre ces acteurs (figure 1.33).

En réseaux complets, l'étude va s'effectuer sur une petite population non représentative pour obtenir une représentation des liens entre les acteurs de la structure sociale et pour calculer un certain nombre d'indicateurs clés. Cette méthode n'est pas récente puisque son origine se trouve dans les travaux de MORENO et al. (1943). Elle est ici utilisée pour quantifier les interactions entre groupes d'individus et identifier les structures globales dans un réseau. Pour bien appréhender le terme « réseau complet », il est nécessaire de remarquer que le réseau n'est pas autonome. Il est constitué d'un système d'interdépendances relationnelles indissociables du contexte de l'organisation, de sa culture et de son historique. Les frontières du réseau complet ne sont donc pas figées. Elles sont l'enjeu de négociations et de luttes entre les acteurs. Le réseau n'est que « l'indicateur de l'existence d'une structure d'interdépendances » (BRUNA, 2013). Les données de réseau (« *relational data* », les relations des acteurs) vont permettre de reconstituer la structure relationnelle. Les données d'attributs

Courant	Choix méthodologiques		Outils
Analyse structurale	Réseaux complets : sélection d'un groupe d'acteurs sur un critère choisi et étude de l'ensemble des connexions entre acteurs pour cet ensemble choisi	Etude de la forme des relations, se focaliser sur la forme du réseau, sur sa structure	Recours à la représentation matricielle et graphique des données relationnelles en vue de dresser des modèles généraux  Analyse documentaire, observation, entretiens, questionnaires.
Analyse Anti-structurale	Réseaux personnels : Etude des relations d'un acteur qui est le centre du réseau	Etude détaillées du contenu et de la nature des relations au sein d'un réseau	Elaboration de « générateurs de noms » pour collecter des données relationnelles + analyse documentaire Entretiens et observations participante.

FIGURE 1.32 – Différence en terme de choix méthodologiques et d'outils. Source : (PANNIER, 2008, p. 106).

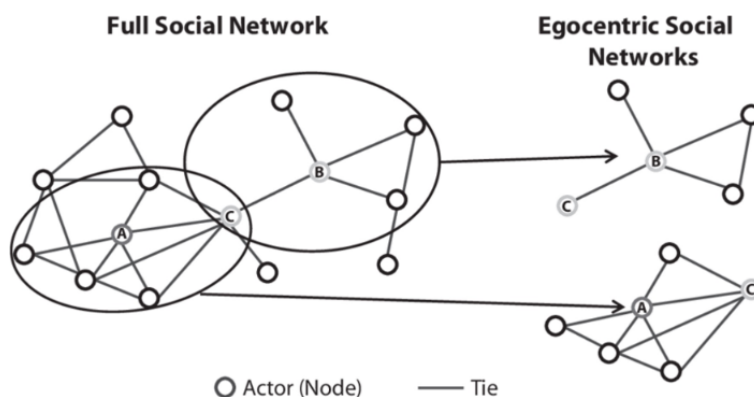


FIGURE 1.33 – Réseaux socio- et égo-centriques. Source : (READY & REDHEAD, 2022).

(« *attribute data* », les attributs des acteurs) vont prendre en compte les autres formes d'interdépendance (organisationnelle, institutionnelle...). Un réseau est dit complet parce que la population d'étude a été reconstituée par le chercheur à partir d'un travail d'enquête empirique.

L'objectif est de circonscrire la liste des acteurs susceptibles de participer au fonctionnement des processus sociaux. La notion de « réseau complet » n'est qu'une métaphore qui signifie qu'au moment de l'analyse des données, pour permettre une meilleure utilisation des outils d'ARS, la liste d'acteurs doit être terminée. La méthode des réseaux complets impose de déterminer les « frontières de la population ». Un individu sera désigné comme participant au réseau complet que s'il se trouve dans une situation d'interdépendances fonctionnelle, organisationnelle et relationnelle. Il faut qu'il participe à l'action collective et soit encastré dans le système d'interdépendances dans lequel des ressources multiples s'échangent. De ce point

de vue, il faudra reconstituer autant de réseaux qu'il y aura de ressources échangées dans le même milieu social étudié.

Plusieurs limites à travailler peuvent être évoquées (ELOIRE et al., 2011, pp. 90-96 ; BEAUGUITTE, 2016, pp. 13-14) :

- la dimension « cognitive » des réseaux sociaux est ici négligée. En effet, la méthode des réseaux complets suppose que toutes les relations qui existent au sein de l'ensemble observé et seulement celles-ci constituent le niveau d'analyse pertinent pour expliquer les comportements. Elle ne prend donc pas en compte les liens extérieurs aux réseaux analysés qui pourraient avoir des répercussions sur les comportements des acteurs dans ces réseaux.
- le choix des critères de sélection des acteurs (dont on va étudier les relations) est primordial. « L'omission d'éléments pertinents ou la définition arbitraire de frontières mène à des résultats artificiels et prêtant à confusion » (LAZEGA, 1998, p. 22).
- le coût de constitution du réseau complet est contraignant. Le type d'enquête à mettre en œuvre nécessite une vraie prise de risque et un engagement fort du chercheur.

Nonobstant ces risques, que le chercheur doit connaître, la méthode des réseaux complets permet d'effectuer des analyses à la fois à l'échelle macro (le réseau dans son ensemble), micro (les nœuds ou acteurs sociaux) et méso (les relations, les sous-groupes, les sous-structures).

La seconde approche est dite anti-structurale ou égo-centrique. Elle laisse une place centrale à l'acteur social. Influencée par l'anthropologie, elle privilégie une approche plus qualitative, « compréhensive » et subjective. Le réseau est le produit d'une trajectoire individuelle qui est elle-même le reflet de la société à laquelle l'individu appartient. Elle est surtout utilisée en psychologie et en anthropologie pour quantifier les interactions entre un acteur spécifique (égo) et les individus (alters) de son réseau personnel. Elle s'efforce de retracer les relations directes et indirectes entre égo et ses alters. Elle se focalise sur les explications des opinions et des comportements d'égo et non sur les liens entretenus par les égos entre eux. Plusieurs avantages à travailler en réseaux personnels peuvent être évoqués (MERCKLÉ, 2011) :

- une meilleure restitution de la dimension cognitive et individuelle des comportements relationnels ;
- l'utilisation des techniques traditionnelles d'échantillonnage permettant d'étendre les résultats à une population ;
- la comparaison des profils relationnels des différents égos étudiés.

Cependant, le fait de ne pas tenir compte des relations indirectes en dehors du réseau personnel suppose qu'elles sont sans effet et que le réseau personnel est le seul lieu d'explication.

Contrairement aux réseaux complets, n'est retenue qu'une perception unilatérale (du point de vue d'égo) et non bilatérale des relations. Comme les informations sur ses relations et les relations entre ses relations sont fournies par l'égo, l'existence de nombreux biais oblige le chercheur à prendre acte de cette réalité subjective. En somme, l'analyse via les réseaux personnels va être certes plus facile à mettre en place mais ne permettra de mobiliser qu'une très faible partie des outils d'ARS. Aucune compréhension du réseau global et des recoupements entre ces différents réseaux ne pourra être établie.

Quelques soient les appréhensions (figure 1.34), le concept de réseau renvoie systématiquement aux notions d'entrelacement, de circulation et de topologie (MERCKLÉ, 2011). L'ARS a fortement changé depuis les quarante dernières années. L'analyste de réseau d'aujourd'hui travaille très différemment de celui des années 1970 (SCOTT, 2012). Pourtant, que les réseaux soient techniques ou sociaux, numériques ou non, de grandes règles peuvent être retrouvées permettant de les analyser et de comprendre leurs effets.

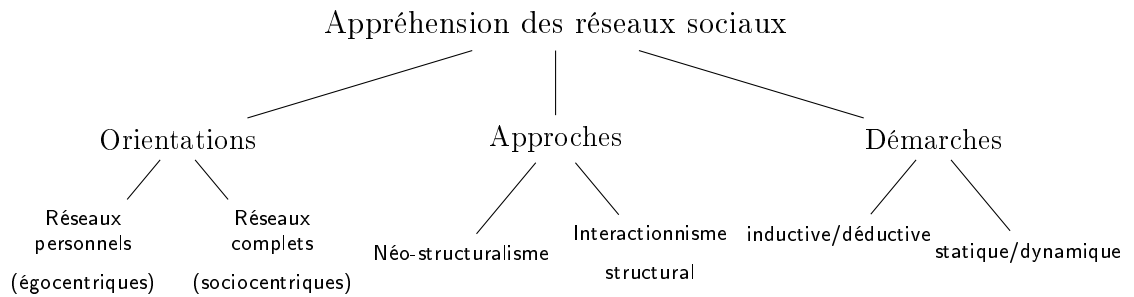


FIGURE 1.34 – Synthèse des différences appréhensions des réseaux sociaux.

Majoritairement, l'ARS est mobilisée pour considérer simultanément l'action et son contexte relationnel, pour expliquer les comportements des individus à partir des caractéristiques des réseaux dans lesquels ils s'insèrent et pour étudier les actions à plusieurs niveaux inter-reliés. Les dimensions générées par la cartographie des réseaux sociaux permettent de le comprendre à de multiples niveaux : l'acteur, les sous-groupes (dyades, triades, communauté) et le réseau dans son ensemble (RIBEIRO et al., 2017).

Pour chaque niveau d'analyse, il existe un ensemble de mesures. Elles révèlent les modèles de structure du réseau ainsi que les positions des groupes et des acteurs qui y sont immergés.

### 1.2.3 L'appréhension multi-niveaux

L'ARS va permettre de travailler sur plusieurs échelles simultanément : micro, méso et macro. ANGOT et al. (2014) rappellent les principaux indices pouvant être mobilisés (figure

1.35).

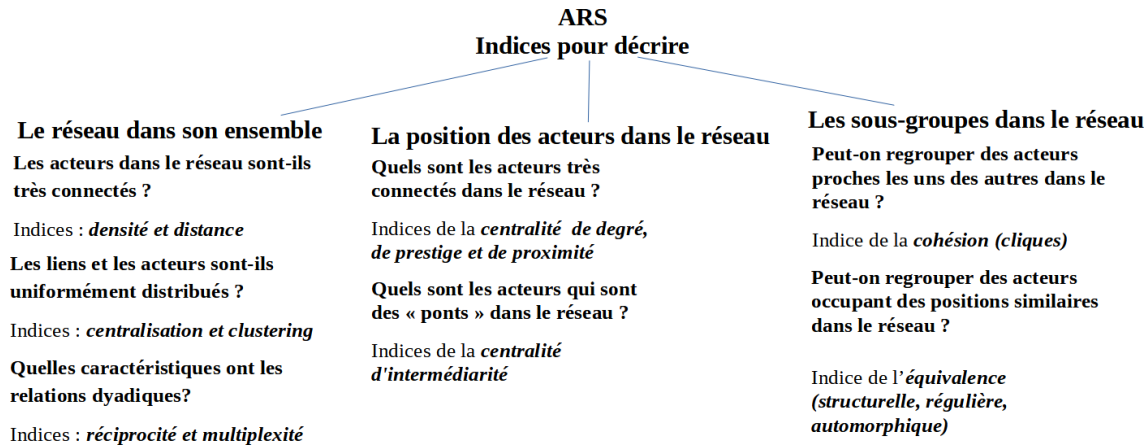


FIGURE 1.35 – Synthèse des indices en ARS, à partir (ANGOT et al., 2014).

Les propriétés et les contenus des réseaux, la position des collaborateurs sur ceux-ci ainsi que les configurations des relations sociales influencent leurs croyances, leurs attitudes et leurs comportements dans les organisations (HAYTON et al., 2012). Analyser ces différents indices va permettre de comprendre comment les normes d'interaction favorisent ou non les performances de l'organisation, de découvrir les endroits du réseau où il est nécessaire d'élargir la collaboration, ainsi que les endroits où l'interaction est excessive et génère des efforts accrus et des retards dans les processus de décision (RIBEIRO et al., 2017). Trois niveaux d'immersion sociale (figure 1.36) peuvent être analysés pour observer les influences des réseaux sociaux intra-organisationnels sur les comportements et les attitudes (MACAMBIRA et al., 2015).

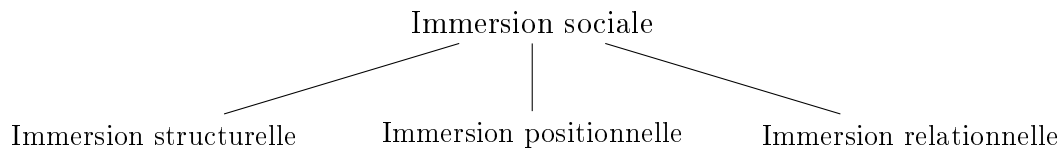


FIGURE 1.36 – Immersion sociale (MACAMBIRA et al., 2015).

Par essence multi-niveaux, l'ARS permet d'étudier des données à différents niveaux inter-reliés d'analyse : le niveau de la structure du réseau, des relations sociales et de l'acteur (CONTRACTOR et al., 2006, p. 688). Des variables endogènes et exogènes (comme les attributs des acteurs, le fait d'être membre d'une organisation ou le type d'organisation) peuvent être prises en compte dans chacun des niveaux car elles ont des conséquences sur les structures et les relations sociales. Cependant, la distinction entre les concepts et les mesures par niveaux d'analyse n'est pas toujours aisée et de nombreux chevauchements existent. Ainsi, les niveaux micro et macro sont souvent assez similaires sur le plan théorique et méthodologique (N.

KATZ et al., 2004). Certains chercheurs préfèrent mobiliser les termes d'axes organisationnel, collectif et individuel (RIBEIRO et al., 2017).

### 1.2.3.1 Analyse du réseau : l'immersion structurelle

Les attitudes et les perceptions dérivent du contexte social dans lequel elles sont formulées (SALANCIK & PFEFFER, 1978). Les individus développent des attitudes en fonction de l'évaluation de leurs relations sociales et de l'adaptation de leurs croyances à la réalité de leur propre situation. Au niveau du réseau, sa taille, la proportion de relations existantes (densité), la plus grande et la plus petite distance possible entre les acteurs et la centralisation sont les métriques les plus mobilisées. Le degré de centralisation du réseau informe sur la norme générale de distribution des liens. S'ils sont concentrés sur des acteurs déterminés du réseau ou s'ils sont plus également distribués (RIBEIRO et al., 2017). La densité est importante au niveau du réseau car elle est capable d'expliquer le niveau général de connectivité dans un réseau. Elle permet d'observer l'interconnexion forte ou pas entre les acteurs du réseau. Elle est donnée par la proportion de liens dans le réseau par rapport au nombre maximum de liens possibles. Ainsi, des valeurs élevées de densité sont associées à des réseaux denses alors que de faibles valeurs de densité à des réseaux clairsemés. Un réseau parfaitement connecté est appelé clique. Les trous structurels vont apparaître en cas d'absence de liens entre deux acteurs. Ces indices sont utilisés pour déterminer la cohésion ou non du réseau et le fonctionnement fermé ou non du collectif de travail. Ces constats peuvent à la fois avoir des conséquences positives comme de meilleures coordination et communication mais aussi négatives comme une plus grande facilité à l'imposition de normes et d'idées.

Ces mesures renseignent sur le degré de cohésion du réseau, le degré de disponibilité et la vitesse de circulation de l'information. Des réseaux ayant des densités identiques peuvent avoir des structures différentes (figure 1.37). D'autres indicateurs permettent d'affiner l'analyse du réseau dans son ensemble comme le coefficient de clustering, le diamètre et la centralisation.

La centralité du réseau ou centralisation correspond à l'ensemble des centralités de chaque acteur du réseau (voir l'immersion positionnelle en sous-section 1.2.3.3). Elle est très dépendante de l'individu choisi comme point de référence. Dans la figure 1.37, « le réseau 2 est très centralisé, avec un maximum de centralité de 4 pour A et des scores de tout au plus 2 pour tous les autres acteurs » (ANGOT et al., 2014, p. 512). En général, beaucoup de réseaux s'organisent autour de « clusters » (grappes d'acteurs) plutôt qu'autour d'un individu. Le coefficient de regroupement va analyser les contacts directs de chaque acteur pour calculer la proportion des contacts qui sont eux-mêmes en relation. Dans la figure 1.37, le coefficient

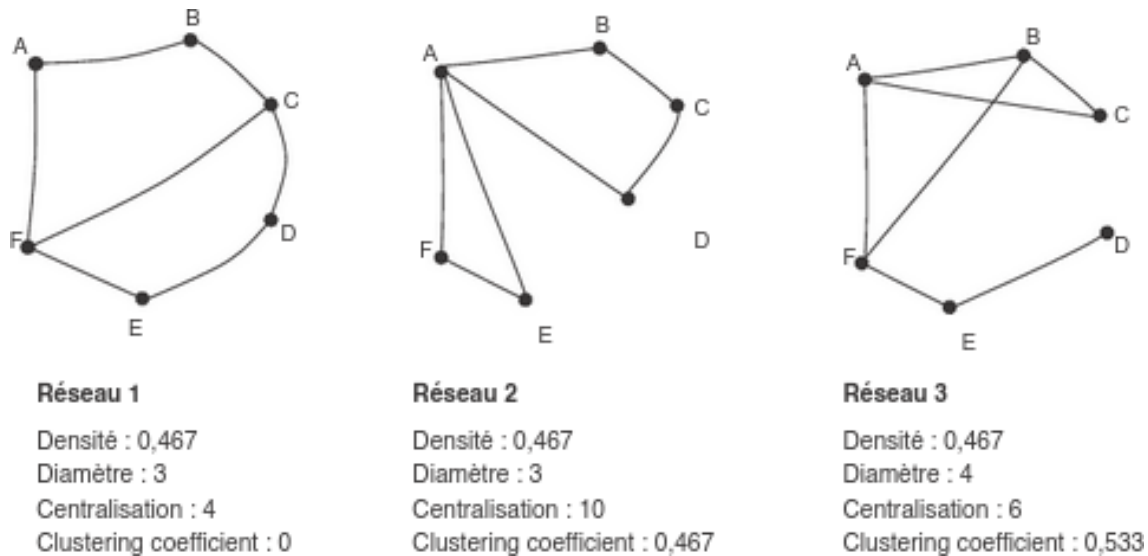


FIGURE 1.37 – Trois exemples de réseaux de même densité aux structures différentes. Source : (ANGOT et al., 2014, p. 512).

de regroupement (ou de clustering) confirme la visualisation du réseau : le réseau 3 apparaît comme celui qui a simultanément le plus de grappes d'acteurs « très distinctes rendues très proches les unes des autres par des liens directs existants entre certains de leurs membres » (ANGOT et al., 2014, p. 512). Ce coefficient de regroupement (ou de clustering) prend en compte les triades (BEAUGUITTE, 2014). Il varie entre 0 (quand le réseau a la forme d'un arbre) et 1 (quand chaque acteur appartient à une clique). Il mesure le niveau de transitivité local (au niveau individuel) ou global (au niveau de la structure) d'un réseau. Plus simplement dit, il permet de vérifier si « les ami-e-s de mes ami-e-s sont mes ami-e-s ».

L'implication organisationnelle se développant dans les échanges entre les collaborateurs de l'organisation, son contexte est constitué par la structure sociale. MACAMBIRA et al. (2015) définissent l'immersion structurelle comme une mesure de cohésion du réseau à partir de deux indices (figure 1.38). Ils confirment que l'immersion structurelle a un effet sur l'implication organisationnelle (MACAMBIRA & BASTOS, 2009).

- le coefficient de regroupement du réseau. Il correspond à la moyenne des coefficients de regroupements individuels, c'est à dire le rapport entre le nombre de liens existant entre les contacts d'un acteur et le nombre maximum de liens possibles dans le réseau. Il permet d'indiquer à quel point les voisins de l'acteur sont sur le point de devenir un groupe pleinement cohésif;
- la densité. Elle correspond au rapport entre le nombre de liens existants dans le réseau et le nombre de liens possibles indiquant la concentration des acteurs dans une structure sociale.



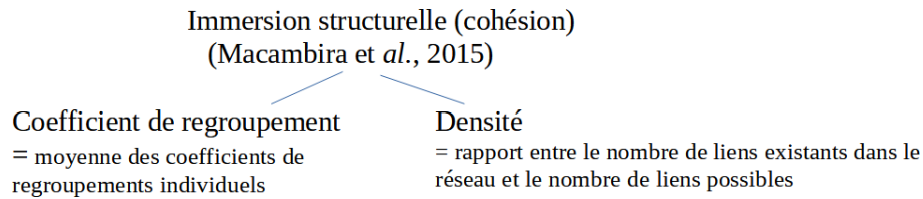


FIGURE 1.38 – Immersion structurelle (MACAMBIRA et al., 2015).

De manière générale, l’immersion structurelle impacte positivement l’implication organisationnelle mais différemment ses dimensions (KIM & RHEE, 2010 ; J. LEE & KIM, 2011 ; MACAMBIRA et al., 2015). Alors que l’implication affective (désir) devient plus intense à mesure que le réseau se densifie, l’implication calculée (coûts) atteint des taux élevés à mesure que la densité diminue. Le niveau de connexion ne doit pas être trop élevé. Lorsqu’il a trop de liens, l’IA d’un collaborateur diminue (J. LEE & KIM, 2011).

La proximité et la connectivité des individus impactent l’implication au travail. La connectivité peut être évaluée en observant le niveau des trous structurels (absence de liens entre deux acteurs) et la centralité de réseau (connectivité globale du réseau). Un niveau modéré de trous structurels et une centralité de réseau plus grande peuvent conduire à un appauvrissement de l’implication (J. LEE & KIM, 2011). Celle-ci apparaît supérieure lorsque les collaborateurs sont intégrés dans une structure qui génère moins de trous structurels.

Contrairement à la densité du réseau qui mesure la connectivité globale, les indices de connectivité et de fragmentation vont donner des informations sur la résistance du réseau à des suppressions d’individus ou de liens. Une des conséquences est la déconnexion du réseau en deux parties indépendantes. Nous verrons dans l’immersion positionnelle que certains individus constituent des ponts qui connectent différentes parties d’un réseau.

Au niveau macro ou organisationnel, nous définissons l’immersion structurelle (figure 1.39 – sous-sous-section 1.2.3.3) de manière plus large que MACAMBIRA et al. (2015). Elle inclut l’analyse à la fois de la densité et de la centralité du réseau, du coefficient de clustering, de la connectivité et de la fragmentation. Ces indicateurs vont déterminer la cohérence du réseau. Une structure sociale plus cohérente contribue à former un attachement plus important vis à vis de la cible la plus proche et globalement vis à vis de l’organisation (SICILIANO & THOMPSON, 2018).

Ces éléments nous amènent à poser les hypothèses 7, 8 et 9 comme suit.

**Hypothèse 7 (H7).** *les réseaux informels présentant une immersion structurelle plus cohérente auront tendance à générer une implication affective plus forte.*

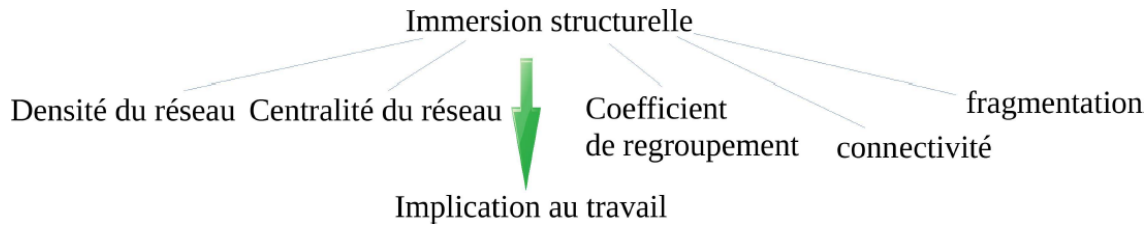


FIGURE 1.39 – Immersion structurelle et implication au travail.

**Hypothèse 8 (H8).** *les réseaux informels présentant une immersion structurelle moins cohérente auront tendance à générer une implication calculée plus forte.*

**Hypothèse 9 (H9).** *les réseaux informels présentant une immersion structurelle plus cohérente auront tendance à générer une implication plus importante vis à vis de la cible la plus proche.*

Dans les définitions les plus traditionnelles des organisations, un concept central s’y retrouve : les interactions et les flux entre les individus (RIBEIRO et al., 2017). Généralement, toutes privilégient l’agencement individuel à la structure sociale (BASTOS & GOMES, 2012). Pour le surmonter, l’ARS constitue un paradigme appréhendant les phénomènes organisationnels sous l’optique des interactions entre les acteurs et les différents niveaux d’analyse à partir de ce tissu d’interactions sociales (RIBEIRO et al., 2017). Nous présentons par la suite les indicateurs permettant de déterminer le niveau des relations sociales et des processus sociaux : l’immersion relationnelle.

### 1.2.3.2 Analyse des relations : l’immersion relationnelle

Au niveau méso-social ou collectif, différents indicateurs peuvent être mobilisés. MACAMBIRA et al. (2015) définit l’immersion relationnelle (figure 1.40) comme le résultat d’un traitement de données résultant du niveau du lien de chaque collaborateur (opérationnalisé par la moyenne) et de leur matrice relationnelle (ensemble des liens de chaque collaborateur). La moyenne des contacts directs de chaque collaborateur en est extraite. Cet indicateur est utilisé pour représenter l’intensité du lien du réseau du collaborateur.

Ils constatent que le niveau d’implication du « réseau du moi » est le principal responsable de la variation du niveau d’implication du collaborateur. Cependant, l’immersion relationnelle au sens plus large désigne l’insertion des collaborateurs dans les relations sociales. Elle va nécessiter l’identification de la forme de ces relations mais aussi de leur contenu (figure 1.41). Nous avons décidé de retenir les métriques suivantes.

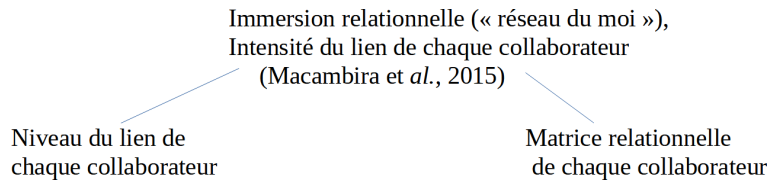


FIGURE 1.40 – Immersion relationnelle. Source : (MACAMBIRA et al., 2015).

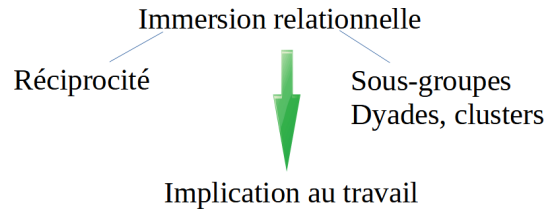


FIGURE 1.41 – Immersion relationnelle et implication au travail.

Au niveau de l'évaluation des groupes, plusieurs mesures peuvent être mobilisées. Les différents types de sous-groupes étudiés sont évalués en fonction de la présence de relations mutuelles, de la proximité de leurs membres, de la fréquence des liens à l'intérieur et à l'extérieur des groupes (RIBEIRO et al., 2017). La dyade correspond au regroupement de deux acteurs ayant des liens réciproques, la triade pour trois acteurs. Le cluster correspond à des sous-groupes cohésifs. De manière générale, les clusters ont des relations plus fréquentes, plus proches, plus directes et plus fortes. L'analyse de ces clusters est un sujet d'étude important car ils possèdent les mêmes normes, valeurs, orientations et sous-cultures (SCOTT, 2000). La convivialité entre les groupes distincts doit être gérée au sein des organisations pour éviter les conflits interpersonnels, l'absentéisme, les faibles niveaux d'implication et de performance. Le contenu des relations doit être pris en compte en distinguant les réseaux expressifs des réseaux instrumentaux. En fonction du type de réseaux, les impacts ne sont pas les mêmes (comme nous avons pu l'expliquer en sous-sous-section 1.2.2.3). MACAMBIRA et al. (2015) confirment que les collaborateurs interagissent plus fortement (formant des sous-groupes cohésifs) avec des collègues ayant des niveaux et une nature d'implication organisationnelle similaires. Ces éléments nous amènent à poser l'hypothèse 10 comme suit.

**Hypothèse 10 (H10).** *les sous-groupes auront tendance à générer des profils d'implication plus homogènes.*

Les connexions de réseaux des collaborateurs favorisent et stimulent leur attachement au travail et à l'organisation. Les collaborateurs les plus connectés, quel que soit le type de réseau, sont globalement plus impliqués (C. M. PORTER et al., 2019). Cependant, les collaborateurs ayant des positions sur le réseau les amenant à être fortement dépendants des autres sont moins susceptibles de maintenir des liens sociaux (SICILIANO & THOMPSON,

2018). Les réseaux semblent fonctionner comme une contrainte pour les individus hautement désignés par les autres pour un soutien social et émotionnel.

De ce fait, la position des collaborateurs sur le réseau a un impact sur l'implication au travail.

### 1.2.3.3 Au niveau des acteurs : l'immersion positionnelle

MACAMBIRA et al. (2015) définissent l'immersion positionnelle (figure 1.42) en retenant les indicateurs de centralité de degré dans un réseau dirigé (orienté).

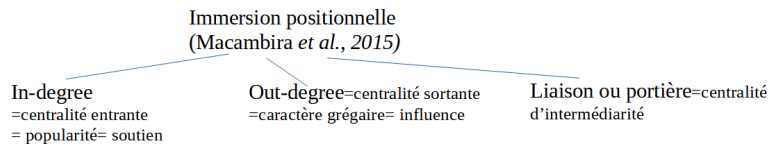


FIGURE 1.42 – Immersion positionnelle selon MACAMBIRA et al. (2015).

Au niveau des individus, les mesures de centralité (degré, intermédierité, proximité, vecteurs propres) sont les plus mobilisées. La centralité de degré (« *degree* ») tient compte du nombre de personnes que l'acteur cite (*out-degree* = indice du caractère grégaire) et du nombre de personnes qui citent l'acteur (*in-degree* = indice de prestige). Selon le type de lien étudié, une centralité d'entrée élevée peut indiquer un certain prestige ou constituer un indice d'influence dans le réseau. Une centralité de sortie élevée identifie les acteurs ayant une grande expansivité ou offrant du soutien aux autres. En général, les acteurs qui ont plus de liens ont un avantage car ils utilisent mieux les ressources du réseau et ne sont pas dépendants des autres.

La centralité de proximité (« *closeness* ») est basée sur l'évaluation de la distance de chaque acteur par rapport aux autres. Plus cet indice est grand, plus l'acteur est proche des autres, ce qui signifie un accès rapide sur le réseau. « Plus un acteur est central, plus il est « proche » des autres, plus il entre vite en contact ou interagit facilement avec eux. Elle est parfois interprétée comme une mesure d'autonomie, d'indépendance à l'égard du contrôle exercé par d'autres » (LAZEGA, 1998, p. 42). Elle est fortement influencée par la connexité du réseau. Elle ne peut être calculée quand le réseau comprend plusieurs composantes connexes (par exemple : un acteur isolé). Des centralités de prestige et de proximité importantes peuvent révéler un degré de confiance significatif de la part des autres acteurs du réseau.

La centralité d'intermédierité (« *betweenness* ») fait référence au contrôle qu'un acteur exerce sur la possibilité d'interaction entre deux autres acteurs. Plus un acteur emprunte

d'itinéraires pour rencontrer d'autres personnes, plus cet indice est élevé. Les acteurs aux fortes centralités d'intermédiarité sont des « points de passages importants » pour relier rapidement deux acteurs d'un réseau (DREVELLE, 2013). « Lorsque deux acteurs ne sont pas adjacents, ils dépendent d'autres acteurs du groupe pour leurs échanges, en particulier des acteurs qui se trouvent sur le chemin entre eux et qui ont la capacité d'interrompre la circulation des ressources. Plus un acteur se trouve « au milieu », passage obligé sur des chemins que d'autres doivent emprunter pour se rejoindre, plus il est central de ce point de vue. » (LAZEGA, 1998, p. 43). Mais le niveau élevé de centralité d'intermédiarité et le degré important de l'acteur ne sont pas forcément corrélés : un acteur avec un faible degré aura une centralité d'intermédiarité élevée s'il fait le lien entre deux groupes d'acteurs.

La centralité de vecteurs propres (« *eigenvector* ») mesure l'influence de l'acteur au sein du réseau en raison de sa connexion avec des acteurs voisins eux-mêmes fortement connectés. Elle est basée sur la valeur des voisins de l'acteur. Elle est dépendante de leur centralité. Elle repose sur le principe qu'« un lien avec un sommet peu connecté « vaut » moins qu'un lien avec un sommet très connecté » (LIN et al., 1981 ; DREVELLE, 2013).

Enfin, le coefficient de regroupement renseigne sur le degré de participation de l'acteur à un groupe fortement lié. Il est basé sur le rapport entre le nombre d'acteurs voisins (de l'acteur étudié) reliés les uns aux autres et le nombre de paires de voisins de l'acteur. Plus ce coefficient est élevé, plus une forte connexion existe entre les acteurs. Il se calcule au niveau individuel (niveau local) pour repérer la formation de sous-groupes d'acteurs fortement connectés les uns aux autres.

Dans les réseaux sociaux, les acteurs ont tendance à créer des groupes de faible taille et fortement connectés (HOLLAND & LEINHARDT, 1971 ; WATTS & STROGATZ, 1998). Comme nous l'avons indiqué dans l'immersion structurelle, il peut aussi se calculer au niveau du réseau (niveau global) . Il correspond à la moyenne de tous les coefficients de regroupement individuels. Le groupe a un impact ambivalent. En effet, il représente un lieu de confort en raison de l'homogénéité des croyances, des valeurs et des perceptions et de l'accès rapide à l'information. Il peut impliquer une pénurie de possibilités en raison de la redondance des ressources disponibles, de la résistance à l'environnement et des effets de communautarisme et de stigmatisation. De manière générale, un collaborateur présente un attachement plus important vers la cible la plus proche (le sous-groupe) et globalement à l'organisation quand son coefficient de regroupement augmente.

La portée et l'interprétation des mesures de centralité dépendront toujours de la structure du réseau et du contexte étudié. Pour analyser l'immersion positionnelle, nous avons retenu

ces différentes mesures de centralité (figure 1.43).

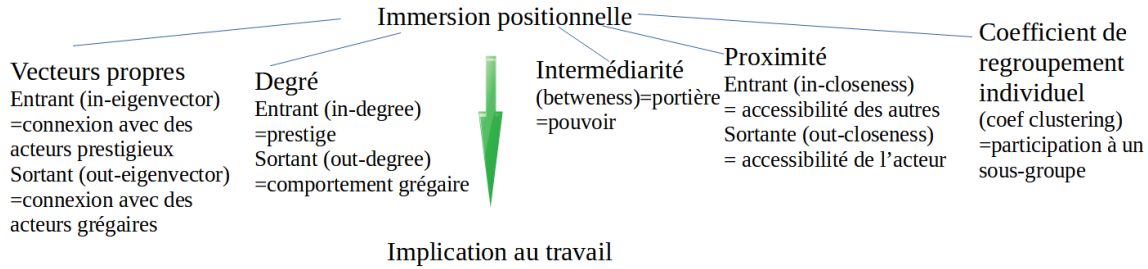


FIGURE 1.43 – Immersion positionnelle et implication au travail.

L'implication organisationnelle est significativement liée au niveau d'intégration positionnelle et relationnelle (MACAMBIRA et al., 2015). Les acteurs occupant des places centrales dans le réseau social informel de confiance présentent des niveaux et une nature d'implication organisationnelle conformes au modèle dominant du groupe. Il en est de même pour les collaborateurs centraux reliés à des collaborateurs eux-mêmes centraux. La façon dont un individu est encadré dans un réseau et sa position sur ce réseau ont des répercussions sur son implication. Plus il a de connexions avec les autres et plus son attachement à l'organisation se développe. Plus il sera central et/ou prestigieux, plus son importance dans le collectif de travail risque d'être cruciale pour l'organisation (ROBERTS & O'REILLY III, 1979). Inversement, plus un acteur prééminent sera encadré dans les réseaux, plus il sera connecté avec les autres. Il deviendra un élément essentiel de l'environnement organisationnel et développera davantage son attachement à l'organisation (T. R. MITCHELL et al., 2001). Les acteurs ayant les plus fortes centralités (degré, proximité, intermédialité, vecteurs propres) sont ainsi les plus impliqués. Une centralité accrue est associée à une identification plus importante à l'organisation. Les individus qui occupent une position plus centrale sont plus susceptibles de ressentir un plus grand sens de l'attachement aux autres et un sentiment d'appartenance à l'organisation (BRASS, 1981 ; SICILIANO & THOMPSON, 2018 ; C. M. PORTER et al., 2019).

Construction psychologique sociale prenant naissance dans les échanges, l'implication est impactée par les liens des collaborateurs du point de vue informationnel, émotionnel et affectif (KIM & RHEE, 2010). Ces éléments nous amènent à poser les hypothèses ci-dessous.

**Hypothèse 11 (H11).** *les collaborateurs ayant une forte immersion positionnelle auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs importants.*

Les acteurs centraux connus comme des chefs dans les organisations sont souvent les plus impliqués au niveau organisationnel (KIM & RHEE, 2010 ; SICILIANO & THOMPSON, 2018 ; C. M. PORTER et al., 2019). Par contre, les employés isolés dans le réseau de communication

d'une organisation sont moins satisfaits de leur organisation que les employés bien connectés (ROBERTS & O'REILLY III, 1979). Les individus ayant peu de liens avec leurs collègues de travail et qui sont « socialement » dépendants des autres sont moins susceptibles de maintenir des relations saines et d'avoir un sens des liens sociaux. Ils semblent donc être moins impliqués (BRASS, 1981). Ces éléments nous amènent à poser les hypothèses 12 et 13.

**Hypothèse 12 (H12).** *les collaborateurs ayant des responsabilités auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs importants.*

**Hypothèse 13 (H13).** *les collaborateurs isolés dans les réseaux auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs faibles ou à effets négatifs.*

Cette hypothèse constitue la dernière de notre modèle de recherche. L'ensemble de nos hypothèses est rappelé dans le tableau 1.6, tandis que la figure 1.44 présente notre modèle de recherche.

Partant du constat que « ce ne sont plus les structures qui sont pensées comme surdéterminantes, ni les motivations individuelles comme moteur des stratégies mais ce sont les contraintes relationnelles au sein d'une « situation sociale donnée » qui deviennent « le moteur causal derrière ce que les gens ressentent, croient et font » (PANNIER, 2008, p. 4), l'ARS analyse le niveau méso-social en effectuant un va-et-vient entre les approches classiques de l'individualisme et du holisme. Par essence multi-niveaux, elle doit pourtant être appréhendée comme « flexible ». En effet, « la théorie, la méthode et le problème étudié restent au service l'une de l'autre » (LAZEGA, 2018). Les niveaux micro, méso et macro peuvent être enchevêtrés. Certains auteurs (RIBEIRO et al., 2017 ; LAZEGA, 2018) préfèrent mobiliser les notions de niveaux individuel, relationnel (ou collectif) et structural (ou organisationnel).

En rapprochant les pratiques des acteurs, les structures et les relations sociales, l'ARS permet d'aborder sous un nouvel angle les phénomènes sociaux et organisationnels. Elle amène à réintégrer les individus dans leur environnement organisationnel. Constatant que « ces réseaux transcendent, voire transgressent, les niches d'appartenance ou les domaines de responsabilité des acteurs » (BEAUSSIER & LEBIB, 2020), elle va révéler la réalité des relations sociales et des processus sociaux à l'oeuvre dans les organisations (figure 1.45).

Issue d'une longue histoire, l'ARS s'est fortement développée jusqu'à l'émergence dans les années 2000 d'un champ interdisciplinaire : la Science des Réseaux. Ses outils et ses techniques n'ont cessé de se perfectionner permettant désormais d'analyser les réseaux sociaux à la fois avec l'approche statique classique mais aussi avec des approches sémantiques (utilisées par

TABLEAU 1.6 – Synthèse des hypothèses du modèle de recherche.

Hypothèse 1	« l’homophilie des profils d’implication au travail explique la configuration des réseaux empiriques »
Hypothèse 2	« les réseaux informels ne correspondent pas aux réseaux formels »
Hypothèse 3	« les réseaux informels véhiculant des ressources différentes n’auront pas la même configuration »
Hypothèse 4	« les réseaux expressifs denses favorisent les profils d’implication à effets positifs importants »
Hypothèse 5	« les collaborateurs les plus centraux dans les réseaux expressifs auront tendance à avoir des profils d’implication à effets positifs faibles ou à effets négatifs »
Hypothèse 6	« les collaborateurs les plus centraux dans les réseaux instrumentaux auront tendance à avoir des profils d’implication à effets positifs importants »
Hypothèse 7	« les réseaux informels présentant une immersion structurelle plus cohérente auront tendance à avoir une implication affective plus forte »
Hypothèse 8	« les réseaux informels présentant une immersion structurelle moins cohérente auront tendance à avoir une implication calculée plus forte »
Hypothèse 9	« les réseaux informels présentant une immersion structurelle plus cohérente auront tendance à générer une implication plus importante vis à vis de la cible la plus proche »
Hypothèse 10	« les sous-groupes auront tendance à générer des profils d’implication plus homogènes »
Hypothèse 11	« les collaborateurs ayant une forte immersion positionnelle dans les réseaux auront tendance à avoir des profils d’implication à effets positifs importants »
Hypothèse 12	« les collaborateurs ayant des responsabilités auront tendance à avoir des profils d’implication à effets positifs importants »
Hypothèse 13	« les collaborateurs isolés dans les réseaux auront tendance à avoir des profils d’implication à effets positifs faibles ou à effets négatifs »



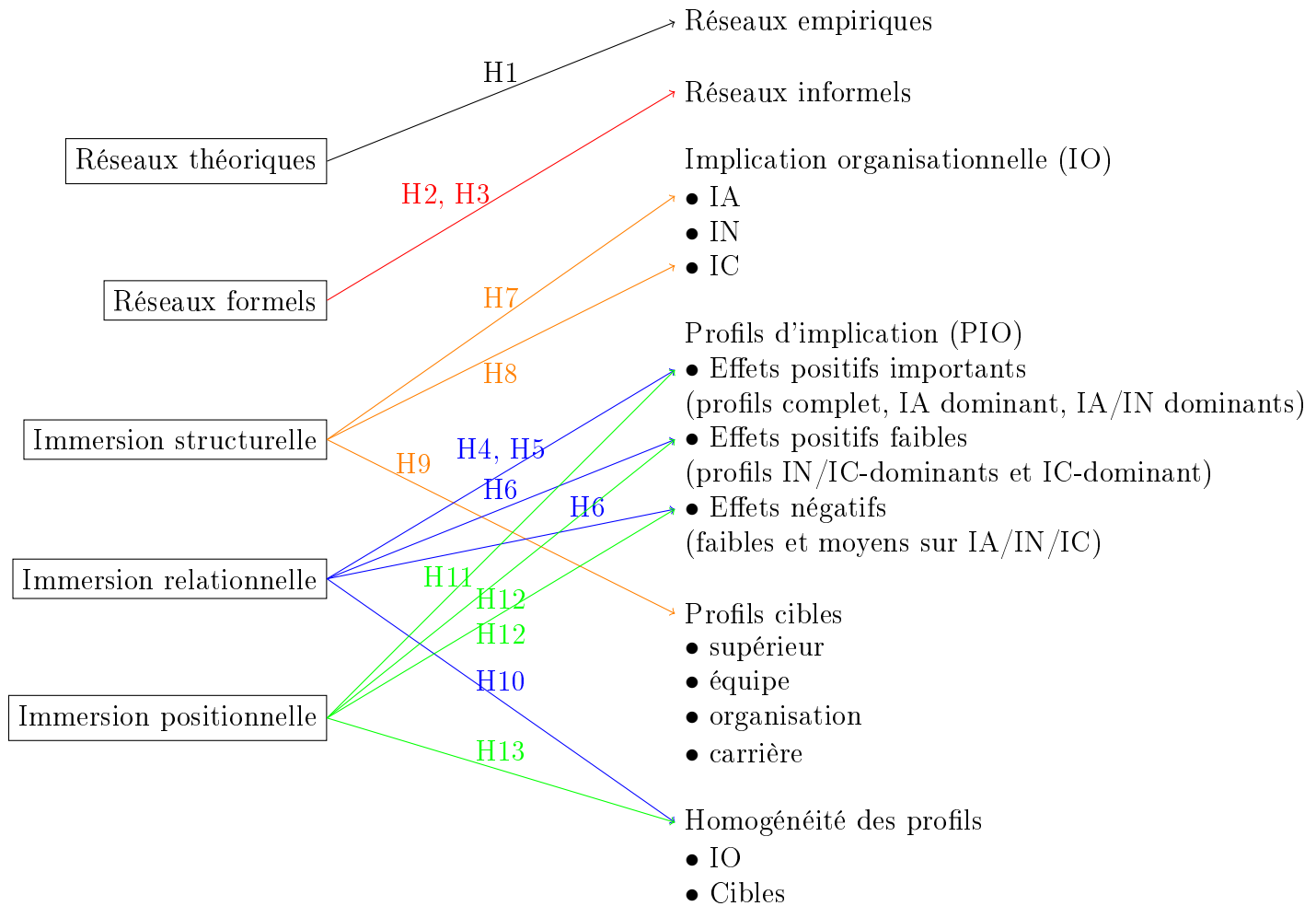


FIGURE 1.44 – Modèle de recherche issu de la revue de littérature.

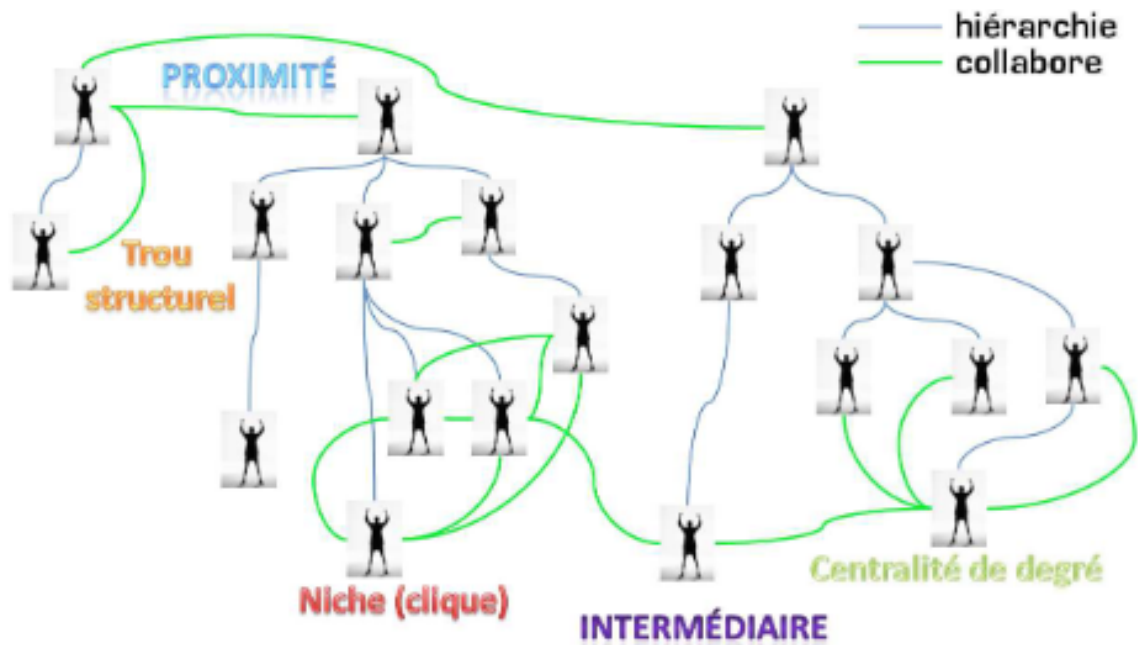


FIGURE 1.45 – exemple de réseau social intra-organisationnel. Source : (THOVEX, 2012).

exemple pour la gestion des connaissances dans les organisations), dynamiques et prédictives (utilisées par exemple pour comprendre les évolutions des réseaux et des comportements).

En confrontant les littératures sur l'implication au travail et l'ARS, ces approches révèlent un potentiel peu exploité pour l'étude de l'implication des collaborateurs dans les organisations. Elles ont pourtant été mobilisées dans des recherches portant sur d'autres concepts essentiels en comportement organisationnel comme le bien-être au travail (CHANCELLOR et al., 2017 ; D'HONT, 2020 ; de AMORIM-RIBEIRO et al., 2022b).

En plus de s'inscrire dans le « nouveau paradigme organisationnel valorisant autant que possible l'aspect naturellement réticulaire des interactions humaines » et dans la vision d'une « entreprise socio-cognitive » (BEAUSSIER & LEBIB, 2020), l'ARS fait écho aux bouleversements sociaux et organisationnels qui se sont amplifiés avec la crise sanitaire. Les places du travail, des entreprises et des États dans nos sociétés sont de nouveau questionnées par les individus. Le concept d'implication au travail, qui apparaissait obsolète tant la littérature est plétorique depuis plus d'un demi-siècle, redevient une interrogation majeure pour les organisations comme le sont le sens du travail et le bien-être au travail pour les collaborateurs.

La faible mobilisation de l'ARS dans la recherche sur l'implication au travail est à rapprocher des difficultés inhérentes à cette perspective. En effet, elle nécessite pour le chercheur une grande prise de risques. Issue de nombreux champs disciplinaires (sociologie, psychologie, mathématique et informatique...), acquérir et comprendre les connaissances n'est pas chose

aisée tant au niveau théorique que méthodologique. L'ARS travaillant sur des variables relationnelles, « les techniques de collecte de données doivent être adaptées à l'objet d'étude, et l'imagination méthodologique est ici indispensable » (LAZEGA, 2018). Les études de terrain génèrent plusieurs difficultés. Non seulement elles sont très impliquantes pour le chercheur et les individus étudiés mais elles nécessitent un taux de réponses très élevée. Enfin, la recherche en réseaux sociaux doit poser clairement la méthodologie car « l'omission d'éléments pertinents ou la définition arbitraire de frontières mène à des résultats artificiels et prêtant à confusion » (LAZEGA, 1998, p. 22).

Comme nous l'avons vu, l'ARS est une méthode quantitative multi-niveaux. Pour obtenir une connaissance « quasi-ethnographique » des terrains étudiés (LAZEGA, 2018), nous avons choisi de la coupler à la méthodologie de l'étude de cas. Cette combinaison a pour objectif d'aboutir à une « thick description » du terrain en même temps qu'une analyse systématique de l'immersion sociale (LECOCQ, 2003). Le chapitre 2 présentera ainsi la méthodologie de notre recherche qui nous a amené à tester notre modèle sur deux études empiriques. Nous évoquerons tout d'abord notre posture épistémologique puis nous détaillerons les principes et les choix méthodologiques.

# Chapitre 2

## Les cadres épistémologique et méthodologique

### Sommaire

---

<b>2.1</b>	<b>La réflexion épistémologique . . . . .</b>	<b>164</b>
2.1.1	Les principaux référentiels en sciences de gestion . . . . .	165
2.1.2	Le choix d'une attitude positiviste . . . . .	168
2.1.3	La complémentarité des approches quantitative et qualitative . . . . .	170
<b>2.2</b>	<b>Les choix méthodologiques . . . . .</b>	<b>171</b>
2.2.1	La combinaison des méthodes . . . . .	171
2.2.1.1	L'étude de cas . . . . .	172
2.2.1.1.1	Les principes . . . . .	172
2.2.1.1.2	La collecte des données . . . . .	173
2.2.1.1.3	L'analyse des données . . . . .	175
2.2.1.2	L'analyse des réseaux sociaux . . . . .	175
2.2.1.2.1	Les principes . . . . .	176
2.2.1.2.2	La collecte des données . . . . .	178
2.2.1.2.3	L'analyse des données . . . . .	180
2.2.2	Le design de recherche . . . . .	189
2.2.2.1	Les outils de mesure . . . . .	190
2.2.2.2	Les générateurs de noms . . . . .	192
2.2.2.3	Enquête par questionnaire et autres méthodes de collecte . . . . .	194
<b>2.3</b>	<b>Les études empiriques . . . . .</b>	<b>196</b>
2.3.1	Les terrains étudiés . . . . .	196

2.3.1.1	Le choix des terrains et leur accès . . . . .	197
2.3.1.2	Le contact avec les acteurs . . . . .	197
2.3.2	La description des cas . . . . .	198
2.3.2.1	Présentation du cas 1 – service production/maintenance d'une PME . . . . .	198
2.3.2.1.1	Historique . . . . .	199
2.3.2.1.2	Description de l'échantillon . . . . .	200
2.3.2.2	Présentation du cas 2 – laboratoire public de recherche d'une université . . . . .	202
2.3.2.2.1	Historique . . . . .	203
2.3.2.2.2	Description de l'échantillon . . . . .	203
2.3.3	La construction des profils et des réseaux . . . . .	206
2.3.3.1	La création des profils . . . . .	206
2.3.3.2	La reconstitution des réseaux . . . . .	207

---

Traditionnellement, la recherche est définie comme un ensemble de connaissances ayant un objet déterminé et une méthode propre à l'élaboration de celles-ci. Elle vise à comprendre et à expliquer le monde en en donnant une représentation basée sur des relations vérifiables et causales. En sciences de gestion, l'objet de la recherche est constitué par les organisations (y compris les acteurs et les marchés) et leurs environnements. Il en découle plusieurs particularités : l'objet de recherche est réflexif, les objets évoluent constamment, de nombreuses descriptions des phénomènes sont toujours possibles et la présence du chercheur modifie toujours le comportement des observés (VEYNE, 1971).

Les sciences de gestion sont encore jeunes et leur champ est loin d'être normalisé. Il est traversé par plusieurs courants, de nombreuses théories et de multiples pratiques. Ces diversités sont à la fois « source de richesse et de découvertes » mais aussi parfois la cause de certains « amalgames et raccourcis hâtifs » (THIÉTART, 2014, p. 4; ALLARD-POESI & PERRET, 2014, p. 19). « Au-delà des querelles de chapelles et d'opposition, parfois stérile, entre courants (...), le chercheur se doit de s'interroger sur la nature de la réalité qu'il pense appréhender, sur le lien qu'il entretient avec son objet de recherche, sur la démarche de production de connaissance qu'il souhaite et qu'il peut emprunter et sur les critères qui permettront d'évaluer la connaissance qu'il produit » (ALLARD-POESI & PERRET, 2014, p. 46). Le chercheur doit à la fois expliquer l'épistémologie et la méthodologie de sa recherche. Si elles sont dépendantes, elles ne sauraient être confondues. Même si elles ont le même suffixe « -logie » (du grec *logos* : discours sur, la logique de), la première se réfère au discours sur la logique de la science et de la connaissance tandis que la deuxième au discours sur

la logique des méthodes. De même, la méthodologie de recherche ne peut être assimilée aux méthodes de recherche (PESQUEUX, 2010). La réflexion épistémologique est un passage incontournable pour le chercheur pour obtenir une « posture réflexive » sur sa recherche. Il sert de guide pour établir ses choix méthodologiques afin d'avoir une « pratique scientifique consciente d'elle-même et contrôlée » (ALLARD-POESI & PERRET, 2014, p. 15). Nous allons tout d'abord expliquer notre choix d'une attitude positiviste pour conduire notre recherche. Nous présenterons ensuite la méthodologie de notre travail.

## 2.1 La réflexion épistémologique

La « méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion » (AVENIER & THOMAS, 2011). L'épistémologie concerne « l'étude de la constitution des connaissances valables » (PIAGET, 1967, p. 6). Le terme vient du grec « *épistémé* » (« la science ») et « *logos* » (« discours sur, la logique de »). Elle correspond à l'étude des sciences. À l'origine, elle se focalisait sur la philosophie des fondements de la science. Aujourd'hui, elle est axée sur des questionnements liés à la production des connaissances. Dans les sciences de gestion francophones, certains référentiels épistémologiques ont eu tendance à s'imposer, amenant DUMEZ (2011) à critiquer l'importance disproportionnée d'établir et de justifier son positionnement dans un des « paradigmes épistémologiques ».

Sans prendre part à ces débats, les rapports à la réalité, à son objet et ses sujets de recherche permettent au chercheur de poursuivre sa « quête obstinée de rigueur et de cohérence » qui est au centre du processus de recherche. Ces questionnements doivent permettre d'aboutir à des « résultats fondés et féconds » (AVENIER & THOMAS, 2011). Quelles que soient les méthodes de recherche mobilisées, la recherche sans questionnement épistémologique s'expose à des risques et des conséquences dommageables (AVENIER & THOMAS, 2011 ; DUMEZ, 2011).

Dans un premier temps, nous allons revenir sur les réflexions générales des référentiels épistémologiques en sciences de gestion. Ce développement synthétique a pour objectif de présenter les hypothèses du positivisme aménagé dans lequel s'inscrit notre recherche. Dans un deuxième temps, nous reviendrons sur notre choix de retenir à la fois une approche quantitative et qualitative pour aborder notre problématique.

### 2.1.1 Les principaux référentiels en sciences de gestion

PESQUEUX (2010, 2020) mobilise les termes d'« attitude », DUMEZ (2011) de « courant », AVENIER et GAVARD-PERRET (2012) de « cadre » et THIÉTART (2014) de « référentiel ». Selon ses « présupposés » et sa « vision du monde » (GIROD-SÉVILLE & PERRET, 1999), le chercheur se sentira plus proche d'un de ces référentiels épistémologiques. Généralement, trois principaux référentiels sont présentés : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Au cours du temps, divers courants se sont développés générant parfois des confusions et des simplifications. Ainsi, dans les référentiels épistémologiques constructivistes, il existe souvent un « amalgame entre le principe de construction de l'objet par les acteurs et celui de construction de l'objet par le chercheur » (LECOCQ, 2003, p. 195). Même si « les sciences sociales, dans leur globalité, et en particulier les sciences de gestion, s'intéressent par nature aux constructions sociales (représentations, discours, apprentissages, décisions, processus de gestion, dynamiques organisationnelles) », « l'étude des constructions sociales n'implique pas l'adhésion automatique au paradigme constructiviste » (CHARREIRE & HUAULT, 2002, p. 306). Notre travail de recherche se focalise sur l'immersion sociale des collaborateurs et leur implication au travail. Nous avons choisi d'aborder ces deux constructions sociales en retenant une attitude positiviste plutôt que constructiviste. L'objectif est de les expliquer par l'analyse des réseaux sociaux et par une approche « quasi-ethnographique » en mobilisant l'étude de cas.

AVENIER et GAVARD-PERRET (2012) proposent une présentation des cadres épistémologiques (tableau 2.1) adaptée aux spécificités des sciences de gestion. Elles retiennent le post-positivisme, le réalisme scientifique (HUNT & HANSEN, 2009) et le réalisme critique (BHASKAR, 1978), l'interprétativisme, le constructivisme pragmatique (LE MOIGNE, 1995) et le constructivisme au sens de GUBA et LINCOLN (1989). Pour elles, ce ne sont que des « idéaux-typiques » à l'intérieur desquels des nuances peuvent être introduites (AVENIER & THOMAS, 2012, p. 21). Le positivisme dit « pur » n'y apparaît plus. En effet, il est désormais très peu mobilisé et n'est pas tenable en sciences de gestion. « Pour les sciences de l'homme, l'objectivité fondée sur la séparation entre le sujet qui connaît et l'objet connu s'avère impossible, puisque le sujet lui-même devient l'objet de sa propre connaissance » (POPELARD & VERNANT, 1997, p. 85 ; LECOCQ, 2003).

Les différents courants rattachés à l'attitude positiviste ont en commun de mobiliser des méthodologies basées sur plusieurs éléments : la quantification, la validation empirique, la logique hypothético-déductive, l'objectif de découverte de la « vérité sociale », la neutralité, et enfin l'objectivité du chercheur et de sa démarche (ALLARD-POESI & PERRET, 2014, p. 22).

Pour HUBERMAN et MILES (1991, p. 31), « Les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel [...], on peut découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables ». Ils préconisent de se positionner dans un « positivisme aménagé » et de construire une enchaînement logique d'indices et de preuves. L'objectif du chercheur est de rendre cohérentes sa réflexion épistémologique, ses collectes et ses analyses des données. Les fondements du positivisme sont conservés mais adaptés aux particularités des sciences de gestion. Ces éléments forment le socle de notre vision de la recherche. En mobilisant l'ARS, nous voulons identifier des régularités dans les structures sociales que nous étudions. Nous souhaitons observer comment ces systèmes d'interdépendances sociales et de processus sociaux peuvent impacter les profils d'implication au travail. Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'un positivisme aménagé.

TABLEAU 2.1 – Hypothèses fondatrices de différents cadres épistémologiques contemporains. Source : (AVENIER & THOMAS, 2012, p. 27).

	Cadres épistémologiques Post-Positivistes (BOISOT & MCKELVEY, 2010)	Paradigme Épistémologique Réaliste Critique (PERC) (BHASKAR, 1988)	Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP) (von GLASERSFELD, 1984, 2001; LE MOIGNE, 1995)	Paradigme Épistémologique Interprétativiste (SANDBERG, 2005; YANOW, 2015, p. 2006)	Paradigme Épistémologique Constructiviste au sens de GUBA et LINCOLN (PECGL)
Hypothèses d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi (LE réel) indépendant de, et antérieur à l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe.	Il existe un réel en soi indépendant de l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé, le réel empirique. Les phénomènes sociaux différents des phénomènes naturels; ils sont difficiles à mesurer.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.	Il existe de l'activité humaine structurée ( <i>patterned</i> ). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité intersubjective objective de cette situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.



Hypothèses d'ordre épistémique	LE réel (en soi) n'est pas complètement connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure).	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs (MG) qui sont à l'origine des événements perçus.	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Décrire et/ou expliquer (notamment pour le réalisme scientifique) des phénomènes observables (via éventuellement des concepts inobservables). Conception représentationnelle de la connaissance. Enoncés sous forme réfutable.	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle et/ou pragmatique des mécanismes générateurs.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication, et d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Pas de généralisation. Conception pragmatique de la connaissance.
Principes de justification spécifiques	Neutralité. Objectivité. Réfutation, corroboration. Justification de la validité externe via des répliques (tests statistiques d'hypothèses, simulation...).	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Validités communicationnelle, pragmatique et transgressive. Description épaisse du processus (méthodes herméneutiques et ethnographiques).	Authenticité. <i>Trustworthiness</i> . Description épaisse de processus (méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique).

En multipliant les méthodes, le chercheur s'approche au plus près du réel et s'assure le plus possible de l'objectivité de sa recherche. « La réalité peut être connue uniquement de manière probabiliste et la vérification n'est pas probante ; seule la réfutation des hypothèses est concluante » (AVENIER & GAVARD-PERRET, 2012, p. 29). En effet, contrairement à COMTE (1830–1842) qui privilégiait une confrontation entre les faits et les théories, les représentants

du cercle de Vienne défendent « une conception instrumentale des théories scientifiques qui doivent permettre de faire des prédictions observables » (PESQUEUX, 2010, p. 17).

Au principe de vérifiabilité du positivisme « pur » sont privilégiés les principes de confirmabilité (CARNAP, 1962) et de réfutabilité (POPPER, 1973, 1976). Le premier principe pose qu'une proposition est vraie dès lors qu'elle est probable. Le deuxième retient que la connaissance est vraie jusqu'à ce qu'elle soit infirmée. Dans le courant post-positiviste, la réfutation est privilégiée à la preuve. L'analyse des réseaux sociaux par une approche des réseaux complets est une méthode quantitative. Elle a recours au formalisme mathématique, à la modélisation et à des démarches explicatives (BÉNÉDIC, 2010). L'étude de cas est classée dans les méthodes qualitatives. Elle est utilisée pour observer un phénomène dans son contexte réel (YIN, 1989). Nous avons fait le choix de mobiliser ces deux méthodes de recherche pour approcher au plus près la réalité sociale des collaborateurs dans les deux organisations étudiées. Notre question de recherche s'inscrit dans une démarche d'explication et dans une logique de réfutation.

Certains auteurs (LAUDAN, 1983) préconisent d'abandonner toute recherche de critères de scientificité car il ne peut exister d'invariant épistémique commun à toutes les disciplines scientifiques. Aujourd'hui, une volonté de réconciliation et de rapprochement amène à l'émergence de positions épistémologiques « modérées », à la mobilisation de méthodologies mixtes et à un reflux du dogmatisme théorique (THIÉTART, 2014, p. 4). Ainsi, un chercheur peut se revendiquer d'une attitude positiviste et mobiliser l'étude de cas. Quelque soit le référentiel vers lequel le chercheur ressent des affinités, « les règles de l'épistémologie guident et orientent le chercheur dans ses actes quotidiens de la production de connaissances » (WACHEUX & ROJOT, 1996, p. 263).

### **2.1.2 Le choix d'une attitude positiviste**

Dans l'attitude positiviste, l'interprétation permet d'expliquer et de vérifier. Dans l'attitude constructiviste, elle a pour objectif de comprendre et de proposer (PESQUEUX, 2010, p. 21). « L'interprétativisme ne se caractérise donc pas par une reconnaissance particulière des constructions sociales par les acteurs du terrain, mais par la reconnaissance de l'interprétation de la réalité par le chercheur lui-même » (LECOQ, 2003, p. 196). Si nous adhérons à l'idée que « la réalité connaissable a un sens en elle-même et que ce sens ne dépend pas nécessairement des préférences personnelles des observateurs qui s'efforcent de l'enregistrer sous forme de détermination (qu'elles soient des lois, principes, causes, conjectures ou théories) »

(LE MOIGNE, 1995, p. 23), nous sommes conscients que la réalité est interprétée par les « acteurs de terrain ». Notre objectif est d'analyser l'implication au travail dans le contexte de l'immersion sociale. Ces deux construits correspondent à des perceptions et des ressentis des acteurs. Ils se développent dans leurs échanges sociaux. Nous avons fait le choix de ne pas aborder la dimension cognitive de ces construits. Nous ne nous intéressons pas aux représentations des acteurs. Nous analysons les réseaux sociaux dans une perspective instrumentale et utilitariste (BARET et al., 2006). Notre objectif est d'appréhender les relations sociales et les processus sociaux et d'observer leurs impacts sur les profils d'implication. Pour ce faire, nous avons choisi une attitude positiviste. Nous adoptons les hypothèses du positivisme aménagé.

Les hypothèses du post-positivisme en font un positivisme « aménagé » plus en adéquation avec les objets des sciences de gestion (RAYNAUD, 1999, p. 41). L'existence intrinsèque du réel et l'indépendance « sujet-objet » sont partagées avec le positivisme. Mais, ce courant reconnaît que les phénomènes sociaux sont complexes et qu'il n'est possible de découvrir que des « lois contextualisées » (PESQUEUX, 2010, p. 25). Il mobilise principalement la démarche explicative et hypothético-déductive. A partir de « zones d'ombre » détectées dans la littérature sur l'implication au travail, précisément la quasi-absence de l'analyse de sa base relationnelle et d'une approche multi-niveaux, nous avons opté pour une démarche explicative et hypothético-déductive.

Appréhendées comme des « conjectures sur l'apparition ou l'explication d'un événement » (CHARREIRE PETIT & DURIEUX, 2014, p. 84), nous allons mettre un jeu d'hypothèses à l'épreuve dans deux études de cas. Dans une logique poppérienne, nous cherchons davantage à les réfuter qu'à les valider. L'objectif de notre recherche est d'enrichir les connaissances en rapprochant les travaux sur l'implication au travail de ceux sur les réseaux sociaux intra-organisationnels. Notre travail peut se définir comme une tentative de réfutation la plus objective possible d'hypothèses théoriques grâce à des données reflétant la subjectivité des acteurs étudiés.

Dans les années 90, les approches quantitative et qualitative étaient opposées principalement en raison de leurs démarches différentes. La première adopte une démarche hypothético-déductive. La seconde s'appuie sur une démarche empirico-inductive (CHEVRIER, 1992, p. 53). Mais, une approche ne peut être qualifiée de « qualitative » simplement par rapport aux types de données recueillies ou aux instruments de mesure. Deux positions s'opposent sur la complémentarité de ces deux approches en sciences sociales (GROULX, 1997, pp. 47-48). La première (« monisme épistémologique ») retient une équivalence des méthodologies qualitative et quantitative. La deuxième (« pluralisme méthodologique ») préconise la complémentarité

des méthodes afin de développer les connaissances.

Nous retenons cette dernière position car nous estimons que la recherche ne peut « se limiter à ces formes cloisonnées de vie scientifique » (HAMMERSLEY, 1990 ; GROULX, 1997, p. 50).

### **2.1.3 La complémentarité des approches quantitative et qualitative**

Traditionnellement, l'approche quantitative et l'approche qualitative sont distinguées selon la nature des données, l'orientation et la flexibilité de la recherche, l'objectivité et la subjectivité des résultats. Pourtant, pour BAUMARD et IBERT (2014), ces éléments ne dictent pas la détermination de l'approche retenue dans une recherche. En effet, il existe souvent une confusion entre la nature des données et la nature des études menées. Des données qualitatives peuvent être traitées de manière quantitative. De même, les approches sont opposées sur leur orientation. La première s'appuie sur la vérification (test d'un objet théorique) tandis que la deuxième sur l'exploration (construction d'un objet théorique). Pourtant, rien n'empêche dans une étude quantitative d'adopter une démarche exploratoire ou dans une étude qualitative de réfuter une théorie par les faits observés dans les terrains de recherche.

En réalité, « la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances » (GIRIN, 1989, p. 2). La combinaison des recherches qualitative et quantitative permet de mieux saisir les interactions dynamiques et complexes des systèmes sociaux (AVENIER & THOMAS, 2011). Nous avons choisi de retenir cette proposition pour mener notre travail de recherche. Nous menons une analyse des réseaux sociaux dans deux études de cas.

« La recherche se nourrit d'expériences multiples » (THIÉTART, 2014, p. 4), ce constat est encore plus pertinent dans les sciences de gestion qui appréhendent des phénomènes organisationnels. Parfois rattachées aux sciences de la nature, aux sciences sociales ou aux sciences de l'ingénieur, elles peuvent apparaître comme un patchwork de postures épistémologiques. Pourtant cette diversité souligne la complexité et la contextualité de ses objets de recherche. Les sciences de gestion, plus particulièrement la GRH et le comportement organisationnel, s'attachent à étudier la nature humaine dans ses dimensions cognitives et émotionnelles.

Pour les appréhender, ce champ permet l'émergence de nouvelles voies et de nouvelles manières de faire en dépassant la dichotomie « quanti/quali ». Nous exposons par la suite nos choix méthodologiques.

## 2.2 Les choix méthodologiques

La méthodologie est généralement définie comme « l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances ». Elle est un des volets de l'épistémologie (AVENIER & GAVARD-PERRET, 2012, p. 13). Se focalisant sur un « objet social vivant », le déroulement de la recherche en gestion est intrinsèquement fait « d'incertitudes et de maîtrise très imparfaite du champ d'observation » car le processus d'investigation est « circulaire et itératif » (THIÉTART, 2014, p. 2, p. 5). Longtemps, l'étude de cas n'a pas été considérée comme une méthode aussi valable que les autres « puisqu'elle ne conduisait pas à des généralisations », qu'elle était « associée à un pauvre design et à des procédures non systématiques » (STAKE, 1995). Aujourd'hui, elle est devenue « *scientifically correct* » (GAGNON, 2012, p. xii) et des recherches quantitatives la mobilisent comme méthode complémentaire.

Pour étudier l'immersion sociale dans une organisation et l'implication au travail, nous avons choisi de mener deux études de cas, l'une dans une PME et l'autre dans un laboratoire public de recherche d'une université. Nous avons mené l'ARS avec une approche socio-centrique. Nous avons également utilisé une stratégie de recherche de quantification et de représentation visuelle (LECOCQ, 2003).

### 2.2.1 La combinaison des méthodes

Le rapprochement de ces deux méthodes (étude de cas et ARS) a déjà été effectué dans des recherches en sociologie (LAZEGA, 1998) et en sciences de gestion (JOSSERAND, 1998 ; LECOCQ, 2003). L'étude de cas est une méthode qualitative qui est privilégiée pour observer un phénomène dans son contexte réel (YIN, 1989). Elle permet de recueillir des données qualitatives ou quantitatives ou les deux (EISENHARDT, 1989). L'objectif est d'obtenir une vision plus holistique du phénomène étudié.

L'ARS par les réseaux complets est une méthode qualifiée de quantitative car elle s'appuie principalement sur des traitements issus de la théorie des graphes. En sciences de gestion, elle est surtout mobilisée dans les recherches anglo-saxonnes. En France, en ressources humaines et en comportement organisationnel, son emploi reste très marginal. Ce constat peut s'expliquer par le « coût d'entrée important pour maîtriser cette méthodologie » (LECOCQ, 2003, p. 235). En effet, elle constitue une méthode complexe car ses concepts sont spécifiques, ses modes de collecte et ses traitements sont originaux (TICHY et al., 1979 ; LAZEGA, 1998 ; KNOKE & KUKLINSKI, 1982 ; WASSERMAN & FAUST, 1994). Elle permet d'étudier les phénomènes à

différents niveaux pour les appréhender de manière plus complète. Nous allons présenter les principes, les modes de collecte et de traitement de l'étude de cas puis de l'ARS.

### **2.2.1.1 L'étude de cas**

La méthode de cas se justifie par la complexité du problème à étudier ou la particularité de la méthodologie mise en œuvre. En sciences de gestion, elle apparaît comme la « stratégie la plus utilisée parce qu'elle est bien adaptée à l'objet d'analyse qu'est l'organisation » (GOMBAULT, 2005, p. 33). Elle « s'emploie, notamment, pour appréhender la réalité des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui s'y déroulent » (WACHEUX & ROJOT, 1996, p. 93). Elle est adaptée pour donner une « vision holistique » des phénomènes (GOMBAULT, 2005, p. 33). Elle peut être mobilisée avec une démarche exploratoire, descriptive ou dans un objectif de vérification d'hypothèses (explicative et/ou confirmatoire). Même si elle peut intégrer la production de données quantitatives, elle est classée dans les méthodologies qualitatives.

#### **2.2.1.1.1 Les principes**

Comme méthode proche du terrain, l'étude de cas permet de récolter et de traiter des données riches en contexte réel. Son objectif est de mieux comprendre un phénomène et les comportements des sujets en situation naturelle. Comme toute recherche qualitative, l'objectif n'est pas la généralisation statistique mais la généralisation analytique ou théorique. Que l'étude de cas comporte deux, dix ou des dizaines de cas, sa validité repose sur la « généralisation de propositions théoriques » (GOMBAULT, 2005, p. 36). « Tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans d'autres organisations, et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale » (ROMELAER, 1994, p. 49).

Nous avons préféré réaliser deux études de cas. Ce choix est plus en adéquation avec notre question de recherche. Elles vont servir à décrire le contexte de l'immersion sociale et de l'implication au travail dans les deux organisations étudiées. Elles peuvent être appréhendées (tableau 2.2) comme plutôt descriptives au sens de YIN (2003) et instrumentales au sens de STAKE (1995).

Quel que soit les choix opérés, la réalisation de l'étude de cas est un processus long, périlleux et chronophage. En effet, il est commandé par l'enquête empirique amenant le

TABLEAU 2.2 – Les différentes catégories d'étude de cas. Source : (BARLATIER, 2018, p. 132).

YIN (2003, 2009)		
<b>Explicatif (<i>explanatory</i>)</b>	<b>Descriptif (<i>descriptive</i>)</b>	<b>Exploratoire (<i>exploratory</i>)</b>
Etude de cas qui adresse une problématique visant l'explication de liens causaux présumés entre phénomènes complexes.	Etude de cas utilisée pour décrire un phénomène et son contexte.	Etude de cas qui explore un phénomène représentant un point d'intérêt pour le chercheur et qui vise la découverte de nouvelles causalités et/ou résultats.
STAKE (1995)		
<b>Intrinsèque (<i>intrinsic</i>)</b>	<b>Instrumental (<i>instrumental</i>)</b>	<b>Collectif (<i>collective</i>)</b>
Approche qui vise tout d'abord une meilleure compréhension du phénomène incarné dans le cas, pour un cas particulier ou unique pour le chercheur, sans chercher a priori à en généraliser les résultats (même si cela peut représenter une option selon STAKE).	Approche qui vise essentiellement à résoudre un problème ou contribuer à la théorie. Ici le cas est un accessoire, un instrument qui sert un objectif supérieur. Evidemment, le cas doit être analysé avec la rigueur nécessaire mais il sert avant tout à la poursuite d'un intérêt externe au cas lui-même.	Approche qui implique l'étude de plusieurs cas simultanément ou séquentiellement, afin de produire des résultats généralisables à une plus grande population.

chercheur à relever plusieurs défis. En premier lieu, l'accès au terrain est délicat parce qu'il est négocié et qu'il peut à tout moment se refermer. Elle nécessite pour le chercheur d'accepter la liberté des acteurs et leur droit d'intervenir dans le travail d'investigation (WACHEUX & ROJOT, 1996). En deuxième lieu, le chercheur doit, grâce à ce terrain, réussir à appréhender et comprendre le phénomène à étudier et en générer des connaissances.

« Pour réaliser une « bonne » étude de cas, il n'est pas seulement nécessaire de faire preuve de rigueur scientifique, mais d'apporter un éclairage théorique et managérial nouveau, capable de provoquer un échange intellectuel, de changer la manière actuelle de penser le phénomène étudié » (BARLATIER, 2018, p. 137). Face à ces constats, nous nous sommes basés sur plusieurs méthodes de collecte pour réaliser nos études de cas.

### 2.2.1.1.2 La collecte des données

En sciences de gestion, l'étude de cas contribue « à la connaissance de l'individu, du groupe ou de l'organisation dans un contexte structurel souvent déterminant » (WACHEUX & ROJOT, 1996, p. 93). Pour approcher au mieux le phénomène dans son contexte, le chercheur peut mobiliser et combiner plusieurs sources de données. L'objectif est la triangulation des données pour enrichir les connaissances (JICK, 1979). En effet, en comparant et recoupant les informations obtenues, elle va permettre de vérifier s'il n'existe pas des contradictions ou des incohérences entre les données secondaires et primaires, et/ou entre les données primaires (LECOCQ, 2003). Elle limite les conséquences des dissimulations, omissions ou biais de sélection (IBERT, 2002). La triangulation est d'autant plus indispensable quand les thèmes de recherche sont des sujets sensibles (CONDOMINES & HENNEQUIN, 2013).

Longtemps limité aux tabous dans les sociétés, le caractère sensible d'une recherche est aujourd'hui davantage axé sur la relation entre le sujet et le contexte d'étude (RENZETTI & LEE, 1993). Un thème a priori sensible peut finalement ne pas avoir cet aspect sur le terrain. Inversement, dans le contexte du terrain, un thème peut se révéler a posteriori sensible. L'accès au terrain nécessite « d'apprendre le contexte et la culture des participants de notre recherche » (CAMPBELL, 2011, p. 160). « Sur certains thèmes, les entreprises ne souhaitent pas toujours libre accès aux chercheurs en craignant de susciter des attentes chez leurs salariés ou de dévaloriser leur image » (CONDOMINES & HENNEQUIN, 2013, p. 16).

Alors que l'implication au travail est une thématique de recherche étudiée depuis plus de cinquante ans, la quête d'un terrain d'étude a été chaotique d'autant qu'elle a débuté durant la première crise sanitaire (printemps 2020). Au total, nous avons contacté vingt organisations des secteurs privé et public, par mails et/ou téléphone et/ou sur place. Nous avons eu 50 % de refus de la part des DRH. Dans quatre organisations, les DRH désiraient effectuer l'étude de recherche mais elles ont reçu un refus de la part de leur direction. La majorité des refus a été justifiée par le contexte sanitaire. Une autre partie est venue de la thématique. Bien qu'elle soit très pertinente à leurs yeux, elle pouvait suggérer aux collaborateurs que des nouvelles pratiques allaient être mises en place. Certains refus étaient liés à la peur de constats négatifs dans leurs pratiques. Parallèlement, nous avons posté notre proposition d'étude de recherche sur le réseau professionnel LinkedIn mais nous n'avons eu qu'un seul contact (qui n'a finalement pas abouti). Trois études sont toujours en attente de réalisation après accord à la fois de la DRH et de la direction. Au final, quatre études ont été réalisées mais seules deux ont permis une exploitation des résultats. Nous avons retenu une étude de recherche effectuée dans un service de production d'une PME et une autre dans un laboratoire public de recherche d'une université. Pour ces deux études de cas, nous avons mobilisé une approche complémentaire quanti/quali en utilisant plusieurs sources de données : questionnaire, « observations ouvertes » (GOMBAULT, 2005, p. 37), discussions informelles (« *on the fly* »), archives.

Plusieurs orientations peuvent être combinées ensuite pour analyser les données. Nous avons retenu une stratégie de recherche à la fois de quantification et de représentation visuelle. Ce choix permet de mettre en perspective la visualisation graphique des réseaux avec les métriques et les modèles d'ARS que nous avons retenus pour déterminer l'immersion sociale des collaborateurs.



### 2.2.1.1.3 L'analyse des données

L'analyse des données dans l'étude de cas est compliquée car il faut examiner les divers éléments collectés et les mettre en relation avec les hypothèses proposées (YIN, 1989). Plusieurs stratégies peuvent être mobilisées et combinées pour donner plus de sens aux données (LANGLEY, 1999, p. 696). L'ARS par les réseaux complets est une méthodologie relevant à la fois d'une stratégie de quantification et d'une stratégie de représentation visuelle (LECOQ, 2003). Pour la première, nous avons utilisé un questionnaire dans lequel nous avons introduit des dénominateurs de noms. Pour la deuxième, nous avons constitué des matrices d'adjacence pour représenter les différents réseaux des deux études de cas. « En tant que méthode de contextualisation relationnelle des comportements et des échanges », LAZEGA (1998, p. 15) préconise de mobiliser l'ARS dans une étude de cas afin d'obtenir une connaissance « quasi-ethnographique » du terrain. Elle est indispensable pour comprendre et interpréter de manière satisfaisante les résultats.

### 2.2.1.2 L'analyse des réseaux sociaux

Issues de plusieurs disciplinaires, deux grandes approches se distinguent en ARS : l'une vise une transcription des données sociales et relationnelles sous forme de réseaux (approche socio-centrique, par les réseaux complets), l'autre se focalise sur l'exploration et l'analyse des relations personnelles (approche ego-centrique, par les réseaux personnels) pour les comparer aux catégories, groupes sociaux et normes établis (EVE, 2002).

En fonction du choix épistémologique (positiviste ou constructiviste) et du type d'études (quantitative ou qualitative), l'une ou l'autre seront plus en adéquation. Mais, ces approches ne sont pas exclusives et des combinaisons restent possibles. Ainsi, dans le cadre d'un positivisme aménagée, CHOLLET (2005) mobilise une première phase qualitative pour explorer les ressources stratégiques obtenues par le réseau personnel. Dans une seconde phase, il teste quantitativement l'impact des dimensions du réseau personnel sur l'accès à ces ressources. Nous avons retenu une approche multiniveaux par les réseaux complets. Nous utilisons une démarche explicative et hypothético-déductive.

### 2.2.1.2.1 Les principes

L'approche structurale est marquée par un formalisme mathématique et l'élaboration de systèmes relationnels. Elle privilégie l'explication des liens de causalité par une démarche hypothético-déductive, en mobilisant principalement des méthodologies quantitatives (BÉNÉDIC, 2010). Compte tenu de notre question de recherche, nous avons privilégié une approche par les réseaux complets. L'objectif est de prendre en considération les relations et les interactions sociales dans leur ensemble pour « montrer comment les relations indirectes comptent pour la compréhension des phénomènes sociaux » (LAZEGA, 2014, p. 5).

Le « réseau social (métaphore d'un système d'interdépendances) est défini méthodologiquement (pour des raisons techniques) comme un ensemble de relations spécifiques (par exemples, collaboration, soutien, conseil, contrôle ou encore influence) entre un ensemble fini d'acteurs » (LAZEGA, 2014, p. 6). Cette notion de complétude du réseau se réfère aux frontières des réseaux étudiés. Elle ne vient pas d'« une obsession de pureté, d'exhaustivité, objectiviste ou naturaliste » (ÉLOIRE, 2009, p. 259). Les matrices d'adjacence mobilisées sont à la fois carrées et limitées. Cette limite constitue ce que LAUMANN et al. (1989) nomment les « frontières de la population ». « Les systèmes sociaux n'étant jamais clos, leurs frontières étant toujours définies et redéfinies, négociées et renégociées, faisant l'objet de luttes stratégiques, internes et externes, la clôture imposée par les procédures techniques de l'analyse de réseau doit toujours rester explicite et problématisable. Les délimitations rigides de l'ensemble social à étudier sont donc toujours temporaires » (LAZEGA, 1998, p. 21).

Le choix des frontières de nos réseaux complets est basé des « frontières explicites, temporaires et problématisables » (ÉLOIRE, 2009, p. 260). En effet, l'objectif n'est pas la généralisation des résultats avec un échantillon représentatif. L'ambition des réseaux complets est de reconstruire les relations et les processus sociaux dans une organisation. La finalité réside dans la diversité des cas existants. Nos réseaux complets sont basés sur une population théorique au sens de GLASER et STRAUSS (1967) plutôt que statistique.

Comme ensemble particulier d'interrelations (linkeages) entre un ensemble limité de personnes (J. C. MITCHELL, 1969), le réseau est constitué d'un ensemble de noeuds (« *nodes* ») ou points représentant les acteurs (individus, équipes, organisations) et de lignes (« *ties* ») symbolisant leurs relations ou l'absence de relations entre les acteurs. Dans un réseau, les liens peuvent être d'intensité et d'orientation différentes (figure 2.1). Ainsi, un réseau peut être valué (par l'intensité de la relation) ou non : les acteurs ne vont pas attribuer la même valeur à la relation. Par exemple, dans un réseau d'amitié, A se sentira peut-être plus investi

que B. Le poids d'un lien est généralement fonction de la durée, de l'intensité émotionnelle, de la fréquence des interactions, de l'intimité et de l'échange de services. Un réseau peut être dirigé ou non (l'orientation de la relation) : il s'agit alors de prendre en compte le sens de la relation. Un lien non dirigé entre les acteurs A et B signifie que la valeur du lien de A à B est la même que la valeur du lien de B à A. Par exemple, dans un réseau de contrôle, A contrôle B mais pas nécessairement l'inverse.

Nos réseaux complets sont des réseaux dirigés. Les collaborateurs nous indiquent quels sont les collaborateurs avec lesquels une relation existe dans les cinq processus sociaux analysés : attraction pour la constitution d'une équipe, conseil, collaboration, affinité interpersonnelle et influence positive au travail. Nous avons fait le choix de ne pas retenir la fréquence de ces relations, ni l'ordre de classement des collaborateurs. Nos réseaux complets ne sont pas valués.

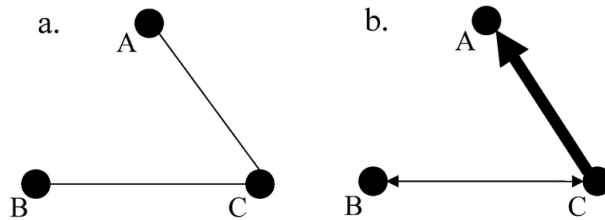


FIGURE 2.1 – Représentation graphique de (a.) un réseau non-dirigé et non-pondéré à trois noeuds et (b.) d'un réseau dirigé et pondéré à trois noeuds. (b.) donne des informations sur la direction et la force d'interactions entre deux individus, contrairement à (a.). Source : (SUEUR, 2014).

Quelque soit le type de réseau, social ou technique, numérique ou non, plusieurs propriétés communes ont été retrouvées. Suivant OLIVEIRA et GAMA (2012, p. 108), nous en évoquons six.

**Propriété 1** (l'état de « petit monde » qui a été mis en perspective par les expériences de MILGRAM (1967)). *Dans un réseau social, deux personnes apparemment déconnectées peuvent rapidement entrer en contact l'une avec l'autre grâce à un nombre incroyablement bas de connaissances ou d'amis, en moyenne « six degrés de séparation ».*

**Propriété 2** (la transitivité ou le regroupement). *Un ami de votre ami a de fortes probabilités d'être également votre ami. Pour SIMMEL (1908a), la triade (l'ensemble des relations entre trois acteurs) est la structure élémentaire du social, génératrice de « formes » sociales.*

**Propriété 3** (la loi de puissance des distributions de degrés (*scale-free*)). *Quand un individu entre dans un réseau, il sera plus susceptible de se lier avec les individus les plus visibles, c'est à dire ceux qui ont un degré élevé (nombre de liens directs d'un acteur dans un réseau).*

**Propriété 4** (la résilience de réseau). *Elle est un indicateur de cohésion car elle mesure l'impact sur la connectivité du réseau lorsqu'un ou plusieurs individus sont supprimés. La plupart des réseaux sont robustes contre la suppression aléatoire de sommets. Cependant, ils le sont considérablement moins contre la suppression ciblée des individus les plus élevés d'autant plus quand ce sont des ponts (c'est à dire que ces individus font le lien entre deux sous-groupes denses et isolés l'un de l'autre).*

**Propriété 5** (le mélange assortatif). *Dans les réseaux sociaux, les individus ont tendance à interagir avec ceux qui leur ressemblent. Cette sélection est appelée homophilie sociale. Elle peut être de statut (descriptive ou acquise) ou de valeur (comme les stéréotypes ou les attitudes). Avec le temps, cette homophilie se renforce par le partage de normes et de valeurs communes (KADUSHIN, 2012, pp. 18-21).*

**Propriété 6** (la structure de communauté). *La grande majorité des réseaux sociaux réels présentent une structure de communauté, c'est à dire qu'il est possible de trouver des groupes d'individus densément connectés et qui sont faiblement connectés aux autres groupes du réseau. Les communautés (ou clusters) peuvent être définies comme des groupes d'individus similaires. Depuis longtemps, les sociologues et les psychologues sociaux ont montré par la théorie de l'identité sociale (TAJFEL, 1974) qu'il existait une similarité intra-groupe et une dissemblance inter-groupe.*

En ARS, l'objectif est d'obtenir des informations sur un ensemble d'acteurs et leurs relations. Plusieurs méthodes de collecte peuvent être utilisées pour déterminer si une relation existe entre deux acteurs au sein d'un réseau. De même, plusieurs indicateurs peuvent être mobilisés au niveau du réseau, des relations et des acteurs pour donner du sens aux données.

#### **2.2.1.2.2 La collecte des données**

SCOTT (2000) rappelle qu'en SHS, plusieurs types de données peuvent être collectées et traitées (figure 2.2). L'ARS est appropriée pour l'étude des données relationnelles. Elles sont constituées par les relations, les liens et les connections entre les individus. Elles ne peuvent être réduites aux propriétés et aux attributs de ces individus eux-mêmes. Elles correspondent aux structures sociales.

ANGOT et al. (2014, pp. 501-503) retiennent cinq méthodes permettant de récolter ces données relationnelles : les archives (par exemples les rapports annuels d'activités, les bases de données commerciales...), les artefacts (par exemples les emails, les réseaux sociaux...), l'observation in situ (par exemple à l'aide de badges électroniques), l'auto-relevé (par exemple

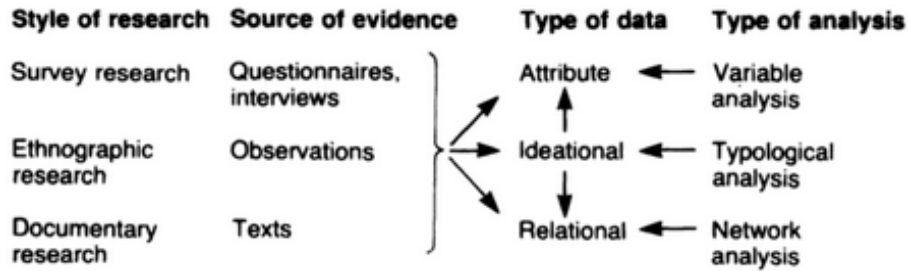


FIGURE 2.2 – Types de données et d’analyses (SCOTT, 2000, p. 3).

avec un journal personnel...), l’enquête. Les trois premières méthodes, bien que moins intrusives et plus objectives, ne permettent d’étudier qu’une partie des relations et n’apportent qu’une information limitée. En effet, elles n’indiquent pas la fréquence des relations ou leur forme. L’enquête est la méthode la plus mobilisée car il est possible au sein d’un questionnaire d’insérer des items pour mesurer l’intensité et la fréquence de la relation, le type et la qualité d’informations échangées, ou le niveau de conflit perçu. Cependant, elle peut apparaître intrusive voir très intrusive pour les sujets de l’étude. Nous avons adopté la méthode classique du questionnaire avec des dénominateurs de noms pour établir nos réseaux sociaux informels. Les réseaux formels de nos deux études de cas ont été réalisés à partir de documents internes (organigramme, planning de travail) et des sites internet.

Quelque soit la ou les méthodes de collecte choisies, le chercheur devra faire face à la faisabilité de son étude, à la délimitation des frontières du réseau et des individus à inclure. LAUMANN et al. (1989) relèvent deux approches pour déterminer les contours du réseau. La première dite « nominaliste » qui laisse au chercheur le choix des attributs que les acteurs du réseau doivent avoir pour y être intégrés. La deuxième dite « réaliste » se base sur les déclarations des acteurs quant à leurs attributs. En fonction de l’unité d’analyse, l’une de ces deux démarches sera plus appropriée. Ainsi, si l’unité est de nature relationnelle (les liens du réseau) et non nodale (les acteurs appelés nœuds du réseau), la démarche réaliste apparaît plus pertinente puisque le chercheur se focalise sur les caractéristiques des interactions entre les acteurs telles que leur présence, leur nature, leur fréquence ou leur intensité (LEHIANY, 2012). Nous avons retenu la démarche réaliste car notre travail cherche à observer la base relationnelle de l’implication au travail. Nous avons retenu les frontières « formelles » des organisations pour déterminer les acteurs de nos réseaux.

Quelque soit la démarche choisie, pour délimiter les frontières du réseau et les individus à étudier, le chercheur ne peut occulter une certaine subjectivité (ANGOT et al., 2014). Ces éléments sont d’autant plus importants qu’ils ont une influence sur les résultats des analyses.

### 2.2.1.2.3 L'analyse des données

En ARS, contrairement aux autres études quantitatives, il n'est pas question d'échantillonnage au sens propre (HANNEMAN & RIDDLE, 2005) car les individus étudiés ne peuvent être considérés comme indépendants et interchangeables. L'ARS exige des taux de réponses à des niveaux élevés (minimum 3/4 du réseau). Le chercheur devra établir les frontières du réseau en considérant qu'il puisse obtenir les données sur pratiquement tous les acteurs du réseau. Une fois ces éléments définis, la ou les collectes effectuées nécessitent d'organiser les données relationnelles. Pour chaque acteur, l'objectif est d'établir à quel(s) autre(s) acteurs il est relié. La mise en forme de la mesure de ces liens peut s'effectuer soit avec une liste, soit avec une matrice.

La matrice constitue la technique la plus utilisée. Deux formes de matrice peuvent être relevées : la matrice d'affiliation (ou rectangulaire ou mode-2) et la matrice d'adjacence (ou carrée ou mode-1). La première relie des individus à une entreprise ou un événement. En ligne seront indiqués les individus composant la population étudiée et en colonne les événements (par exemple, un conseil d'administration) ou les organisations. Elle met ainsi à jour les individus qui ont fréquenté les mêmes événements ou qui appartiennent aux mêmes organisations. Ce constat apparaîtra sur la matrice par une cellule non nulle sur la même colonne.

En sciences de gestion, la deuxième forme est la plus fréquemment utilisée : la matrice d'adjacence (figure 2.3). Elle représente les relations entre des individus entre eux. Les individus sont ordonnés en ligne et en colonne. Dans une matrice non dirigée (direction de la relation) et non valuée (intensité de la relation), si le lien existe entre un individu  $x$  et un individu  $y$ , le chiffre 1 sera disposé en ligne *et* en colonne. Dans le cas contraire, le chiffre 0 indiquera qu'aucun lien n'existe entre les deux individus. Une matrice symétrique sera alors obtenue, ce qui ne sera pas le cas dans un réseau orienté ou dirigé. En effet, dans ce cas, si le lien existe entre un individu  $x$  et un individu  $y$ , le chiffre 1 sera disposé en ligne *ou* en colonne. Dans une matrice valuée, si le lien existe entre un individu  $x$  et un individu  $y$ , le chiffre disposé pourra être différent. Par exemple, si deux co-auteurs ont participé à 10 articles, le nombre serait intuitivement 10. Dans les questionnaires, il est possible de mettre des échelles de Likert pour évaluer la fréquence ou l'intensité des relations, ou de proposer un classement par ordre de préférence. Ces éléments serviront à définir les chiffres à indiquer dans la matrice valuée.

Dans l'exemple de la figure 2.3, le réseau est orienté. La matrice d'adjacence n'est donc

Matrice d'adjacence

	A	B	C	D	E
A	-	0	0	0	0
B	0	-	1	0	0
C	1	1	-	1	0
D	0	0	1	-	1
E	0	0	0	0	-

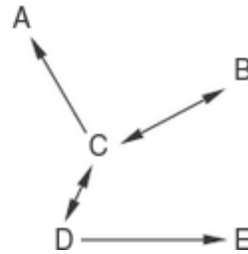


FIGURE 2.3 – Exemple de matrice d'adjacence et sociogramme correspondant. Source : (ANGOT et al., 2014, p. 509).

pas symétrique. Le point C apparaît comme un individu important. Selon le type de relation (conseil, contrôle, amitié), l'interprétation sera différente. Pour chaque type de réseau étudié, il faudra établir la matrice et sa représentation visuelle.

Dans notre recherche, nous avons choisi d'analyser les réseaux informels basés sur les relations d'affinité interpersonnelle et d'influence positive au travail, les relations de collaboration et de conseil, ainsi que d'attraction pour la constitution d'une équipe de travail. Cinq matrices d'adjacence et cinq réseaux ont été établis. Nous avons reconstitué les réseaux formels à partir des archives des organisations (notamment les organigrammes, les planning de travail, les sites internet). Au total, six matrices d'adjacence ont été construites et six réseaux ont été représentés et analysés. Si la représentation visuelle est une première phase de l'analyse, elle ne doit pas occulter la deuxième phase qui consiste à calculer une multitude d'indices. Ces indicateurs vont aider à approfondir les analyses visuelles. L'ARS permet de mobiliser plusieurs indicateurs au niveau du réseau (immersion structurelle), des liens (immersion relationnelle) et des acteurs (immersion positionnelle). Ils vont permettre de définir l'immersion sociale dans une organisation (MACAMBIRA et al., 2015). Dans chacune de ces immersions, nous avons choisi des mesures classiquement mobilisées.

Par essence, l'analyse des réseaux sociaux est une approche multi-niveaux (AMN). Les racines de l'AMN sont répandues dans plusieurs disciplines (comme la sociologie, les sciences de l'éducation ou le comportement organisationnel). La volonté de prendre en compte les

différents niveaux auxquels appartiennent les individus a abouti à conférer à l'AMN le statut de méthode (SNIJDERS & BOSKER, 1999). Le fondement de l'AMN est la reconnaissance que les phénomènes micro sont encastrés dans des contextes macro et que les phénomènes macro émergent souvent à travers les interactions et les dynamiques des éléments de niveau inférieur (K. J. KLEIN & KOZLOWSKI, 2000). Les organisations sont intrinsèquement des systèmes multi-niveaux (BEHLING, 1978). En effet, les individus évoluent dans des dyades, des groupes ou des équipes au sein des organisations, qui elles-mêmes interagissent avec d'autres organisations. Les AMN dressent un portrait plus riche et plus profond de la vie des organisations en prenant en compte l'influence du contexte sur les représentations et le comportement des individus et inversement.

Pour dépasser la confrontation entre les approches micro et macro des phénomènes, l'ARS propose une troisième perspective plus « organisationnelle » et intégrative : l'approche méso (CAPPELLI & SHERER, 1991). Lieu de confrontation des forces macro et micro structurelles, elle est mobilisée pour traiter les effets de contexte sur les comportements des individus et des groupes, ainsi que la construction du contexte par les processus psychologiques des individus et des dynamiques sociales. Elle permet d'observer les parallèles et les discontinuités dans les processus comportementaux des individus, des groupes et des organisations (ROUSSEAU & HOUSE, 1994). Dès lors qu'elle permet la contextualisation des individus et de leurs comportements (LAZEGA, 2007 ; P. M. BLAU, 1982 ; WELLMAN & BERKOWITZ, 1988), une approche sera caractérisée comme méso ou multi-niveaux.

En ARS, plusieurs niveaux d'analyse sont classiquement étudiés (FOMBRUN, 1982, p. 281 ; LEHIANY, 2012). Ils offrent la possibilité « de situer l'analyse au niveau individuel, à celui de la collectivité dans son ensemble ou encore au niveau de l'environnement dans lequel évolue le réseau » (LEHIANY, 2012, p. 60). « L'approche par les réseaux consiste justement à centrer l'analyse sur un des trois ensembles d'éléments primitifs tout en considérant les phénomènes d'interdépendance qui les caractérisent. Il s'agit de focaliser l'investigation sur un objet ou un phénomène particulier pour expliquer des relations entre les variables enracinées à différents niveaux » (LEHIANY, 2012, p. 65). Une multitude d'indicateurs peut être utilisés.

Au niveau du réseau en entier (immersion structurelle, niveau macro ou organisationnel), les indices sont utilisés pour déterminer la cohésion ou non du réseau, le fonctionnement fermé ou non du collectif de travail. Ces constats peuvent avoir des conséquences positives comme de meilleures coordination et communication. Elles peuvent aussi être négatives comme une plus grande facilité à l'imposition de normes et d'idées. Chacun des idéaux-types de réseaux (figure 2.4) va engendrer une circulation des processus sociaux différente. Dans un cercle, les



acteurs occupent des positions équivalentes. Dans l'étoile, un acteur central est le point de passage obligé pour toute circulation et les acteurs périphériques en sont dépendants. Dans la ligne, plus les acteurs sont proches des extrémités et plus ils leur est difficile d'avoir accès au processus social qui circule. Dans un réseau vide, chacun des acteurs est isolé des autres. Il n'y a aucune relation entre eux. Un réseau est dit connexe quand tous les liens existent entre tous les acteurs du réseau.

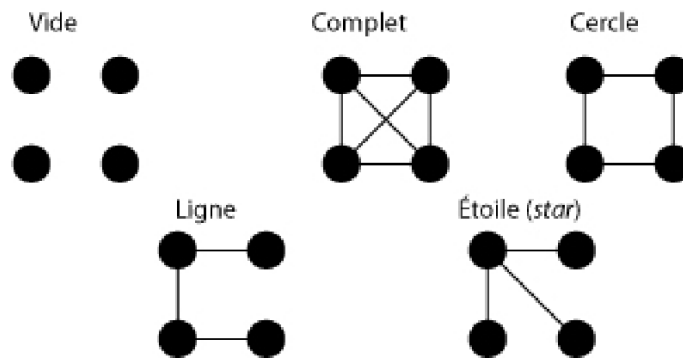
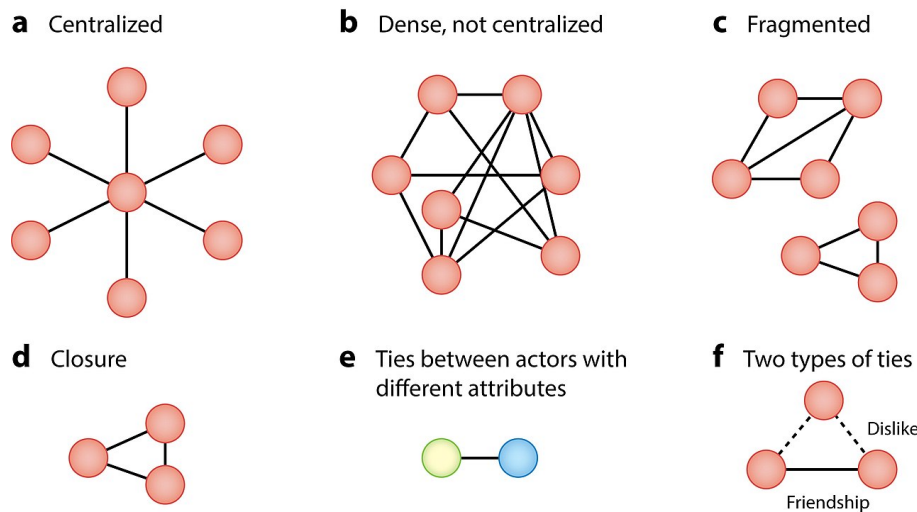


FIGURE 2.4 – Quelques idéaux-types de réseaux. Source : (BEAUGUITTE, 2016).

Trois configurations sont souvent observées (figure 2.5). Le réseau centralisé s'organise autour d'un acteur central. Cette forme de réseau traduit une hiérarchie extrême. Selon le type de processus social (conseil, collaboration, affinité, communication), elle indique la popularité ou le pouvoir de l'acteur. Le réseau fragmenté révèle un partitionnement du réseau en sous-groupes. Le réseau dense et non centralisé est la forme la plus recherchée car elle est la plus sensible à l'influence sociale et à la contagion.



 Bodin Ö, et al. 2020.  
Annu. Rev. Environ. Resour. 45:471–95

FIGURE 2.5 – Différentes caractéristiques des réseaux sociaux. Source : (BODIN et al., 2020).

Trois indicateurs apparaissent généralement dans la plupart des réseaux de notre environnement : une faible distance géodésique (c'est à dire le chemin entre deux acteurs du réseau), un fort coefficient de clustering (c'est à dire le coefficient de regroupement) et une distribution particulière des centralités de degré (c'est à dire une grande majorité d'acteurs à faible centralité et un nombre faible d'acteurs de très haute centralité). Quand le coefficient de regroupement global est à des niveaux élevés, les réseaux sont qualifiés de « petit monde » (voir Propriété 1).

Au niveau des relations (immersion relationnelle ou niveau méso), la probabilité de présence ou d'absence de liens dans le réseau reflète la tendance des acteurs à faire preuve d'une autonomie structurelle (c'est à dire à avoir des liens non redondants), de mutualité ou de réciprocité. Les réseaux sont des combinaisons d'isolés, de dyades et de triades (figure 2.6). La réciprocité est un mécanisme fondamental de formation et de maintien des relations.

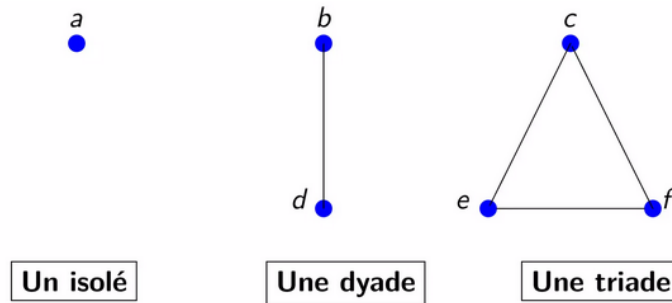


FIGURE 2.6 – Nœud isolé, dyade et triade dans un réseau non dirigé. Source : (TUBARO, 2014).

Selon le type de relation, les interprétations seront différentes. Ainsi, si la relation est une relation sentimentale (comme l'affection ou l'amitié), les théories de l'équilibre cognitif (HEIDER, 1958) suggèrent une tendance à la cohérence dans les relations (« l'ami d'un ami devrait être son propre ami, et on devrait aimer les amis de son ami ») alors que dans les relations formelles (comme l'exercice de l'autorité) la tendance sera hiérarchique (« le patron de son patron est aussi son patron »).

Au-delà de l'analyse des liens, l'objectif est de détecter des sous-ensembles denses dans le réseau. Dans les réseaux orientés, le blockmodel (développé au début des années 70) et les algorithmes de détection de communautés sont les plus pertinents. Aujourd'hui, les méthodes de détection de communautés (ou de clusters) sont fortement mobilisées car elles permettent de créer « une partition exhaustive » (tous les acteurs sont assignés à une communauté) et « généralement exclusive » (les acteurs sont assignés à une seule communauté) (BEAUGUITTE, 2023, p. 63). Environ cinq cent algorithmes sont recensés donnant des résultats différents comme présentés dans la figure 2.7.

Pour explorer les communautés dans nos deux études de cas, nous avons utilisé l'« *edge betweenness clustering* ». Fréquemment employé, il exploite la notion d'intermédiarité d'un lien. Cette notion est mobilisée dans l'algorithme de GIRVAN et NEWMAN (2002) et NEWMAN et GIRVAN (2003). Il était majoritairement employé avant le développement des algorithmes de détection de communautés. L'« *edge betweenness* » est l'équivalent de la centralité d'intermédiarité d'un acteur, appliqué au lien. Il correspond au nombre de chemins les plus courts passant par un lien. S'il ne convient pas pour les grands réseaux, il est pertinent pour les petits réseaux comme dans nos deux études de cas (ÉLOIRE, 2009 ; BEAUGUITTE, 2011).

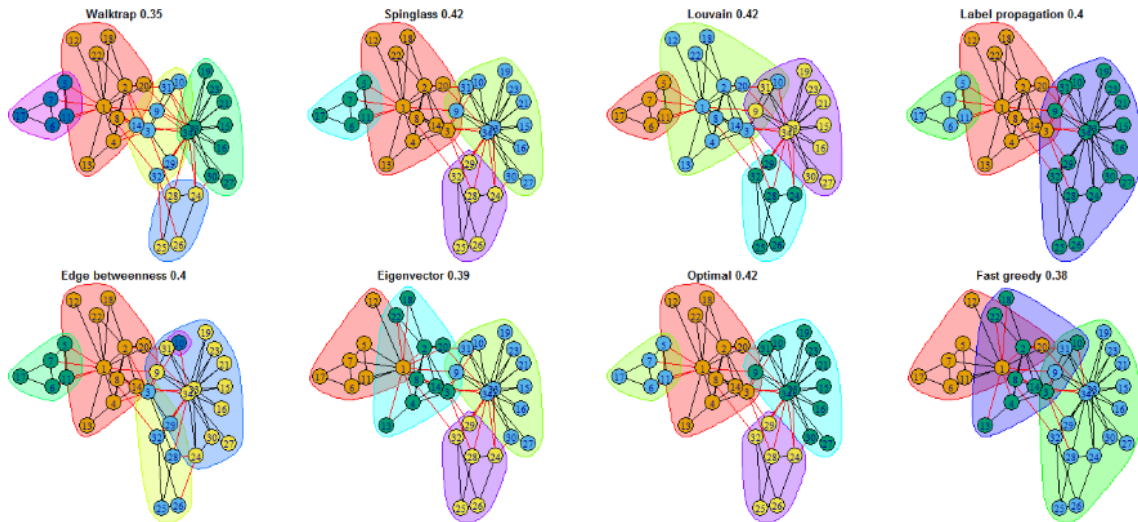


FIGURE 2.7 – Exemples de détection de communautés par différentes méthodes d’analyse. Source : (BEAUGUITTE, 2023, p. 64).

Enfin au niveau des acteurs (immersion positionnelle ou niveau micro), les positions (tableau 2.3) et les rôles (tableau 2.4) des acteurs du réseau sont analysés. La centralité détermine l’importance relative des acteurs. Elle aide à identifier et à localiser les acteurs qui ont des positions stratégiques et qui sont les plus responsables du dynamisme de la structure sociale. Elle va permettre de déterminer quels acteurs ont le plus grand nombre de connexions dans le réseau. Dans un réseau orienté ou dirigé, la mesure du degré indique les liens entrants (centralité d’*in-degree*) et les liens sortants (centralité d’*out-degree*). Selon le type de réseaux, elle correspond à un indice de prestige ou d’influence (pour les liens entrants) et un indice de soutien ou de comportement grégaire (pour les liens sortants).

TABLEAU 2.3 – Terminologies des réseaux. Traduit de : (PARK et al., 2020, pp. 1006–1007).

Terme	Définition
	Général
Ego	Un nœud focal (c.-à-d. un individu) dans un réseau.

Alter	Un nœud avec lequel l'ego a un lien direct.
Courtage	Configuration de relations dans lesquelles un acteur assure la médiation du flux de ressources ou d'informations entre deux autres acteurs qui n'ont pas de lien direct l'un avec l'autre. Le courtage est généralement opérationnalisé avec des mesures de trous structurels (voir l'entrée sur les trous structurels ci-dessous).
Clique	<i>Un sous-ensemble de nœuds dans lequel chaque paire de nœuds possible est connectée par un lien direct et la clique n'est contenue dans aucune autre clique.</i>
Au niveau du nœud	
Centralité	La mesure dans laquelle un nœud focal est positionné dans une position centrale dans le réseau. Il existe plusieurs mesures de centralité (par exemple, degré entrant, degré sortant et intermédierité).
Centralité de degré entrant (popularité)	Le nombre de liens provenant d'autres nœuds qui pointent vers un nœud focal (c.-à-d. le nombre de liens entrants qu'un nœud possède).
Centralité de degré sortant	Le nombre de liens qu'un nœud focal envoie à d'autres nœuds (c.-à-d. le nombre de liens sortants qu'un nœud a).
Centralité d'intermédierité	La mesure dans laquelle un nœud focal se trouve sur le chemin le plus court entre les autres nœuds du réseau (c.à-d. la mesure dans laquelle les autres nœuds doivent passer par le nœud focal pour se rejoindre).
Centralité de vecteur propre	La mesure dans laquelle un nœud focal est connecté à d'autres nœuds qui sont eux-mêmes bien connectés.
Liens faibles	Le nombre de liens (entrants, sortants ou réciproques) associés à un nœud qui sont considérés comme relativement faibles en termes de fréquence d'interaction, de proximité émotionnelle, de durée du lien ou d'une combinaison de ces éléments. Les liens faibles sont fréquemment utilisés pour opérationnaliser le potentiel d'un nœud à relier des groupes divers ou déconnectés dans un réseau.
Trous structurels	La mesure dans laquelle un nœud a des liens avec d'autres nœuds qui ne sont pas connectés les uns aux autres. En pratique, la construction est opérationnalisée avec diverses mesures, notamment la contrainte de réseau (BURT, 1992), la centralité de l'intermédierité et la densité du réseau de l'ego (une mesure de la rareté des liens directs d'un nœud individuel).
Hétérogénéité du réseau	La mesure dans laquelle un nœud focal est lié à un ensemble diversifié de changements. L'hétérogénéité peut être fondée sur n'importe quelle différence mesurable. Dans la pratique, l'hétérogénéité des réseaux en termes de fonction organisationnelle, de domaine de connaissances ou de contexte démographique est fréquemment examinée.

Comblent le capital social	Une construction globale faisant référence à la mesure dans laquelle un nœud possède un large éventail de liens qui traversent diverses frontières. Cette construction pourrait être opérationnalisée avec une mesure des liens faibles, des trous structurels ou de l'hétérogénéité des nœuds auxquels un nœud focal est connecté.
Au niveau de la dyade	
Force du lien	La force du lien entre deux nœuds est généralement considérée comme fonction de (a) la fréquence d'interaction de la dyade, (b) la proximité émotionnelle entre les nœuds et (c) la durée du lien. En pratique, la force du lien est parfois opérationnalisée à l'aide d'un sous-ensemble de ces trois considérations.
Equivalence structurale	Deux nœuds sont structurellement équivalents s'ils envoient des liens aux mêmes tiers et reçoivent des liens des mêmes tiers. Ils n'ont pas besoin d'être eux-mêmes directement connectés. En pratique, l'équivalence structurelle est mesurée comme la mesure dans laquelle deux nœuds partagent des liens avec des tiers communs (par opposition à une mesure binaire oui ou non).
Cohésion des tiers	Lorsque deux nœuds partagent un lien avec un tiers commun.
Multiplicité des liens	Lorsque deux nœuds partagent simultanément plusieurs types de liens réseau.
Lien indirect	Lorsque le chemin entre deux nœuds est médiatisé par un ou plusieurs autres nœuds (c'est-à-dire que deux nœuds n'ont pas de lien direct mais peuvent se rejoindre via un chemin de deux étapes ou plus).
Homophilie	Le principe selon lequel les gens recherchent et se connectent avec d'autres personnes semblables. Théorisé comme étant un antécédent pour lier la formation entre deux acteurs.
Au niveau du réseau	
Densité du réseau	Une mesure de la connectivité (ou de la cohésion) d'un réseau. Opérationnalisé comme le rapport entre le nombre de liens réels dans un réseau et le nombre de liens mathématiquement possibles en fonction du nombre de nœuds dans le réseau.
Centralisation du réseau	Une mesure de la mesure dans laquelle les liens sont organisés autour de nœuds focaux particuliers. Calculé en prenant la différence entre le score de centralité du nœud le plus central et ceux de tous les autres nœuds du réseau ; un rapport est ensuite calculé en comparant la somme réelle des différences à la somme maximale possible des différences.
Structure noyau-périphérie	Structure de réseau composée d'un ensemble de nœuds centraux densément interconnectés ainsi que de nœuds périphériques moins connectés qui ont tendance à avoir des connexions uniquement avec les nœuds centraux et non avec d'autres nœuds périphériques.

Transitivité du réseau	Une triade (A, B, C) est transitive lorsque les conditions suivantes sont remplies : A est lié à B, B est lié à C et C est lié à A. La transitivité du réseau est une mesure du « caractère groupé » d'un réseau. Il est opérationnalisé par le rapport des triades transitives réelles dans un réseau au nombre de triades potentielles (c'est-à-dire le nombre de triades qui pourraient être complétées par un seul lien supplémentaire).
------------------------	--

TABLEAU 2.4 – Mesures typiques des liens sur les réseaux sociaux. Traduit de : (BRASS, 2003, p. 388).

Rôles	
<i>Star</i>	Un acteur central du réseau.
Liaison	Acteur qui a des liens avec deux ou plusieurs groupes qui autrement ne seraient pas liés, mais qui n'est membre d'aucun groupe.
Pont	Un acteur qui est membre de deux groupes ou plus.
Portier	Acteur qui assure la médiation ou contrôle le flux (est le lien unique) entre une partie du réseau et une autre.
Isolé	Un acteur qui n'a pas de liens, ou relativement peu de liens avec les autres.

La centralité de proximité représente le degré de proximité (directe ou indirecte) entre un acteur et le reste des acteurs du réseau. Dans le contexte des réseaux sociaux, elle peut être identifiée à une mesure d'accessibilité qui va définir à quelle vitesse un acteur donné peut atteindre tout le monde dans le réseau. Cependant, la centralité de proximité est fortement influencée par la connexité du réseau. Elle ne peut pas être calculée quand le réseau comprend plusieurs composantes connexes.

La centralité d'intermédiarité quantifie le nombre de fois où un acteur agit comme un pont le long du chemin le plus court entre deux autres acteurs. Les acteurs à haute interdépendance occupent des rôles critiques dans la structure du réseau car ils ont généralement une position qui leur permet de fonctionner comme une interface entre des groupes étroitement liés. Ce sont des éléments « vitaux » dans la connexion entre différentes régions du réseau. Les acteurs peuvent avoir différents rôles dans le réseau (BRASS, 2003). Si un acteur relie deux ou plus sous-groupes du réseau mais n'appartient à aucun groupe, il sera qualifié de liaison. S'il appartient à un ou plusieurs sous-groupes, il sera un pont. Il sera désigné comme portier s'il contrôle les flux entre deux parties du réseau. Un acteur qui n'a pas de lien ou très peu de liens correspond à un isolé alors qu'un acteur fortement central dans le réseau sera désigné comme une étoile (« *a star* »).

Pour aider à repérer ces différents acteurs, le blockmodeling (DREVELLE, 2013) a été fortement mobilisé dans les études en ARS. Il constitue une méthode de partitionnement de

graphes. Il se base sur la suppression successive des acteurs dont le degré est inférieur, égal ou supérieur à un seuil choisi. S'il permet de pointer les « ponts », il nécessite des aller-retours entre la décomposition et les résultats avant de fixer un seuil. L'algorithme derrière cette méthode a fait l'objet de critiques (Beauguitt, 2023). Il a été progressivement abandonné au profit d'autres méthodes comme l'ERGM.

Quelque soit l'objectif de la mobilisation de l'ARS, elle permet de mener une stratégie de quantification et de représentation visuelle (LECOQ, 2003). Par essence multi-niveaux, elle offre une vision plus complète des phénomènes étudiés. Nous avons choisi de combiner l'étude de cas et l'approche par les réseaux complets afin d'appréhender l'implication au travail des collaborateurs dans le contexte des structures sociales de l'organisation.

Pour répondre à sa problématique, le chercheur doit « préparer la conduite de la recherche dans le concret » (THIÉTART, 2014, p. 167). Pour ce faire, il conçoit un design de recherche. « Le design de la recherche, ou l'architecture de la recherche, est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat » (ROYER & ZARLOWSKI, 2014, p. 169). Notre objectif a été de rendre cohérents ces éléments dans le cadre de notre attitude positiviste aménagée.

### **2.2.2 Le design de recherche**

La qualité du design de recherche repose sur la cohérence entre les différents éléments composant la recherche ainsi que la logique de la démarche de recherche. En effet, un design ne doit pas obligatoirement respecter un cadre rigide et figé. Il peut évoluer en fonction des difficultés et des imprévus inhérents à toute recherche. Le design de recherche imaginé au départ ne correspond pas forcément à celui réalisé. De même, aucune démarche de recherche n'est supérieure à une autre. « la technicité statistique n'est pas un gage de contribution scientifique » (DAFT, 1995). Le choix de la méthode doit s'appuyer sur le problème qu'elle permet de révéler, les connaissances qu'elle permet de produire et la manière dont elle est déroulée. Il n'y a pas « des règles » pour réussir l'architecture d'une recherche (ROYER & ZARLOWSKI, 2014, p. 170). Celle-ci doit être définie dès l'élaboration de la recherche afin de guider son déroulement.

Après avoir analysé les construits dans les deux champs de littérature (implication au travail et immersion sociale), nous avons dégagé des hypothèses que nous allons mettre à l'épreuve dans les deux terrains empiriques. Pour ce faire, nous avons exposé notre choix d'un positivisme aménagé dans une démarche explicative et hypothético-déductive. Nous avons

expliqué la pertinence de mobiliser à la fois l'étude de cas et l'ARS par les réseaux complets. Dans notre recherche, la finalité de l'étude de cas va être de contextualiser les phénomènes approchés par l'enquête dans leur environnement naturel. Les données récoltées sont à la fois primaires (enquête, observation) et secondaires (archives et documents). Nous avons choisi de mobiliser parallèlement l'enquête par questionnaire, l'observation non participante (journal de bord) et l'analyse des archives (organigrammes, planning de travail, journaux, sites internet).

Suivant la préconisation de LAZEGA (1998, p. 15), l'étude de cas a pour objectif d'obtenir une connaissance « quasi-ethnographique » du terrain, indispensable pour comprendre et interpréter de manière plus fine les résultats de l'AMN des réseaux sociaux. Pour ce faire, nous nous sommes focalisés sur des réseaux de moins de 75 personnes, plus faciles à appréhender et à aborder. Utilisant les réseaux complets, le taux de participation doit être élevé (entre 70 et 100 %). En ciblant une population particulière, nous avons plus de chance de pouvoir reconstituer les réseaux informels. Compte tenu de ces effectifs, nous avons retenu des échelles à la fiabilité et à la validité fortes.

### **2.2.2.1 Les outils de mesure**

L'adoption d'une approche « quasi-ethnographique » des terrains empiriques nous a obligé à retenir des échelles fortement mobilisées dans les recherches empiriques que ce soit pour l'implication organisationnelle ou l'implication envers les cibles. Nous avons suivi les recommandations de BRISLIN (1986) pour la traduction des échelles en version française. Pour mesurer l'implication au travail, nous avons choisi d'étudier plusieurs cibles : l'équipe, le supérieur, l'organisation et la carrière. Trois cibles sont dites internes (l'équipe, le supérieur et l'organisation) et une externe (la carrière). Au total, 32 questions ont été posées sur l'implication. Compte tenu de nos choix, les traitements classiques de validation d'échelle par équations structurelles confirmatoires n'ont pas été mathématiquement possibles. Nous avons toutefois effectué quelques vérifications par des matrices de corrélation.

Concernant l'implication organisationnelle, plusieurs échelles ont été construites depuis plus de cinquante ans. La plus mobilisée dans une multitude d'études empiriques internationales est celle d'ALLEN et MEYER (1996) et J. P. MEYER et ALLEN (1991). Elle est stable dans le temps (J. P. MEYER et al., 2002). Pour limiter les risques, nous avons préféré retenir une échelle largement testée et validée depuis plusieurs décennies, même si elle fait l'objet de critiques (SOLINGER et al., 2008 ; H. J. KLEIN, MOLLOY & BRINSFIELD, 2012). Pour ne pas décourager les répondants, nous avons opté pour la version courte de l'échelle réagencée par



J. P. MEYER et al. (1993).

L'implication organisationnelle est caractérisée selon trois dimensions (tableau A.1 de l'annexe A) : l'IA, l'IC et l'IN. La première se rattache à l'attachement affectif et à l'identification à l'organisation. La deuxième est associée aux coûts engendrés en cas de départ de l'organisation et au manque d'alternatives. La troisième représente le sentiment de se sentir obligé de rester dans l'organisation en raison d'une dette morale ou d'un impératif. Pour chacune des dimensions, 6 items permettent de les décrire. Au total, l'échelle réduite comporte 18 items dont certains items sont inversés pour limiter les biais. Les répondants doivent choisir une réponse à la question posée sur une échelle de Likert à 7 points, de (1) « pas du tout d'accord » à (7) « complètement d'accord. ». Les scores sur les items en négation ou double négation (R) ont été renversés lors des traitements des résultats.

Concernant l'équipe, nous avons mobilisé l'échelle d'ELLEMERS et al. (1998, p. 721). Selon A. COHEN (2003), seules deux échelles sont acceptables pour mesurer l'implication vis à vis de l'équipe : l'échelle de RANDALL et COTE (1991, « *group commitment* ») et celle d'ELLEMERS et al. (1998, « *team-oriented commitment* »). Nous avons privilégié cette dernière (tableau A.2 de l'annexe A) car elle se focalise particulièrement sur l'équipe plutôt que sur le groupe en général. De nos jours, cette forme d'organisation (équipes projets, équipes semi-autonomes...) apparaît très courante car le travail en équipe est considéré comme un « ingrédient » important du succès des organisations dans les économies actuelles (BISHOP et al., 2000, pp. 1113-1114). Dans nos deux terrains, que ce soit sur des chaînes de production ou dans des laboratoires de recherche, le collectif de travail est structuré formellement en équipes de travail. La mesure de ELLEMERS et al. (1998, pp. 720-721) évalue 7 items avec une échelle de Likert en 7 points de « *pas du tout* » à « *beaucoup* ».

Pour l'implication vis à vis du supérieur, nous avons retenu l'échelle de l'implication relationnelle de MORGAN et HUNT (1994). Pour MORGAN et HUNT (1994), un des facteurs les plus importants pour l'efficacité de l'organisation, comme système social complexe, est la volonté d'un ou plusieurs individus de faire confiance aux autres. Reprenant les développements de MOORMAN et al. (1992), l'implication relationnelle est caractérisée comme « *an enduring desire to maintain a valued relationship* » (MORGAN & HUNT, 1994, p. 23). Un partenaire d'échange fera un maximum d'efforts pour que la relation avec l'autre partenaire dure « indéfiniment » parce qu'il estime que cette relation basée sur la confiance est très importante pour lui. La mesure de MORGAN et HUNT (1994, p. 35) évalue 3 items (tableau A.3 de l'annexe A) avec une échelle de Likert en 7 points de « *complètement d'accord* » à « *pas du tout d'accord* ».

Pour évaluer l'implication dans la carrière, nous avons choisi l'échelle de K. D. CARSON et BEDEIAN (1994). À la suite de G. J. BLAU (1985), ils définissent la « carrière » comme ayant le même sens que la vocation, l'occupation ou la profession (K. D. CARSON & CARSON, 1998, p. 199). L'implication dans la carrière correspond à la motivation d'une personne à travailler dans une vocation particulière (HALL, 1971). Elle est mesurée par la CCM « *Career Commitment Measure* » (K. D. CARSON & BEDEIAN, 1994). Elle comporte 12 items sur trois dimensions avec une échelle de Likert à 7 points de « *pas d'accord* » à « *d'accord* » : l'identité de carrière – 4 items (« *career identity* »), la planification de carrière – 4 items (« *career planning* » dont 3 items renversés) et la résilience dans la carrière – 4 items (« *career resilience* »). La première dimension concerne l'attachement émotionnel à la vocation, la deuxième tient compte de la composante énergisante de l'implication et la dernière se réfère à la constance face à l'adversité (K. D. CARSON & CARSON, 1998, p. 199). Nous avons retenu la dimension « planification de carrière » (tableau A.4 de l'annexe A) car elle est un élément important dans les dimensions de la carrière. Elle est reliée au type de profession et au degré de responsabilité (K. D. CARSON & CARSON, 1998, p. 256).

Nous avons mobilisé ces échelles de mesure dans notre enquête pour pouvoir évaluer l'implication des collaborateurs. Leur encastrement dans les structures sociales de l'organisation nécessite de reconstituer les réseaux formels et informels caractérisant le collectif de travail en situation naturelle. Pour ce faire, une ou plusieurs méthodes de collecte peuvent être utilisées comme les archives, les entretiens ou les questions sociométriques appelées dénominateurs (ou générateurs) de noms.

### 2.2.2.2 Les générateurs de noms

L'objectif de l'enquête en ARS est de reconstituer un ou des réseaux sociaux. Le chercheur doit réussir à amener le répondant à donner des indications sur ses relations avec les autres membres du ou des réseaux délimités (existence ou non du lien, intensité, fréquence, perception de ce lien...). Il peut alors choisir de poser des questions sociométriques appelées dénominateurs de noms (figure 2.8). Les items peuvent être soit inclus dans des questionnaires, soit énoncés lors d'entretiens. Ils prennent la forme d'une liste pré-établie (par exemple, l'ensemble des personnes de l'organisation) ou sollicitent la mémoire du répondant (il liste ses contacts spontanément). Bien que les générateurs de noms présentent l'avantage d'avoir une « information de première main » (ANGOT et al., 2014, p. 505), ils ne sont pas exempts de biais. Ainsi, le répondant peut avoir tendance à se concentrer sur les liens les plus fréquents, les plus importants ou les plus récents. De même, il faut éviter d'utiliser des critères mal

définis ou pouvant être sujets à interprétation (comme l'amitié). LAZEGA (2007) préconise de se servir d'une liste de noms pour réduire le risque d'oubli. Il conseille de se focaliser sur les activités. Par exemple, plutôt que de demander aux répondants de déterminer « qui sont ses amis », le chercheur choisira d'évoquer les activités communes hors travail ou les échanges solidaires.

Auteurs	Nature du lien étudié et générateur de nom correspondant
Roberts et O'Reilly (1979)	– Lien d'autorité : Si vous êtes contrarié par quelque chose ou par votre travail, auprès de qui y a-t-il le plus de chance que vous alliez exprimer formellement votre mécontentement ?
Cross (2002)	– Lien de communication : À quelle fréquence parlez-vous aux personnes suivantes à propos du sujet X ? – Lien concernant la résolution de problème : Quel est le degré d'efficacité de chaque personne listée ci-dessous pour vous aider à résoudre un problème délicat dans votre travail ?
Bovasso (1992)	– Lien de contact : Quels sont les membres de la direction générale avec qui vous avez eu des contacts téléphoniques ou écrits ? Quels sont les membres de la direction générale avec qui vous avez eu des contacts en face à face ? Quels sont les membres de la direction générale avec qui vous avez eu des contacts en dehors du lieu de travail ? – Lien d'influence : Quels sont les membres de la direction générale qui influencent vos idées ? Quels sont les membres de la direction générale dont vous influencez les idées ?

FIGURE 2.8 – Exemples de générateurs de noms utilisés dans des recherches en management. Source : (ANGOT et al., 2014, p. 504).

Les dénominateurs de noms correspondent à la méthode la plus courante en ARS mais les archives et les observations directes sont de plus en plus utilisées (LAZEGA, 2007). Dans notre recherche, cinq dénominateurs de noms ont été mobilisés pour pouvoir reconstituer les cinq réseaux informels (tableau A.5 de l'annexe A). Le premier réseau a pour objectif de reconstituer le réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe. Les collaborateurs doivent désigner les collaborateurs avec qui ils aimeraient faire équipe s'ils avaient le choix. Le deuxième réseau se base sur le choix des collaborateurs auprès de qui ils vont demander des conseils d'ordre professionnel. Le troisième réseau a pour finalité d'établir les collaborations professionnelles. Ces deux derniers réseaux sont des réseaux instrumentaux car les ressources sociales transmises portent sur des connaissances et des informations tangibles. Le quatrième et le cinquième réseaux se réfèrent respectivement à l'affinité interpersonnelle et à l'influence positive au travail. L'affinité interpersonnelle est évaluée en demandant à l'interviewé d'indiquer les collaborateurs avec lesquels il apprécie de passer du temps, de converser, avec lesquels il est à l'aise et qu'il a le plus de facilité à comprendre. L'influence positive se caractérise par une écoute active et un soutien chaleureux, une joie et un optimisme conta-

gieux. L'interviewé désigne les collaborateurs qui ont, selon lui, le plus d'influence positive sur les autres. Ces deux réseaux constituent des réseaux expressifs dans le sens où les ressources sociales véhiculent de l'affect, du soutien social et émotionnel. Comme dans les travaux de J. COLEMAN et al. (1957), nous avons décidé de limiter le nombre maximum de nomination à 3 identifiants ou noms de collaborateurs.

Même si des critiques ont été faites sur cette délimitation a priori du nombre de contacts (HOLLAND & LEINHARDT, 1973 ; LAZEGA, 1998, 2007), elle apparaît comme la forme traditionnellement retenue. S'intégrant dans des enquêtes plus ou moins longues, elle réduit le risque d'avoir des questionnaires ou entretiens non exploitables (abandon ou remplissage). Nos populations étant restreintes, les déformations sur les structures locales restent assez limitées d'autant que nous avons utilisé d'autres méthodes de collecte pour comprendre plus finement les relations au travail.

### **2.2.2.3 Enquête par questionnaire et autres méthodes de collecte**

Dans notre recherche, l'implication au travail et les réseaux informels sont définis grâce à un questionnaire. Ce mode de collecte permet d'obtenir des données primaires. Il constitue un outil permettant de recueillir facilement des informations. Il doit être construit (agencement des items et modalités de réponses) et structuré de façon à être compréhensif facilement par les répondants et à éviter les effets de halo (série de questions trop similaires) et de contagion (influence d'une question sur une autre) (BAUMARD & IBERT, 2014, p. 265). Le questionnaire peut être soit lu directement par le répondant (auto-administration) ou par l'enquêteur (administration assistée). La première solution est souvent effectuée en posant l'anonymat. Elle offre ainsi la possibilité d'obtenir un plus grand nombre de réponses. Mais, en cas d'incompréhensions des items, elle risque d'amener à des réponses au hasard voire à l'abandon. Comme il est impossible de savoir si ce sont les personnes visées qui ont répondu, il est préconisé de varier les modes d'administration (TOEPOEL et al., 2009 ; DILLMAN et al., 2009 ; BAUMARD & IBERT, 2014).

Notre questionnaire (annexe A) a été élaboré en tenant compte des effets de halo et de contagion. Les échelles de mesure ont été adaptées à la marge aux contextes étudiés (BAUMARD & IBERT, 2014, p. 265). En effet, nous avons indiqué le nom précis de l'organisation quand l'item y faisait référence. Il a été organisé en trois parties. La première aborde les éléments d'attributs. Nous avons commencé par les attributs individuels (socio-démographique) puis les attributs organisationnels (noms du secteur/laboratoire, de l'équipe, du responsable). La deuxième se focalise sur l'implication au travail : dans l'ordre, l'implica-

tion organisationnelle, l'implication dans la carrière, l'implication vis à vis de l'équipe puis du supérieur. La dernière partie aborde les questions relationnelles et sociométriques avec les dénominateurs de noms (dans l'ordre : attraction, conseil, collaboration, affinité interpersonnelle, influence positive). Un paragraphe introductif amène chaque partie du questionnaire (annexe A). Nous l'avons construit à l'aide de Google form<sup>1</sup> qui apparaît comme un outil utilisé par les organisations pour leurs propres enquêtes internes en raison de son design et ses fonctionnalités « *user friendly* ».

Quelque soit le mode d'administration choisi (par voie électronique, par papier ou en face à face), cet outil fournit un agencement rapide des données. Il est, en outre, facilement exploitable. Nous avons privilégié une voie intermédiaire car notre questionnaire ne pouvait pas être anonyme. Nous avons mené deux études empiriques, la première dans le service production-maintenance d'une PME et la deuxième dans un laboratoire public de recherche d'une université. Ces études abordent l'implication et les réseaux au travail d'ouvriers et techniciens de production-maintenance d'une part et d'enseignants-chercheurs d'autre part.

Pour ces deux enquêtes, nous nous sommes rendus sur place. Nous avons veillé à insister et à rassurer sur l'anonymisation des données pour les traitements et la non transmission des données sans l'accord explicite des répondants. Cette méthode a permis de répondre à certaines incompréhensions. Dans le cas 1, les contraintes imposées par le service RH nous ont obligé à opter pour le questionnaire assisté en face à face. Nous avons ajouté une question ouverte (« Avez-vous des éléments à rajouter ? Des remarques à faire ? ») à la fin de l'enquête pour laisser aux collaborateurs la possibilité de s'exprimer s'ils le voulaient ou le pouvaient. Dans le cas 2, un séminaire de recherche a été mené pour présenter le cadre de notre étude et permettre de rassurer fortement sur l'anonymisation des données. Le questionnaire a été effectué en auto-administration en ligne sous notre supervision. L'étude de cas permet de recueillir et de travailler sur des données primaires et secondaires. Dans notre recherche, elle est exploitée pour contextualiser l'implication et les réseaux sociaux au travail. Elle sert aussi à reconstituer les réseaux formels. Nous avons étudié les archives, mené des rencontres planifiées avec les directions et les collaborateurs (rendez-vous, séminaires, réunions collectives), recueilli des éléments à l'aide de conversations sur le vif (« *on the fly* ») et d'un « parrain » dans chacun des deux terrains (LECOCQ, 2003)<sup>2</sup>.

---

1. La formation sur l'éthique de la recherche, dans laquelle les formateurs ont conseillé de prohiber google form car il ne respectait pas la RGPD, n'a été proposée à l'école doctorale qu'un an après les études de terrain.

2. Le terme de « parrain » (LECOCQ, 2003) se réfère au fait que cette personne nous a introduit sur le terrain. Elle nous a fourni sa « version » des comportements des collaborateurs et leurs histoires (au sens propre comme au sens figuré) ainsi que sa représentation du fonctionnement de l'organisation et du collectif de travail.

## 2.3 Les études empiriques

Pour approcher les relations de travail en situation naturelle, nous voulions aborder les terrains au plus près. En cohérence avec nos choix épistémologique et méthodologique, nous avons retenu des cas multiples pour « enrichir les résultats de recherche » (GRENIER & PAUGET, 2007). Ce choix apparaît plus en adéquation avec notre problématique de recherche. Il est plus à même de nous permettre de générer des connaissances. D'autres facteurs nous ont aussi influencé. Tout d'abord, nous avons une proximité avec l'un des deux terrains que nous avons choisi par opportunité. Ensuite, nous avons des « parrains » (LECOQ, 2003) au sein des deux terrains. Même s'il faut prendre en compte la subjectivité de leurs propos, ils nous aident à mieux comprendre l'histoire de l'organisation, la répartition formelle du travail et le fonctionnement du collectif. Nous avons utilisé plusieurs méthodes de collecte pour trianguler nos données.

### 2.3.1 Les terrains étudiés

Dans le cadre d'études quantitatives, l'accès à l'étude empirique est généralement plus aisé puisque la méthode la plus mobilisée est celle du questionnaire. Plusieurs modes d'administration peuvent être utilisés pour atteindre un large échantillon. Actuellement, la voie électronique est celle qui est privilégiée car elle est très accessible et rapide. Le développement des outils numériques (e-mails, réseaux sociaux numériques...) multiplie la visibilité du questionnaire et l'opportunité d'obtenir le nombre de réponses permettant des traitements statistiques. Dans le cadre d'études qualitatives et particulièrement dans l'étude de cas, l'objectif n'est pas la généralisation statistique. Le chercheur a pour finalité de décrire et/ou de comprendre un phénomène dans son contexte naturel. La réussite de l'étude de cas est très fortement dépendante de l'accès et de la conservation du terrain. La première difficulté se situe dans la négociation du terrain. Elle peut se faire par mail, par téléphone ou sur place. Ces modalités demandent au chercheur non seulement du temps mais aussi un investissement physique et psychologique. A tout moment, les événements peuvent remettre en cause la négociation mais aussi l'accès au terrain. La préservation du terrain dépend à la fois de l'instauration de relations de confiance avec les sujets de l'étude mais aussi des circonstances extérieures. Si l'étude de cas constitue un atout pour approcher un phénomène dans son milieu naturel et générer des données riches, elle demande un fort engagement du chercheur car il doit être constamment en alerte. Il doit gérer sa distance au terrain et aux sujets, la subjectivité et l'orientation des propos, acquérir une vision entière du phénomène étudié et

utiliser à bon escient les divers méthodes de collecte et de traitement de données.

### **2.3.1.1 Le choix des terrains et leur accès**

La première étude exploitée s'est déroulée dans une PME française, site de production d'un groupe nord-américain. L'autre s'est effectuée dans un laboratoire public de recherche d'une université française. Pour approcher ces deux terrains, nous allons expliquer la façon dont nous avons négocié leur accès et dont nous avons abordé les acteurs de nos études.

### **2.3.1.2 Le contact avec les acteurs**

Pour le cas 1, notre parrain a fait la proposition de notre étude auprès du service RH et de la direction durant le mois de septembre 2020. Nous avons établi un rendez-vous en visio conférence pour présenter les attentes de l'étude et convenir des modes opératoires. Comme les collaborateurs doivent se relayer sur les machines, nous ne devons pas dépasser 15 mn d'interrogation. La période de l'enquête est fixée de novembre à décembre 2020 pour que nous puissions interroger tous les collaborateurs du service production/maintenance qui sont en  $3 \times 8$ .

Dans l'ensemble, les collaborateurs ne sont pas réticents mais ont beaucoup d'appréhension sur la non anonymisation et le partage des résultats de l'enquête avec la direction. Une liste leur est fournie lors de l'enquête où des numéros d'identification apparaissent à côté des noms des collaborateurs. Pour les dénominateurs de noms, ils doivent me fournir le numéro d'identification. Ces numéros sont temporaires. Une deuxième anonymisation est effectuée pour le traitement des données et la présentation des résultats. Nous avons été obligés de mener l'enquête dans la salle de repos. Cette contrainte va générer du stress et beaucoup d'appréhension pour les répondants. En effet, le bruit des machines est constant et assez fort. Les vestiaires sont jouxtés à la salle de repos où sont situés la badgeuse, les plannings de travail et les informations RH. Certains collaborateurs font des aller-retours entre la zone de production et les vestiaires alors que d'autres collaborateurs font leur pause. Nous sommes conscients que cette contrainte a pu entraîner certains biais. Les collaborateurs interrogés ont pu être gênés voir stressés par la présence des autres dans la salle de repos. Nous avons interrogé 32 collaborateurs sur 40 du service production/maintenance.

Pour le cas 2, cette enquête correspond à un étude opportuniste puisqu'elle s'est déroulée auprès de collaborateurs qui sont, pour certains, des collègues de notre parrain. Celui-ci est

un proche. Ce constat est à la fois une opportunité et un risque. En effet, beaucoup des collègues ont répondu par sympathie. Ils ont participé car il y avait une confiance vis à vis de la confidentialité des données et du processus d’anonymisation. Des biais affectif, de désirabilité sociale ou de confirmation ont pu être générés. En effet, les résultats de l’enquête sur le cas 1 ont été présentés succinctement lors d’un séminaire de recherche pour rassurer sur la non anonymisation de l’enquête. Leur proximité avec le parrain a pu, inconsciemment ou non, influencer leurs réponses. Nous avons interrogé 31 enseignants-chercheurs sur 45 du laboratoire.

Dans les deux cas, nous nous sommes centrés sur la population qui nous permettait d’effectuer une ARS. Nous avons conscience que cette délimitation des frontières est subjective. Elle permet cependant de respecter la contrainte d’être basée sur des « frontières explicites, temporaires et problématisables » (ÉLOIRE, 2009, p. 260). Elle nous donne l’opportunité de mener notre ARS sur un échantillon représentant les 3/4 de la population. Après avoir présenté le choix des terrains, leur accès et le contact avec les acteurs, nous allons décrire le contexte de nos deux cas et les échantillons.

### **2.3.2 La description des cas**

Afin de mieux contextualiser nos résultats et affiner nos analyses, nous allons décrire les deux cas. Nous présenterons leur contexte général en revenant sur l’historique des organisations, les collectifs de travail et la description des échantillons. Nous expliquerons ensuite les constructions des profils d’implication et des réseaux sociaux formels et informels.

#### **2.3.2.1 Présentation du cas 1 – service production/maintenance d’une PME**

La première étude empirique s’est déroulée sur le seul site français de fabrication d’un groupe nord-américain de produits manufacturés et de produits numériques. Tous les autres sites de fabrication sont hors de France (Europe, Asie et Amérique latine). Ses sièges sociaux se situent en Amérique du Nord. Sa filiale française a été créée dans les années 2000 et est située dans la région parisienne. Le groupe est 5ème sur le marché mondial des produits de divertissement. Ce marché est très concurrentiel. Il se concentre autour de quatre grands groupes et de multiples producteurs. Les stratégies du groupe nord-américain sont axées sur les nouveaux produits (y compris l’achat de licences) et les fusions-acquisitions. Pour la période 2021-2026, le TCAC (taux de croissance annuel composé) sur ce marché dynamique



est estimé à 9,91%. Le groupe nod-américain possède un large portefeuille de produits et de marques. Il se focalise sur l'innovation et la qualité de ses produits. L'usine française, qui existe depuis plus de 60 ans, a été rachetée par le groupe, il y a environ une dizaine d'années. Elle constitue la référence d'une grande marque française reconnue depuis des générations dans les produits de divertissement. En reprenant l'usine, le groupe a acquis la licence de marque<sup>3</sup>. À ce jour, compte tenu principalement de l'augmentation des coûts de production et de l'inflation, le groupe a pris la décision de fermer ce seul site français de production pour 2024. Un plan social a été mis en place en début d'année 2023 jusque 2024. Les premières lettres de licenciement ont été remises en juillet 2023.

### 2.3.2.1.1 Historique

Les rencontres planifiées avec les directions et notre parrain, les conversations sur le vif et l'observation non-participante nous ont permis de mieux comprendre l'organisation et le fonctionnement des collectifs de travail. A l'heure d'aujourd'hui, avec un effectif de 50 collaborateurs fixes et jusqu'à 73 avec les CDD et intérimaires, l'organisation du cas 1 est identifiée comme PME. Chaque année, l'usine fabrique environ 3 millions de produits. Il y a une dizaine d'années, elle était menacée de fermeture avant qu'elle ne soit rachetée par le groupe étranger. Beaucoup de modifications ont été mises en place pour passer d'un « management familial » à un management plus en adéquation avec un site industriel. Dans l'usine, il existe une démarcation physique et psychologique entre les collaborateurs dans la zone des bureaux et ceux dans la zone de production. Ce clivage s'est intensifié avec la crise sanitaire car certains collaborateurs des bureaux ont longtemps télétravaillé alors que ce mode de travail était impossible pour les collaborateurs en production/maintenance.

Le service production/maintenance est organisé selon le type d'opérations. En maintenance, il y a deux collaborateurs permanents et un intérimaire qui s'occupent de toutes les machines de la zone production. Ils sont sous la direction d'un responsable. Dans le service de production, les collaborateurs sont répartis en 3 équipes selon le type d'opération : conditionnement, semi-conditionnement et injection. Les équipes sont composées de 2 à 5 collaborateurs selon les machines. Ils sont répartis en 3 × 8. Ils sont tous sous la direction du responsable de la production et d'un sous-responsable de la production. La spécificité de l'équipe d'injection est que les collaborateurs se déplacent entre toutes les machines de

---

3. Tous les éléments ont été travaillés à partir d'articles de journaux (<https://www.mordorintelligence.com> ; <https://www.lsa-conso.fr/> ; <https://www.francebleu.fr> ; <https://www.lesechos.fr>) dont nous ne pouvons pas mettre les références complètes pour préserver l'anonymat de l'organisation étudiée et celle des répondants.

la zone de production. Ils sont supervisés par deux sous-responsables de l'injection qui sont sous la direction du responsable de la production. Certains collaborateurs sont seuls car ils ne sont pas sur machine. Ils s'occupent d'opérations spécifiques comme la pesée (supervision par le responsable de la production, dans la zone de production) ou la qualité (supervision par le responsable de la qualité, dans les bureaux).

Ce mode de fonctionnement implique que les collaborateurs sont le plus souvent avec leurs co-équipiers, même pendant les pauses. Ils n'ont pas la possibilité de connaître les autres collaborateurs du service production/maintenance. Les seuls autres collaborateurs avec qui ils échangent constamment sont le responsable et le sous-responsable de la production (bureau dans la zone de production), ceux de la maintenance (bureau hors de la zone de production), quelques collaborateurs de l'équipe injection et quelques responsables dans les bureaux. Cette répartition est importante car elle détermine les opportunités d'échange ou les risques d'isolement. Nous allons décrire plus en détail la population que nous avons interrogé dans notre enquête.

### 2.3.2.1.2 Description de l'échantillon

L'échantillon est composé des collaborateurs du service production/maintenance. Sa composition est présentée dans le tableau 2.5. Elle comprend à la fois les collaborateurs permanents mais aussi en CDD. La majorité des collaborateurs ayant des responsabilités ont refusé de participer à l'enquête.

TABLEAU 2.5 – Description de l'échantillon du cas 1.

<b>Genre</b>		<b>Ancienneté</b>	
<i>Homme</i>	28	<b>moyenne</b>	5 ans
<i>Femme</i>	12	<b>Age moyen</b>	36 ans
<b>Taille Production-maintenance</b>	40	<b>Statut</b>	40
<i>Interviewés</i>	32	<i>Ouvriers</i>	35
<i>Non-interviewés</i>	8	<i>(sous-)responsables</i>	5

Les femmes représentent 38 % de notre échantillon (figure 2.9). L'âge moyen est de 36 ans. Environ 19 % a moins de 25 ans, 25 % entre 25 et 35 ans, 34 % entre 36 et 45 ans, 22 % entre 46 et 55 ans et 0 % a plus de 55 ans (figure 2.10).

L'ancienneté moyenne est de 5 ans. Environ 27 % des salariés de notre échantillon ont moins de 2 ans d'expérience, 48 % entre 2 et 5 ans, 12 % entre 6 et 10 ans et 12 % plus de 10 ans (figure 2.11).

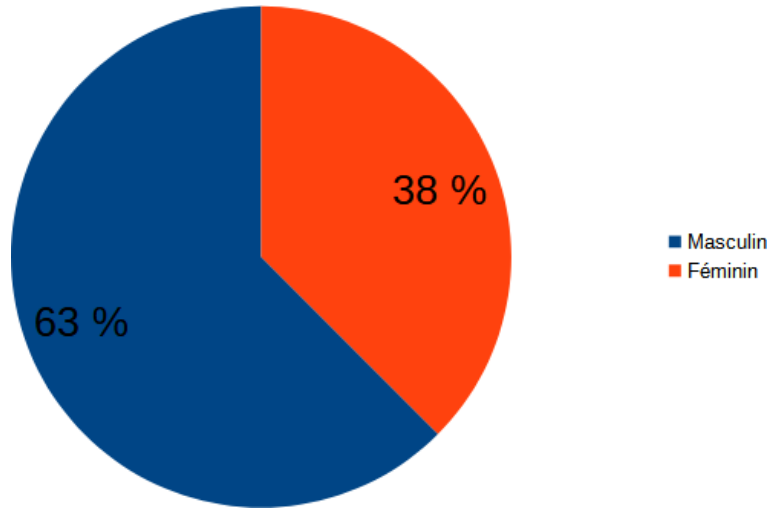


FIGURE 2.9 – Répartition par genre du premier échantillon.

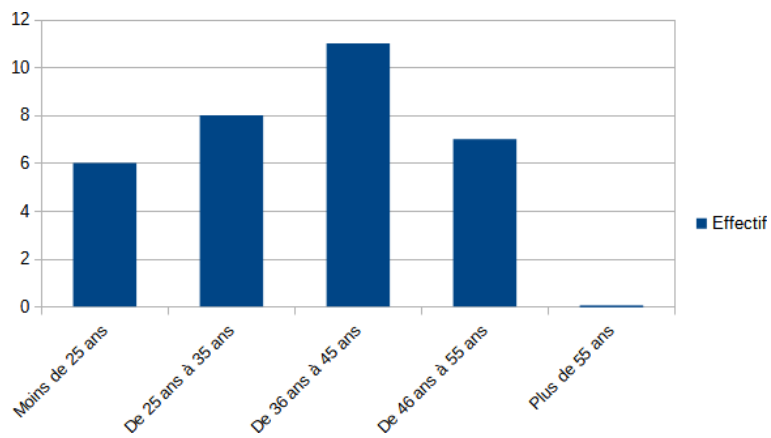


FIGURE 2.10 – Répartition par âge du premier échantillon.

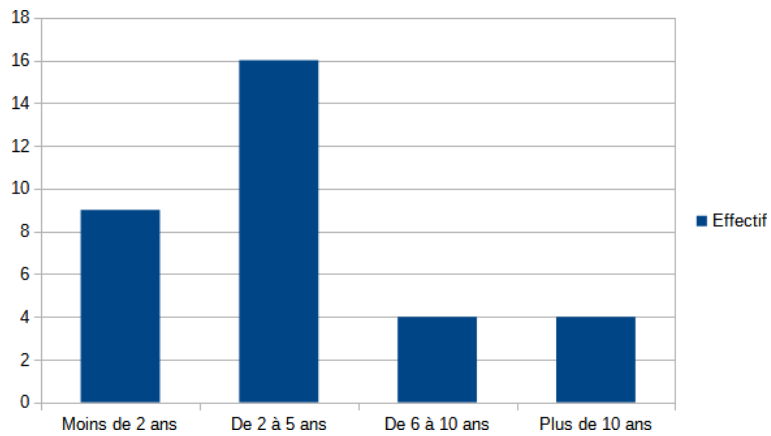


FIGURE 2.11 – Répartition par ancienneté du premier échantillon.

Avant le traitement des données, nous avons procédé à une deuxième anonymisation. Nous avons choisi de donner des noms d'animaux à chaque équipe pour avoir une meilleure visibilité lors de la représentation graphique des réseaux. Dans le cas 1, les quatre équipes de production ont été désignées par les chiens, les chats, les lapins et les poissons. Chaque collaborateur de ces équipes a une lettre et le nom de son équipe comme « K-chien » ou « N-poisson ». Les collaborateurs qui ne sont pas affectés dans des équipes sont dénommés par une lettre comme « P » ou « Y ». Les 32 répondants ont les dénominations fournies dans le tableau 2.6.

TABLEAU 2.6 – Dénominations de l'échantillon du cas 1.

1)	B-Poisson	F-Lapin	L-Chien	R-Chat	P
2)	H-Poisson	V-Lapin	A-Chien	T-Chat	S-M0
3)	N-Poisson	AC-Lapin	M-Chien	AD-Chat	Y
4)	X-Poisson	J-Lapin	O-Chien	E-Chat	D-SRI1
5)	Z-Poisson		Q-Chien	G-Chat	
6)	AB-Poisson		U-Chien		
7)	C-Poisson		W-Chien		
8)	AA-Poisson		AF-Chien		
9)	I-Poisson		AG-Chien		
10)			K-Chien		

Il y a 4 personnes sans équipe : pesée, qualité, maintenance et sous-responsables d'injection. Les chiens sont au nombre de 10, les chats de 5, les lapins de 4 et enfin les poissons de 9. Dans chaque équipe, des intérimaires viennent compléter l'effectif. Malheureusement, nous n'avons pas pu les interroger. Toutes les équipes sont managées par des sous-responsables et responsables. Seul un sous-responsable a bien voulu participer à l'enquête. Nous avons procédé de même pour le cas 2. Nous le présentons après avoir détaillé le contexte de ce deuxième cas.

### 2.3.2.2 Présentation du cas 2 – laboratoire public de recherche d'une université

La deuxième étude empirique s'est déroulée dans un laboratoire public d'une université de taille moyenne<sup>4</sup>. Nous avons alors choisi la voie du séminaire de recherche pour augmenter le taux de retour puisqu'il nous fallait 3/4 du laboratoire pour pouvoir reconstituer les réseaux informels. Le laboratoire de notre étude est intégré dans une université créée il y a une trentaine d'années. Elle est localisée sur 4 sites séparés d'environ une quarantaine de kilomètres chacun. Elle regroupe plusieurs composantes : IUT, école d'ingénieurs, école de

4. Les chiffres et les informations sont issus du site de l'Université et des composantes, dont nous ne pouvons indiquer les URL pour préserver l'anonymat des répondants.

commerce, université hors autres composantes. 500 collaborateurs travaillent à l'université toutes composantes confondues. La recherche est répartie en 3 pôles et instituts de recherche, 14 unités de recherche et 2 écoles doctorales. En 2023, l'université réunit 325 chercheurs et 196 doctorants.

### **2.3.2.2.1 Historique**

Le laboratoire est issu d'une fusion de deux laboratoires préalablement existants. Elle a eu lieu une dizaine d'années avant cette étude. Le laboratoire regroupe 71 collaborateurs (inclus secrétaire, Biatoss, ingénieurs de recherche, ATER, post-doctorants et doctorants). Quatre équipes ont été constituées par axes de recherche. Selon les équipes, un responsable d'équipe est soit désigné de manière collégiale, soit de manière naturelle (leadership naturel, roulement en fonction des statuts et des responsabilités). Le directeur du laboratoire est élu par le conseil de laboratoire. Il désigne un directeur adjoint. Le directeur actuel est en place depuis janvier 2020. L'ancien directeur y était pendant dix ans. Le nouveau directeur a une particularité. Il est à la fois directeur du laboratoire et co-responsable temporaire d'une des équipes. En fonction des équipes, des réunions se tiennent plus ou moins régulièrement. Des séminaires de recherche sont organisés permettant d'accueillir des chercheurs extérieurs. Les membres du laboratoire enseignent dans les différentes composantes de l'Université : IUT, école d'ingénieurs, université. Ce constat implique que les rencontres entre les enseignants-chercheurs sont plus ou fréquentes. En effet, certains sont affectés à la même composante et sur plusieurs sites de l'université. D'autres ne se côtoient qu'au laboratoire ou lors des réunions et séminaires.

### **2.3.2.2.2 Description de l'échantillon**

Dans le cadre de la deuxième étude empirique, le parrain étant un collègue, certains des répondants ont eu des appréhensions à participer à l'enquête. Il s'agit principalement de ceux ayant des responsabilités. Le tableau 2.7 décrit la composition de l'échantillon. Seuls les permanents du laboratoire sont étudiés car le taux de réponse des non-permanents était trop faible pour atteindre les exigences recommandées en ARS.

Les femmes représentent 19 % de notre échantillon (figure 2.12). L'âge moyen est de 47 ans. 0 % a moins de 25 ans, environ 13 % a entre 25 et 35 ans, 39 % entre 36 et 45 ans, 26 %

---

5. Nous avons retiré les collègues partis ou partants.

TABLEAU 2.7 – Description de l'échantillon du cas 2.

<b>Genre</b>		<b>Ancienneté</b>	
<i>Homme</i>	25	<b>moyenne</b>	15 ans
<i>Femme</i>	6	<b>Age moyen</b>	47 ans
<b>Taille Laboratoire (permanents)</b>	45 <sup>5</sup>	<b>Statut</b>	45
<i>Interviewés</i>	31	<i>PR</i>	12
<i>Non-interviewés</i>	14	<i>MCF (inclus HDR)</i>	5
		<i>Biatoss</i>	2

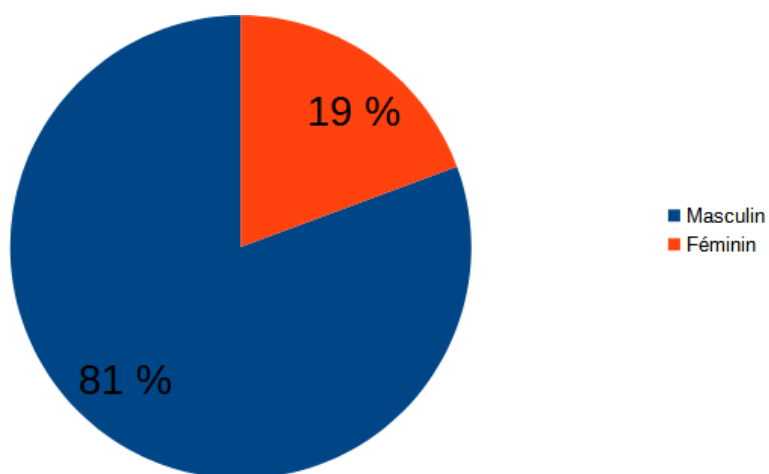


FIGURE 2.12 – Répartition par genre du deuxième échantillon.

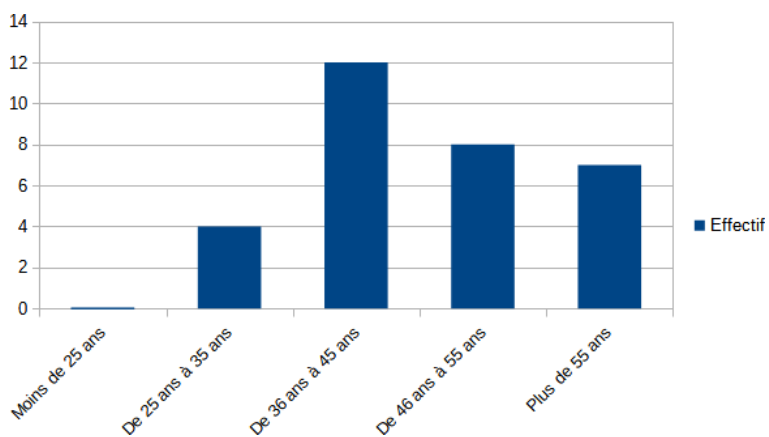


FIGURE 2.13 – Répartition par âge du deuxième échantillon.

entre 46 et 55 ans et 23 % a plus de 55 ans (figure 2.13). L'ancienneté moyenne est de 15 ans. Environ 10 % des salariés de notre échantillon ont moins de 2 ans d'expérience, 10 % entre 2 et 5 ans, 16 % entre 6 et 10 ans et 65 % plus de 10 ans (figure 2.14).

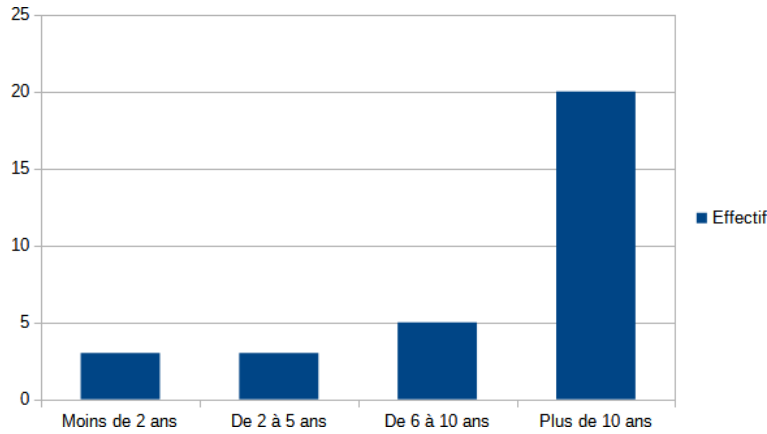


FIGURE 2.14 – Répartition par ancienneté du deuxième échantillon.

Avant le traitement des données, nous avons procédé à une deuxième anonymisation. Nous avons choisi de donner des noms d'animaux à chaque équipe pour avoir une meilleure visibilité lors de la représentation graphique des réseaux. Dans le cas 2, les quatre équipes du laboratoire ont été désignées par les aigles, les loups, les cerfs et les ours. Chaque collaborateur de ces équipes a le nom de son équipe puis un chiffre comme « Loup\_101 » ou « Cerf\_112 ». Un seul répondant n'a pas d'équipe, « Truite\_100 ». Il fait parti du « service support » du laboratoire. Les 31 répondants ont les dénominations fournies dans le tableau 2.8.

TABLEAU 2.8 – Dénominations de l'échantillon du cas 2.

1)	Loup_101	Ours_101	Cerf_101	Aigle_101	Truite_100
2)	Loup_102	Ours_103	Cerf_102	Aigle_102	
3)	Loup_103	Ours_104	Cerf_103	Aigle_103	
4)	Loup_105	Ours_105	Cerf_104	Aigle_104	
5)	Loup_106		Cerf_105	Aigle_105	
6)	Loup_107		Cerf_106	Aigle_106	
7)			Cerf_107	Aigle_107	
8)			Cerf_108	Aigle_108	
9)			Cerf_109		
10)			Cerf_110		
11)			Cerf_111		
12)			Cerf_112		

Les loups sont au nombre de 6, les aigles de 8, les ours de 4 et enfin les cerfs de 12. Une fois l'anonymisation des données effectuée, nous les avons traitées pour créer les profils

d'implication au travail. Nous avons ensuite reconstitué les différents réseaux, formels et informels. Enfin, nous avons effectué une cartographie de ces profils sur ces différents réseaux.

### 2.3.3 La construction des profils et des réseaux

L'objectif de notre recherche est de relier l'immersion sociale et l'implication au travail. Pour effectuer l'ARS, six réseaux ont été reconstitués et analysés : un réseau formel et cinq réseaux informels (attraction pour la constitution d'équipe, conseil, collaboration, affinité interpersonnelle et influence positive au travail). Pour l'implication, compte tenu de nos échantillons, nous avons opté pour une approche centrée sur les personnes en construisant les profils de chaque collaborateur. Nous allons d'abord expliquer le processus de création des profils que nous avons adopté avant de présenter celui de reconstitution des réseaux.

#### 2.3.3.1 La création des profils

Les nombreuses méthodes de classification sont réparties en deux grandes familles : les classifications supervisées et non supervisées. Parmi cette dernière, des méthodes de partitionnement sont utilisées pour construire des clusters ou groupes. Nous avons expliqué dans la littérature que depuis STANLEY et al. (2013), la LPA (*Latent Profile Analysis*, MUTHÉN & MUTHÉN, 2000) est mobilisée pour créer les profils d'implication. Si elle est plus rigoureuse et solide, elle est aussi très sensible à la taille de l'échantillon. Dans le cas de petits échantillons, il est préférable d'utiliser d'autres méthodes de partitionnement. Les plus répandues sont les nuées dynamiques. Elles sont parfois assimilées aux K-means. Traditionnellement, pour établir des profils à partir de variables regroupées dans un questionnaire, trois grandes méthodes sont utilisées : les classifications simples (le split par la moyenne ou la médiane), les classifications non hiérarchiques (les centres mobiles ou les nuées dynamiques), et les classifications hiérarchiques ascendante ou descendante (CREUSIER & BIÉTRY, 2014).

Nous avons mobilisé les nuées dynamiques pour plusieurs raisons. D'abord, la taille de nos deux échantillons nous suggère de ne pas effectuer une LPA. Ensuite, parmi les méthodes classiquement utilisées, elles apparaissent comme les plus opportunes dans notre étude. La méthode des nuées dynamiques repose sur un algorithme itératif (LLOYD, 1957 ; STEINHAUS, 1957) qui nécessite de paramétrer le nombre  $K$  de clusters que nous souhaitons obtenir. Pour déterminer les  $K$  classes, nous nous sommes ensuite basés sur la méthode des K-means (MACQUEEN et al., 1967). Elle s'appuie sur la distance moyenne entre les points et le centre



de gravité de chaque partition. Pour contrer la part d'arbitraire lié à ce modèle itératif, il est conseillé de relancer plusieurs fois l'algorithme afin d'obtenir une « forme forte » (DIDAY, 1971).

Enfin, nous avons choisi les clusters en fonction des recommandations de la communauté académique : l'effectif au sein de chaque cluster ou classe doit être supérieur ou égal à 10 % de l'échantillon global (CREUSIER & BIÉTRY, 2014). Pour créer nos profils, nous avons utilisé le logiciel SPSS. Pour relier l'implication à l'immersion sociale, nous avons reconstitué les réseaux formels et informels. Ce choix va permettre de visualiser les profils sur la cartographie des relations de pouvoirs et de responsabilités (le réseau formel) mais aussi de conseil, de collaboration, d'affinité interpersonnelle au travail, d'influence positive au travail et d'attraction pour la constitution d'équipe (les cinq réseaux informels).

### 2.3.3.2 La reconstitution des réseaux

Pour reconstituer les réseaux formels, nous avons établi des matrices d'adjacence à partir des organigrammes, des informations obtenues sur les sites internet et des parrains. Nous avons opté pour des réseaux complets dirigés et non valués. Nous avons mis les collaborateurs en ligne et en colonne en rajoutant les collaborateurs qu'ils avaient désigné mais qui ne font pas partis de nos répondants. Le chiffre 0 indique qu'il n'y a pas de relation entre les collaborateurs. Dans le cas contraire, le chiffre 1 correspond à une relation entre l'interviewé et le collaborateur désigné. Pour reconstituer les cinq réseaux informels, nous avons analysé les dénominateurs de noms inclus dans l'enquête. Nous avons établi cinq matrices d'adjacence où les collaborateurs apparaissent en lignes et en colonnes (tableau 2.9).

TABLEAU 2.9 – Nombre de collaborateurs (nœuds) dans les matrices d'adjacence des réseaux.

Matrices d'adjacence	Cas 1	Cas 2
Réseau formel	$n = 40$	$n = 45$
Réseau formel des sous-équipes	$n = 37$	$n = 43$
Réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe	$n = 44$	$n = 37$
Réseau de conseil	$n = 48$	$n = 41$
Réseau de collaboration	$n = 45$	$n = 54$
Réseau d'affinité interpersonnelle	$n = 44$	$n = 51$
Réseau d'influence positive	$n = 47$	$n = 49$






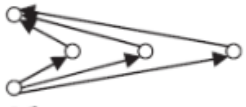
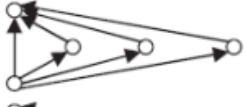
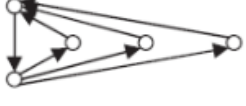








La première matrice d'adjacence a pour objectif de reconstituer le réseau d'attraction pour

la constitution d'une équipe. Les collaborateurs doivent désigner les collaborateurs avec qui ils aimeraient faire équipe s'ils avaient le choix. La deuxième matrice d'adjacence se base sur le choix des collaborateurs auprès de qui ils vont demander des conseils d'ordre professionnel. La troisième matrice d'adjacence a pour finalité d'établir les collaborations professionnelles. Ces deux derniers réseaux sont des réseaux instrumentaux car les ressources sociales transmises portent sur des connaissances ou des informations tangibles. La quatrième matrice d'adjacence indique les collaborateurs avec lesquels ils ont le plus d'affinité interpersonnelle (facilité à comprendre la personne, à apprécier ses conversations et de passer du temps en sa compagnie, d'être à l'aise). La cinquième matrice établit l'influence positive (une écoute active et un soutien chaleureux, une joie et un optimisme contagieux). Ces deux matrices constituent des réseaux expressifs dans le sens où les ressources sociales véhiculent de l'affect, du soutien social et émotionnel.

Ces matrices d'adjacence ainsi que les caractéristiques socio-démographiques des échantillons nous ont permis de travailler avec le modèle ERGM (*Exponential Random Graph Models*). Du fait que « le lien crée le lien » (BRAILLY et al., 2017, p. 220), dès les années 1980, des modélisations statistiques des réseaux ont été créés et perfectionnés par la suite. Appelés aussi modèles hiérarchiques linéaires, ou encore modèles à coefficients aléatoires, ils ont connu un fort développement depuis plus d'une quinzaine d'années. Bien que très hétérogènes, ils sont tous basés sur une fonction exponentielle. Par ordre d'apparition et de perfectionnement, nous pouvons citer les modèles p1, p2, p\* et ERGM (BEAUGUITTE, 2012).

- le modèle p1 (à l'abandon aujourd'hui) se base sur les dyades et estime la probabilité qu'un lien existe entre deux acteurs en utilisant la densité, le nombre de liens mutuels, les degrés entrants et sortants de la dyade étudiée ;
- le modèle p2 a l'avantage de pouvoir prendre en compte des degrés (entrants et sortants), la densité, des effets de réciprocité (dyades mutuelles ou asymétriques) et des variables décrivant les acteurs. Des variables explicatives au niveau du lien, de l'acteur et du réseau dans son ensemble peuvent aussi être prises en compte ;
- le modèle p\* permet de prendre en compte les triades. Couramment, au niveau dyadique sont analysés par exemples le choix (par la densité) et la réciprocité (nombre de liens mutuels), tandis qu'au niveau triadique, les variables testées portent par exemples sur la transitivité ou l'intransitivité. Comme pour le modèle p2, des variables explicatives portant sur les attributs des acteurs ainsi que les degrés entrants et sortants peuvent y être introduits ;
- le modèle ERGM est basé sur le même principe que le p\* mais permet en plus de confronter la forme d'un réseau empirique à des distributions théoriques qui vont être

simulées. En plus, d'examiner la fonction des attributs des acteurs sur les choix relationnels, le degré ou les triades, il va permettre de valider la justesse des modèles obtenus. La valeur à expliquer est l'existence de liens entre deux acteurs. Les variables explicatives regroupent généralement les propriétés de l'immersion sociale (densité, degré entrant et sortant, liens mutuels...) et les variables attributaires des acteurs (BEAUGUITTE, 2023). Cette modélisation statistique est efficace pour des réseaux de quelques centaines d'acteurs. Comme toutes régressions multiples, le choix des variables explicatives (figure 2.15) est central pour les résultats. Il doit être lié à des hypothèses bien définies.

Network effect		Estimate (SE)
<b>Purely structural effects (endogenous)</b>		
Arc		-1.96 (0.73)*
Reciprocity		2.88 (0.46)*
Popularity (in-degree)		-0.27 (0.32)
Activity (out-degree)		-0.34 (0.34)
Simple 2-path <sup>3</sup>		-0.06 (0.08)
Multiple 2-paths		-0.06 (0.09)
Transitivity (transitive path closure of multiple 2-paths)		1.22 (0.19)*
Cyclic closure (cyclic closure of multiple 2-paths)		-0.37 (0.17)*
<b>Actor relation effects (exogenous)</b> (black nodes indicates actor with attribute)		
Sender (seniority)		-0.56 (0.29)
Sender (projects)		0.01 (0.02)
Receiver (seniority)		0.08 (0.23)
Receiver (projects)		-0.02 (0.02)
<sup>4</sup> Homophily (seniority)		0.64 (0.26)*
Heterophily (projects)		-0.08 (0.02)*
Homophily (office)		-0.01 (0.17)
<b>Covariate network (exogenous)</b>		
Advice entrainment (covariate arc)		1.76 (0.30)*

\* = parameter estimate is greater than two times the standard error in absolute value, indicating the effect is significant (see Section 12.5.1 for details).

FIGURE 2.15 – Variables explicatives possibles d'un modèle ERGM. Source : (BEAUGUITTE, 2023, p. 90).

L'intérêt principal est concrètement de pouvoir mieux comprendre certaines propriétés en situation. Par exemple, en cas d'homophilie, celle-ci peut provenir des attributs des acteurs mais aussi d'effets structuraux (distribution de degré, fermeture triadique...). Le « lien explique le lien » mais « l'attribut explique le lien » (BRAILLY et al., 2017, p. 229). Ces modèles multi-niveaux, en posant comme aléatoire l'effet de contexte, vont permettre de l'introduire simultanément aux différents niveaux.

L'analyse ne sera plus centrée sur les variables mesurées mais sur la décomposition de la partie inexpliquée des phénomènes. Par exemple, en faisant intervenir le groupe comme une caractéristique de la sous-population, influençant le comportement des individus qui la compose, les modèles vont isoler les effets liés au groupe des effets plus strictement individuels. La variabilité de la variable à expliquer sera décomposée entre la variation inter-groupes et la variation intra-groupe (hétérogénéité au sein de chaque groupe). Ces modèles limitent l'erreur écologique (« expliquer les comportements individuels à partir d'une observation agrégée en posant l'hypothèse d'homogénéité de ces comportements au sein du groupe ») et évitent l'erreur atomistique (« expliquer le comportement d'un individu uniquement en fonction de variables individuelles ») (BRAILLY & LAZEGA, 2012, p. 9 ; BRAILLY et al., 2017, p. 228). Pour déterminer les réseaux multi-niveaux, nous avons mobilisé le modèle ERGM pour comparer les réseaux théoriques et empiriques. L'objectif est de déterminer si une homophilie des profils d'implication peuvent expliquer les réseaux sociaux.

Dans un premier temps, nous avons établi les profils des collaborateurs interrogés dans chacun des cas. Dans un deuxième temps, nous avons reconstitué les réseaux formels et informels. Nous y avons inclus les profils. Nous avons enfin comparé les réseaux formels et informels puis les réseaux informels entre eux. L'ensemble de ces résultats est présenté dans le chapitre 3.

# Chapitre 3

## Résultats

### Sommaire

---

<b>3.1</b>	<b>L'analyse descriptive des profils d'implication au travail . . . . .</b>	<b>212</b>
3.1.1	Cas 1 – service production/maintenance d'une PME . . . . .	212
3.1.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d'une université . . . . .	217
<b>3.2</b>	<b>Les réseaux théoriques et empiriques . . . . .</b>	<b>220</b>
3.2.1	Cas 1 – service production/maintenance d'une PME . . . . .	221
3.2.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d'une université . . . . .	224
<b>3.3</b>	<b>L'analyse descriptive des réseaux formels et informels . . . . .</b>	<b>226</b>
3.3.1	Cas 1 – service production/maintenance d'une PME . . . . .	227
3.3.1.1	Le réseau formel – profils IO . . . . .	227
3.3.1.2	Les réseaux informels d'attraction pour la constitution d'équipe – profils IO . . . . .	231
3.3.1.3	Les réseaux informels de conseil – profils IO . . . . .	233
3.3.1.4	Les réseaux informels de collaboration – profils IO . . . . .	235
3.3.1.5	Les réseaux informels d'affinité interpersonnelle au travail – profils IO . . . . .	236
3.3.1.6	Les réseaux informels d'influence positive au travail – pro- fils IO . . . . .	238
3.3.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d'une université . . . . .	239
3.3.2.1	Le réseaux formel – profils IO . . . . .	240
3.3.2.2	Les réseaux informels d'attraction pour la constitution d'équipe – profils IO . . . . .	244
3.3.2.3	Les réseaux informels de conseil – profils IO . . . . .	245

3.3.2.4	Les réseaux informels de collaboration – profils IO . . . . .	246
3.3.2.5	Les réseaux informels d’affinité interpersonnelle au travail – profils IO . . . . .	249
3.3.2.6	Les réseaux informels d’influence positive au travail – pro- fils IO . . . . .	250
<b>3.4</b>	<b>L’immersion structurelle . . . . .</b>	<b>253</b>
3.4.1	Cas 1 – service production/maintenance d’une PME . . . . .	254
3.4.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université . . . . .	256
<b>3.5</b>	<b>L’immersion relationnelle . . . . .</b>	<b>259</b>
3.5.1	Cas 1 – service production/maintenance d’une PME . . . . .	259
3.5.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université . . . . .	263
<b>3.6</b>	<b>L’immersion positionnelle . . . . .</b>	<b>268</b>
3.6.1	Cas 1 – service production/maintenance d’une PME . . . . .	269
3.6.2	Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université . . . . .	275

---

## 3.1 L’analyse descriptive des profils d’implication au travail

Nous nous sommes focalisés sur l’implication tri-dimensionnelle car les traitements sur les données n’ont malheureusement pas été concluants sur l’implication multi-cible. Nous présentons dans un premier temps les profils d’implication dans le cas 1 puis dans le cas 2.

### 3.1.1 Cas 1 – service production/maintenance d’une PME

Le cas 1 s’intéresse au service production/maintenance d’une PME, seul site français de fabrication d’un groupe nord-américain. Notre échantillon est de 32 collaborateurs. La majorité est répartie en quatre équipes : chiens, chats, lapins et poissons. Certains collaborateurs ne sont pas dans des équipes.

L’implication tri-dimensionnelle est mesurée par les dimensions affective (IA-désir), normative (IN-obligation) et calculée (IC-coût). Le tableau 3.1 présente la matrice de corrélation. Celles-ci sont faibles à modérées, sauf pour l’inter-corrélation entre IA et IN (où elle est forte). En suivant les analyses d’ANSCOMBE (1973), nous traçons le nuage de points dans ce cas (fi-

TABLEAU 3.1 – Matrice de corrélation pour le cas 1.

	IA_norm	IC_norm	IN_norm
IA_norm	1	0,358*	0,712**
IC_norm	0,358*	1	0,465**
IN_norm	0,712**	0,465**	1
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).			
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

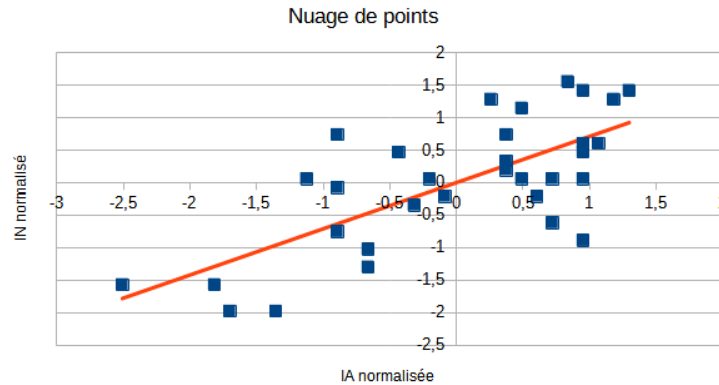


FIGURE 3.1 – Nuage de point IA vs IN (en bleu) et droite de régression (en rouge), pour le cas 1.

gure 3.1). Celui-ci montre que de nombreux points sont très éloignés de la droite de régression, ce qui nous permet d'exclure toute relation de colinéarité par la suite.

A l'issue de nos traitements, la répartition en trois clusters est la plus optimale. Trois profils ont été obtenus (figure 3.2). Entre 5 à 7 profils sont généralement dégagés mais la taille de l'échantillon a impacté le nombre de profils.

Le profil 1 correspond à des collaborateurs « pleinement impliqués » car les niveaux d'IA, d'IN et d'IC sont les plus élevés. Il représente environ 34 % de l'échantillon. Environ 45 % sont des femmes. L'âge moyen de ce profil est 38 ans et l'ancienneté moyenne de 5,6 ans. Environ 45 % sont dans l'équipe des chiens, 27 % des chats, 18 % des lapins et 9 % des poissons.

Le profil 2 rassemble les collaborateurs « non-impliqués » car les niveaux d'IA, d'IN et d'IC sont les plus faibles et tous les trois en dessous de la moyenne. Il représente environ 28 % de l'échantillon. Environ 33 % sont des femmes. L'âge moyen de ce profil est 36 ans et l'ancienneté moyenne de 4,0 ans. Environ 22 % sont dans l'équipe des chiens, 22 % des chats, 0 % des lapins et 33 % des poissons. Environ 22 % de ce profil ne sont dans aucun équipe.

Enfin, le profil 3 indique que les collaborateurs ont des implications à « dominante IA/IN »

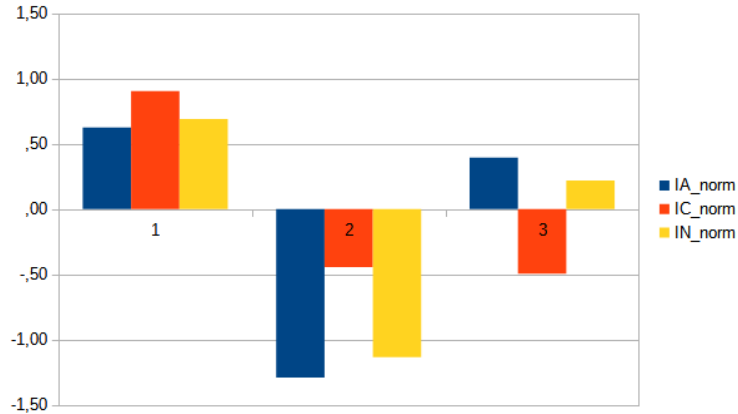


FIGURE 3.2 – Les trois profils d’implication tri-dimensionnelle du cas 1.

puisque ce sont ces dimensions qui sont positives alors que la dimension IC est négative. Il représente 38 % de l’échantillon. Environ 33 % sont des femmes. L’âge moyen de ce profil est 35 ans et l’ancienneté moyenne de 5,6 ans. Environ 25 % sont dans l’équipe des chiens, 0 % des chats, 17 % des lapins et 42 % des poissons. Environ 17 % de ce profil ne sont dans aucune équipe.

Les profils 1 et 3 sont considérés comme des profils à effets positifs importants et représentent 72 % de l’échantillon, tandis que le profil 2 est considéré comme un profil à effets négatifs (28 %).

Il peut être intéressant d’étudier les caractéristiques des profils d’implication en fonction des variables de contrôle (genre, âge et ancienneté). La figure 3.3 présente la distribution des profils selon les tranches d’âges présentées dans le chapitre précédent. Même si les âges moyens des profils sont relativement proches, leur distribution statistique est significativement différente. En effet, sur le graphique à gauche de la figure 3.3, les salariés correspondant au profil 1 sont identiquement distribués sur les tranches d’âges (hors tranche « Plus de 55 ans ») alors que ceux des profils 2 et 3 sont respectivement plus concentrés sur les tranches d’âges « De 46 à 55 ans » et « De 36 à 45 ans ».

La comparaison des profils par tranche d’âge donné (à droite de la figure 3.3) indique que certains profils sont très largement majoritaires sur certaines tranches d’âge. Ainsi, 67 % des salariés de moins de 25 ans correspondent au profil 3 (et 100 % des salariés de cette tranche d’âge ont un profil à effets positifs), 63 % de ceux âgés de 25 à 36 ans appartiennent au profil 2, 64 % de ceux âgés de 36 à 45 ans appartiennent au profil 3 (et 82 % ont des profils à effets positifs) quand 57 % de ceux âgés de 46 à 55 ans correspondent au profil 1 (et 71 % de cette tranche d’âge ont des profils à effets positifs).



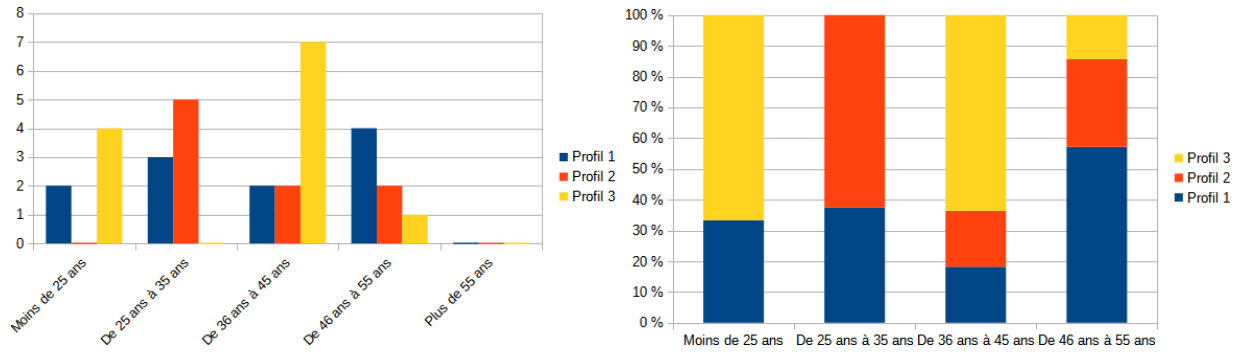


FIGURE 3.3 – Répartition des profils selon les âges pour le premier échantillon.

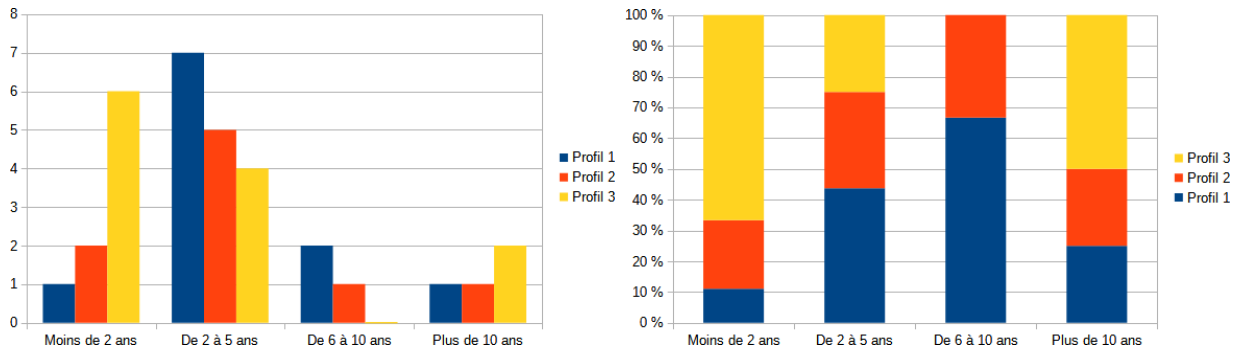


FIGURE 3.4 – Répartition des profils selon l'expérience pour le premier échantillon.

La figure 3.4 présente la distribution des profils selon les anciennetés. Sur le graphique à droite de la figure, les profils 2 sont distribués de manière relativement stable par classe d'ancienneté (entre 22 % et 33 %) tandis que les profils 1 et 3, qui présentent des valeurs d'ancienneté similaires, présentent des distributions différentes. En effet, les salariés ayant le moins d'ancienneté et le plus d'ancienneté appartiennent majoritairement au profil 3. Au contraire, les salariés ayant une expérience médiane appartiennent majoritairement au profil 1.

La figure 3.5 présente la distribution des genres selon les profils. On constate que cette répartition est relativement stable, mis à part pour le profil 1 où les femmes sont plus représentées (sans être pour autant majoritaires).

Afin de résumer ces résultats, les variables de contrôle ont été centrées et normalisées dans la figure 3.6 qui présente le genre, l'âge et l'ancienneté pour chaque profil. Le centrage et la normalisation permettent d'interpréter cette courbe de la manière suivante. La valeur de 0 en ordonnée correspond à :

- Pour l'âge : une valeur supérieure à zéro montre une moyenne d'âge dans le profil supérieure à la moyenne d'âge de l'échantillon total, soit 36 ans.

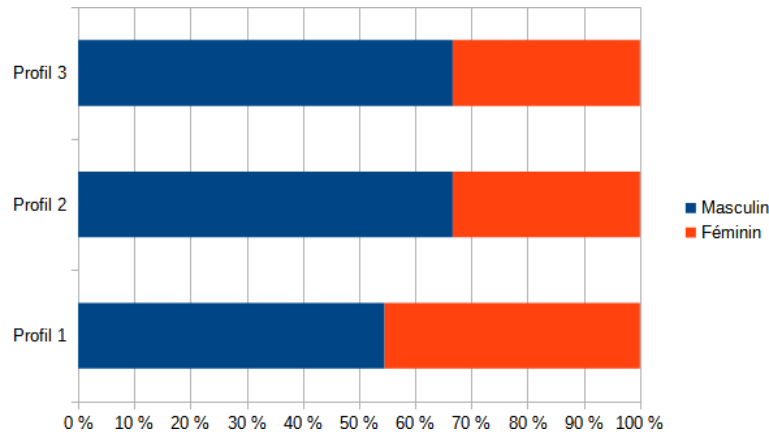


FIGURE 3.5 – Répartition des genres selon les profils du premier échantillon.

- Pour l’ancienneté : une valeur supérieure à zéro traduit une moyenne d’ancienneté dans le profil supérieure à celle de l’échantillon total, soit 5 ans.
- Pour le genre : une valeur supérieure à zéro traduit une proportion plus élevée d’hommes que de femmes dans le profil par rapport cette proportion dans l’échantillon total, soit 63 %.

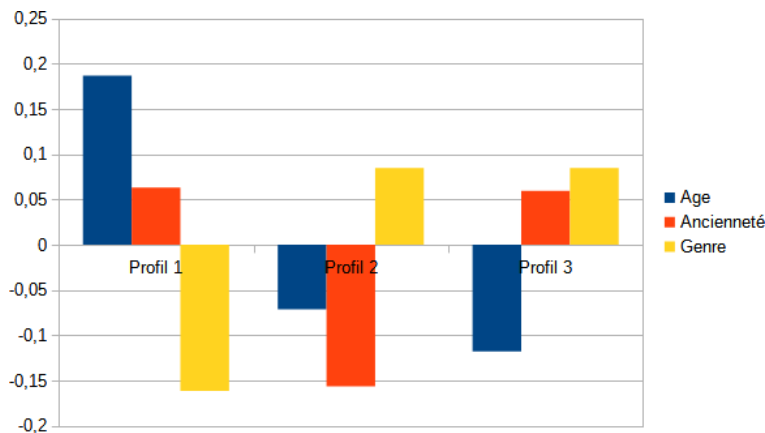


FIGURE 3.6 – Caractéristiques des profils latents d’implication en fonction des variables de contrôle pour le premier échantillon.

Le profil 1 de collaborateurs « pleinement impliqués » est composé majoritairement de salariés plus âgés. Il présente aussi une sur-représentation de femmes par rapport aux autres profils, ainsi qu’une ancienneté supérieure à la moyenne. Il peut être comparé au profil 3 à « dominante IA/IN » qui est un profil à effets positifs. Ce profil est composé majoritairement d’hommes plus jeunes que la moyenne mais avec une ancienneté similaire au profil 1. Enfin, le profil 2 des collaborateurs « non-impliqués » est composé d’hommes plus jeunes et ayant moins d’ancienneté que les autres collaborateurs.

Nous avons analysé le cas 2 qui a été mené dans un laboratoire public d’une université

de taille moyenne.

### 3.1.2 Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université

TABLEAU 3.2 – Corrélations cas 2

	IA_norm	IC_norm	IN_norm
IA_norm	1	0,167	0,624**
IC_norm	0,167	1	0,104
IN_norm	0,624**	0,104	1
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

Notre échantillon est de 31 chercheurs et non-chercheurs. La majorité est répartie en quatre équipes : cerfs, loups, ours et aigles. Certains collaborateurs ne sont pas dans des équipes (les truites). Comme précédemment, l’implication tri-dimensionnelle est mesurée par les dimensions affective (IA-désir), normative (IN-obligation) et calculée (IC-coût) dont la matrice de corrélation est fournie dans le tableau 3.2. Les corrélations étant faibles à modérées, nous pouvons exclure toute colinéarité par la suite. Comme pour le cas 1, à l’issue de nos traitements, la répartition en trois clusters est la plus optimale (figure 3.7).

Le profil 1 indique que les collaborateurs ont des implications à « dominante IC » car seul le niveau de cette dimension est positif. Il est par ailleurs élevé. Il représente environ 26 % de l’échantillon. Environ 25 % sont des femmes. L’âge moyen de ce profil est 49 ans et l’ancienneté moyenne est de 20,0 ans. 13 % des salariés ayant ce profil sont dans l’équipe des aigles, 0 % dans celle des ours, 50 % des loups et 38 % des cerfs.

Le profil 2 rassemble les collaborateurs « non-impliqués » car les niveaux d’IA, d’IN et d’IC sont les plus faibles. Ils sont tous les trois en dessous de la moyenne. Il représente environ 26 % de l’échantillon. Il est composé de 25 % de femmes. L’âge moyen de ce profil est 40 ans et l’ancienneté moyenne est de 9 ans. Ses collaborateurs sont répartis ainsi : environ 38 % sont dans l’équipe des ours, 13 % des aigles, 13 % des loups et 25 % des cerfs.

Enfin, le profil 3 indique que les collaborateurs ont des implications à « dominante IA/IN » puisque ce sont ces dimensions qui sont positives alors que la dimension IC est légèrement négative. Il représente environ 48 % de l’échantillon. Ce profil compte environ 13 % de femmes, l’âge moyen des collaborateurs ayant ce profil est de 49 ans et l’ancienneté moyenne de 16,1 ans. Environ 27 % des collaborateurs ayant ce profil sont dans l’équipe des ours, 20 % des aigles, 40 % des loups et 13 % des cerfs.

Le profil 3 (48 %) est considéré comme à effets positifs importants, le profil 1 (26 %) à effets positifs faibles et le profil 2 à effets négatifs (26 %).

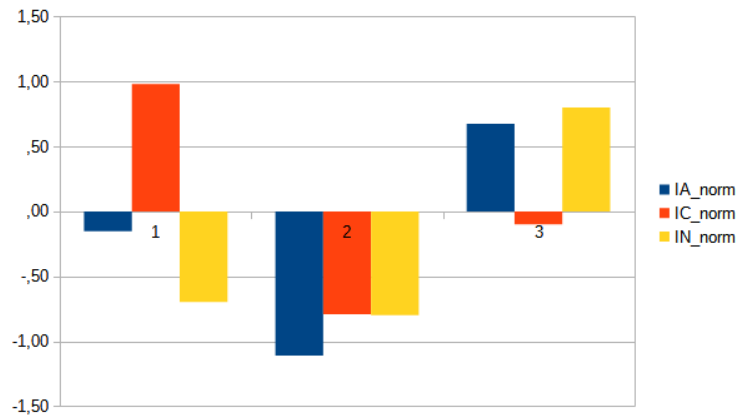


FIGURE 3.7 – Les trois profils d'implication tri-dimensionnelle du cas 2.

Comme pour le cas 1, nous étudions les caractéristiques des profils d'implication en fonction des variables de contrôle (genre, âge et ancienneté). La figure 3.8 présente la distribution des profils selon les tranches d'âges présentées dans le chapitre précédent.

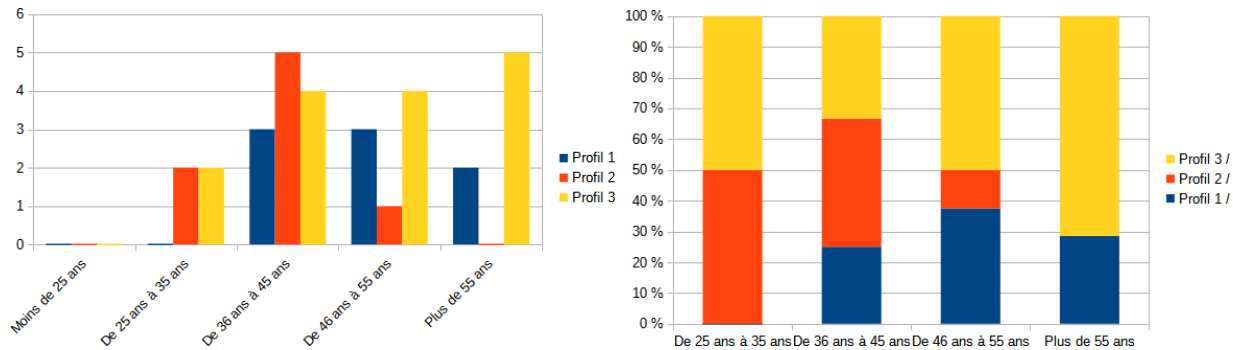


FIGURE 3.8 – Répartition des profils selon les âges pour le deuxième échantillon.

Les distributions statistiques des âges des profils sont significativement différentes. Tout d'abord, le profil 2 est majoritairement présent dans les tranches d'âges les plus jeunes (50 % des collaborateurs âgés de 25 ans à 35 ans, 42 % des 36–45 ans, mais seulement 13 % des 46–55 ans et 0 % des plus de 55 ans), ce qui explique pourquoi l'âge moyen de ce profil est inférieur à celui des autres profils. Alors que les âges moyens des profils 1 et 3 sont relativement proches, les salariés correspondant au profil 1 sont identiquement distribués sur les tranches d'âges de 36 ans et plus, alors que ceux du profil 3 couvrent une plus grande étendue, avec des effectifs croissants avec la tranche d'âge (et des proportions fluctuant de 33 % à 71 % selon la tranche d'âge considérée).

La figure 3.9 présente la distribution des profils selon les anciennetés. Encore une fois, les

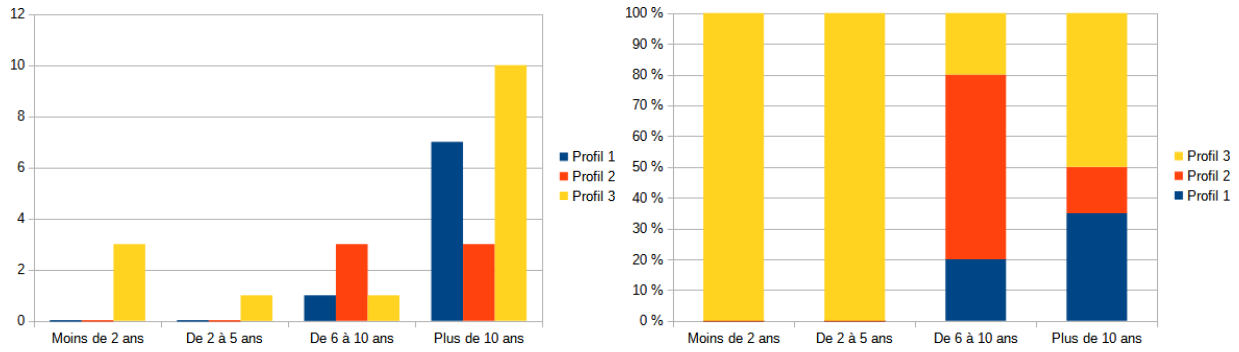


FIGURE 3.9 – Répartition des profils selon l'ancienneté pour le deuxième échantillon.

différences sont visibles. Seul le profil 3 est distribué sur l'ensemble des tranches d'ancienneté. Au contraire, les profils 1 et 2 ne concernent que les collaborateurs ayant 6 ans ou plus d'ancienneté. Le profil 2 représente 60 % des salariés ayant 6 à 10 ans d'ancienneté mais seulement 15 % de ceux ayant plus de 10 ans. Mis à part sur la tranche 6–10 ans d'expérience (où ils représentent 40 % des cas), les profils à effets positifs (profils 1 et 3) représentent 85 à 100 % des salariés des tranches considérées.

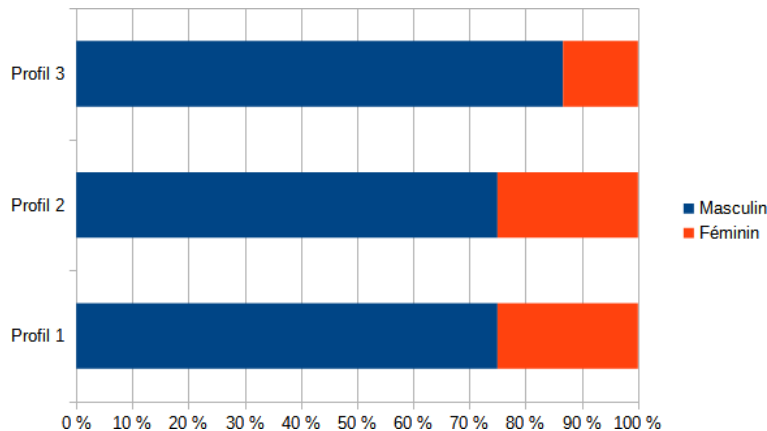


FIGURE 3.10 – Répartition des genres selon les profils du deuxième échantillon.

La figure 3.10 présente la distribution des genres selon les profils. Cette répartition est relativement stable, mis à part pour le profil 3 où les femmes sont moins représentées.

Comme précédemment, afin de résumer ces résultats, les variables de contrôle ont été centrées et normalisées. La figure 3.11 présente le genre, l'âge et l'ancienneté pour chaque profil. Le profil 1 de collaborateurs à « dominante IC » est composé majoritairement de salariés plus âgés avec une ancienneté supérieure à la moyenne. Il présente un taux de femmes inférieur à la moyenne. Il peut être comparé au profil 3 à « dominante IA/IN » qui est composé de salariés sensiblement aussi âgés que ceux du profil 1, mais avec beaucoup moins d'ancienneté et une proportion plus importante de femmes. Enfin, le profil 2 des collaborateurs

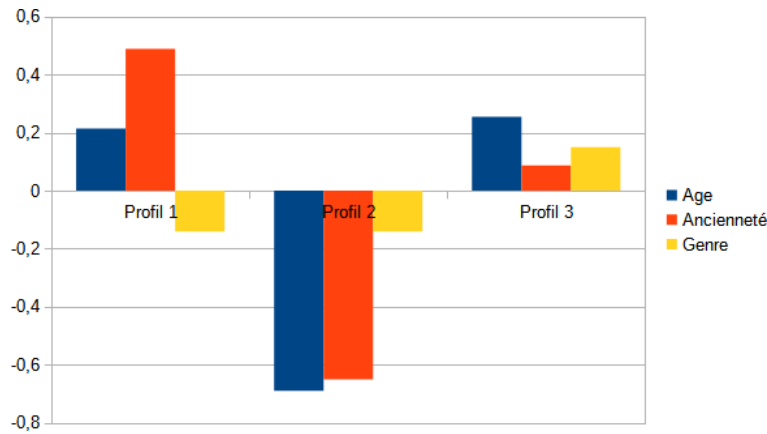


FIGURE 3.11 – Caractéristiques des profils latents d’implication en fonction des variables de contrôle pour le second échantillon.

« non-impliqués » est composé de salariés moins âgés et avec moins d’ancienneté que la moyenne. Le taux de femmes y est aussi inférieur à la moyenne.

Les profils obtenus dans le cas 1 et le cas 2 représentent l’implication organisationnelle des collaborateurs. Dans un premier temps, pour la lier à l’immersion sociale, nous allons mobiliser le modèle ERGM pour observer les facteurs pouvant potentiellement expliquer la configuration de nos réseaux informels. Dans un deuxième temps, nous les représenterons graphiquement puis nous les analyserons avec les métriques de l’immersion structurelle, de l’immersion relationnelle et de l’immersion positionnelle.

## 3.2 Les réseaux théoriques et empiriques

Existant depuis plusieurs décennies, l’ERGM (*Exponential Random Graph Model*) est une méthode de modélisation statistique des réseaux très utilisée en ARS. Elle consiste à « comparer un réseau empirique à  $x$  réseaux aléatoires afin d’expliquer (statistiquement) la création des liens au sein du réseau étudié » (BEAUGUITTE, 2023, p. 89). Elle est mobilisée pour nous permettre de répondre à l’hypothèse 1 (« l’homophilie des profils d’implication au travail explique la configuration des réseaux empiriques »). Nous l’avons exploité dans le cas 1 et le cas 2. Plus particulièrement, à partir des bibliothèques `statnet` et `ergm` sous R (HANDCOCK et al., 2018; HUNTER et al., 2008), nous avons cherché à inférer nos réseaux avec des modèles prenant en compte les éléments suivants :

- Dyades (paramètre « mutual » dans les tableaux qui suivent) : si un acteur «  $i$  » cite un acteur «  $j$  », est-ce que la réciproque est vraie ?

- Homophilie de groupe (paramètre « nodematch ») : si un acteur « i » appartient à un groupe donné, est-ce qu'il est plus lié à d'autres membres du même groupe qu'à ceux des autres groupes ?
- Influence des covariables (paramètre « nodefactor ») : est-ce que la valeur d'une covariable (comme l'appartenance à un groupe donné) influe sur la façon dont les acteurs se lient avec les autres ? Dit autrement, existe-t-il une structure de connexion propre à l'appartenance à un groupe par rapport à des connexions aléatoires ?
- Outdegree maximum de 3 (pour être cohérent avec les réseaux réels).

En pratique, l'homophilie de groupe et l'influence des covariables permettent de mesurer l'influence du profil d'implication organisationnelle sur la structure du réseau. Dans aucune des analyses réalisées, nous n'avons pu obtenir un « nodefactor » par profil d'implication organisationnelle.

Enfin, notons qu'il est possible de diagnostiquer la qualité d'estimation du modèle ERGM. Dans les résultats présentés ci-dessous, nous n'avons pas rencontré de problème particulier, comme en attestent les tableaux complémentaires présentés en Annexe B.

### 3.2.1 Cas 1 – service production/maintenance d'une PME

Trois profils d'implication organisationnelle y ont été dégagés : le profil 1 est considéré comme pleinement impliqué, le profil 2 non impliqué et le profil 3 est à dominante IA/IN (désir/obligation). Les profils 1 et 3 sont considérés comme des profils à effets positifs importants (respectivement 34,5 % et 37,5%, soit 72 % au total) tandis que le profil 2 est classé dans ceux à effets négatifs (28%). Le tableau 3.3 montre des résultats pour le réseau d'attraction.

TABLEAU 3.3 – Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau d'attraction dans le Cas 1.

	Estimate	Std. Error	Z-value	Pr(> z )	
edges	-4.8520	0.4111	-11.801	< 1e-04	***
mutual	3.1031	0.3719	8.344	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.1	1.3297	0.2981	4.461	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.2	1.2949	0.2915	4.443	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.3	1.4329	0.2822	5.078	< 1e-04	***
nodematch.PIO	-0.1290	0.2283	-0.565	0.572	
Signif. codes : 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1					

L'homophilie ne semble pas être un paramètre expliquant le réseau alors que les autres pa-

ramètres ont un effet très significatif. Les résultats suggèrent notamment que l'appartenance à un profil d'implication organisationnelle (quelqu'il soit) introduit une différence statistiquement significative entre la façon dont les membres de ce profil établissent des liens dans ce réseau par rapport aux autres membres ayant des profils différents.

TABLEAU 3.4 – Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau de conseil dans le Cas 1.

	Estimate	Std. Error	Z-value	Pr(> z )	
edges	-3.3163	0.3501	-9.473	<1e-04	***
mutual	0.4213	0.5844	0.721	0.4709	
nodefactor.PIO.1	0.2362	0.2747	0.860	0.3898	
nodefactor.PIO.2	0.3948	0.2708	1.458	0.1449	
nodefactor.PIO.3	0.6188	0.2559	2.418	0.0156	*
nodematch.PIO	-0.5987	0.3168	-1.890	0.0587	.
Signif. codes : 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1					

Le tableau 3.4 présente les paramètres estimés par le modèle ERGM dans le cas du réseau de conseil. On constate tout d'abord un très faible nombre de paramètres qui sont significatifs. Cela implique que ces paramètres ne permettent pas au modèle ERGM de bien inférer le réseau de conseil observé. En particulier, la structure de ce réseau est peu expliquée par la présence de dyades ou par l'appartenance aux profils 1 et 2. Par contre, le paramètre d'homophilie (nodematch) est significatif à 10 % et l'influence de l'appartenance au profil 3 est significative à 5 %. Les profils similaires ont tendance à plus se lier dans ce réseau que dans les précédents. De plus, les connexions des personnes associées au profil 3 semblent suivre une structure qui n'est pas purement aléatoire (alors que celles des personnes associées aux profils 1 et 2 semblent ne pas être structurées).

TABLEAU 3.5 – Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau de collaboration dans le Cas 1.

	Estimate	Std. Error	Z-value	Pr(> z )	
edges	-4.3856	0.3492	-12.559	<1e-04	***
mutual	1.9445	0.3811	5.102	<1e-04	***
nodefactor.PIO.1	0.6990	0.2307	3.031	0.002440	**
nodefactor.PIO.2	0.6678	0.2318	2.882	0.003958	**
nodefactor.PIO.3	0.8509	0.2194	3.879	0.000105	***
nodematch.PIO	-0.1153	0.2353	-0.490	0.624213	
Signif. codes : 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1					

Le tableau 3.5 présente les résultats obtenus pour le réseau de collaboration. Dans ce cas, nous n'avons pas pu contraindre l'out-degree des collaborateurs d'être inférieurs ou égaux à 3 car le modèle ne convergait pas avec cette contrainte. Dans ce réseau, l'homophilie de



profil n'a pas d'effet sur la qualité d'estimation du réseau alors que l'appartenance à un profil introduit une structure de liens qui lui est propre. Toutefois, cette structuration est moins significative pour les profils 1 et 2 que le profil 3.

TABLEAU 3.6 – Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau d'affinité dans le Cas 1.

	Estimate	Std. Error	Z-value	Pr(> z )	
edges	-5.02543	0.46231	-10.870	< 1e-04	***
mutual	2.61420	0.35685	7.326	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.1	1.56066	0.30341	5.144	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.2	1.39625	0.31624	4.415	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.3	1.53383	0.29624	5.178	< 1e-04	***
nodematch.PIO	-0.07059	0.22786	-0.310	0.757	
Signif. codes : 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1					

Les tableaux 3.6 et 3.7 présentent les paramètres estimés par le modèle ERGM dans les réseaux expressifs (respectivement d'affinité et d'influence). Dans le réseau d'affinité, les résultats sont similaires au réseau d'attraction. L'homophilie ne semble pas être un paramètre expliquant le réseau alors que les autres paramètres ont un effet très significatif. Les résultats suggèrent notamment que l'appartenance à un profil d'implication organisationnelle (quelqu'il soit) introduit une différence statistiquement significative entre la façon dont les membres de ce profil établissent des liens dans ce réseau par rapport aux autres membres ayant des profils différents.

TABLEAU 3.7 – Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau d'influence dans le Cas 1.

	Estimate	Std. Error	Z-value	Pr(> z )	
edges	-4.86936	0.37728	-12.906	< 1e-04	***
mutual	2.82377	0.36334	7.772	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.1	1.08394	0.26371	4.110	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.2	1.08676	0.27403	3.966	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.3	1.28672	0.25794	4.988	< 1e-04	***
nodematch.PIO	0.06484	0.21390	0.303	0.762	
Signif. codes : 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1					

Le tableau 3.7 présente les paramètres estimés par le modèle ERGM dans le cas du réseau d'influence. Les résultats sont similaires aux réseaux d'attraction et d'affinité, c.-à-d. que l'homophilie ne semble pas être un paramètre expliquant le réseau alors que les autres paramètres ont un effet très significatif.

### 3.2.2 Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université

Pour le cas 2, nous avons effectué les mêmes procédures. Trois profils d’implication organisationnelle y ont été dégagés : profil 1 est à dominante IC (coûts), profil 2 est considéré comme non impliqué et profil 3 est à dominante IA/IN (désir/obligation). Le profil 1 (26 %) est considéré comme un profil à effets positifs faibles, le profil 2 à effets négatifs (26 %) et le profil 3 (48 %) à effets positifs importants.

TABLEAU 3.8 – Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau d’attraction dans le Cas 2.

	Estimate	Std. Error	Z-value	Pr(> z )	
edges	-3.84311	0.62027	-6.196	< 1e-04	***
mutual	1.13054	0.99536	1.136	0.256	
nodefactor.PIO.1	-0.56042	0.48762	-1.149	0.250	
nodefactor.PIO.2	-0.07965	0.45989	-0.173	0.863	
nodefactor.PIO.3	0.11967	0.38891	0.308	0.758	
nodematch.PIO	0.37321	0.44936	0.831	0.406	
Signif. codes : 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1					

TABLEAU 3.9 – Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau de conseil dans le Cas 2.

	Estimate	Std. Error	Z-value	Pr(> z )	
edges	-4.6547	0.5593	-8.322	< 1e-04	***
mutual	0.3023	0.9052	0.334	0.7384	
nodefactor.PIO.1	0.5775	0.3828	1.509	0.1314	
nodefactor.PIO.2	0.1234	0.4320	0.286	0.7752	
nodefactor.PIO.3	0.8905	0.3515	2.534	0.0113	*
nodematch.PIO	0.1620	0.3670	0.441	0.6589	
Signif. codes : 0 ‘***’ 0.001 ‘**’ 0.01 ‘*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1					

Les tableaux 3.8 et 3.9 présentent respectivement les résultats obtenus pour les réseaux d’attraction et de conseil. Dans ces réseaux, aucun des paramètres tests (dyades, homophilie, structuration des liens en fonction de l’appartenance à un profil) n’explique la structure du réseau (mis à part pour le réseau de conseil – tableau 3.9 – où l’influence de l’appartenance au profil 3 est significative à 5 %). Les résultats obtenus pour le réseau de conseil sont cohérents avec ceux obtenus pour le cas 1 (paramètres testés peu significatifs). Dans le cas du réseau d’attraction (tableau 3.8), il semblerait que ce dénominateur de nom n’ait pas été véritablement compris car tous les collaborateurs ne nomment qu’un collaborateur sur les trois possibles (Out-degree=1). Il pourrait peut-être suggérer de citer des collaborateurs supplémentaires de l’équipe actuelle. Il est possible qu’il leur est apparu particulièrement

sensible. Enfin, ce constat peut aussi indiquer que les collaborateurs sont satisfaits de leur sous-équipe actuelle.

Le tableau 3.10 présente les résultats pour le réseau de collaboration. Comme pour le cas 1, l'homophilie ne semble pas être un paramètre expliquant le réseau alors que les autres paramètres ont un effet très significatif. Les résultats suggèrent notamment que l'appartenance à un profil d'implication organisationnelle (quelqu'il soit) introduit une différence statistiquement significative entre la façon dont les membres de ce profil établissent des liens dans ce réseau par rapport aux autres membres ayant des profils différents.

TABLEAU 3.10 – Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau de collaboration dans le Cas 2.

	Estimate	Std. Error	Z-value	Pr(> z )	
edges	-5.2005	0.3308	-15.723	< 1e-04	***
mutual	3.2091	0.4092	7.842	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.1	0.9726	0.2657	3.660	0.000252	***
nodefactor.PIO.2	0.8615	0.2850	3.023	0.002501	**
nodefactor.PIO.3	1.2608	0.2394	5.267	< 1e-04	***
nodematch.PIO	-0.1290	0.2568	-0.502	0.615378	
Signif. codes : 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1					

TABLEAU 3.11 – Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau d'affinité dans le Cas 2.

	Estimate	Std. Error	Z-value	Pr(> z )	
edges	-5.22771	0.39732	-13.157	< 1e-04	***
mutual	2.84793	0.39955	7.128	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.1	1.22437	0.28553	4.288	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.2	1.21670	0.26753	4.548	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.3	1.11848	0.26474	4.225	< 1e-04	***
nodematch.PIO	0.07901	0.23212	0.340	0.734	
Signif. codes : 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1					

TABLEAU 3.12 – Paramètres estimés par le modèle ERGM pour le réseau d'influence dans le Cas 2.

	Estimate	Std. Error	Z-value	Pr(> z )	
edges	-5.2036	0.3897	-13.354	< 1e-04	***
mutual	1.9630	0.4784	4.103	< 1e-04	***
nodefactor.PIO.1	1.1221	0.2932	3.828	0.000129	***
nodefactor.PIO.2	0.9323	0.3165	2.946	0.003221	**
nodefactor.PIO.3	1.4423	0.2742	5.261	< 1e-04	***
nodematch.PIO	-0.1072	0.2852	-0.376	0.707018	
Signif. codes : 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1					

Le tableau 3.11 présente les paramètres estimés par le modèle ERGM dans le cas du réseau d'affinité du deuxième échantillon. Comme pour le cas 1, l'homophilie ne semble pas être un paramètre expliquant le réseau alors que les autres paramètres ont un effet très significatif. Les résultats suggèrent notamment que l'appartenance à un profil d'implication organisationnelle (quelqu'il soit) introduit une différence statistiquement significative entre la façon dont les membres de ce profil établissent des liens dans ce réseau par rapport aux autres membres ayant des profils différents. Le tableau 3.12 présente les résultats pour le réseau d'influence. Ceux-ci sont similaires à ceux des réseaux instrumentaux.

L'ERGM permet d'analyser si la configuration des réseaux informels est liée aux profils d'implication organisationnelle ou à d'autres facteurs. Cette méthode nous amène à répondre à la première hypothèse posée :

**Hypothèse 1.** *l'homophilie des profils d'implication au travail explique la configuration des réseaux empiriques.*

L'hypothèse 1 ne semble pas validée. En effet, mis à part dans un réseau (réseau de conseil pour le cas 1, pour lequel par ailleurs les paramètres obtenus avec ERGM ne permettent pas de bien expliquer le réseau), l'homophilie n'est jamais significative dans l'estimation des paramètres d'ERGM.

L'hypothèse 1 est invalidée.

L'ARS est une méthodologie relevant à la fois d'une stratégie de quantification et d'une stratégie de représentation visuelle (LECOCQ, 2003). Nous allons d'abord effectuer une analyse graphique avant de travailler sur les métriques que nous avons retenu pour évaluer l'immersion sociale. Cette première analyse permet d'établir une cartographie des profils sur le réseau formel et les réseaux informels étudiés.

### 3.3 L'analyse descriptive des réseaux formels et informels

Dans un premier temps, nous étudions les représentations graphiques des différents réseaux afin de pouvoir répondre aux hypothèse 2 (« les réseaux informels ne correspondent pas aux réseaux formels »), hypothèse 3 (« les réseaux informels véhiculant des ressources différentes n'auront pas la même configuration »), hypothèse 5 (« les collaborateurs les plus centraux dans les réseaux expressifs auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs faibles ou à effets négatifs »), hypothèse 6 (« les collaborateurs les plus centraux dans les réseaux instrumentaux auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs »).

importants »), hypothèse 12 (« les collaborateurs ayant des responsabilités auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs importants ») et hypothèse 13 (« les collaborateurs isolés dans les réseaux auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs faibles ou à effets négatifs »). Nous effectuons les mêmes procédures dans les deux cas étudiés.

### 3.3.1 Cas 1 – service production/maintenance d'une PME

Nous avons cartographié les profils d'implication trouvés d'abord sur le réseau formel puis sur les cinq réseaux informels. Si le réseau formel se réfère à l'architecture des pouvoirs et des responsabilités, les réseaux informels reconstituent les relations d'attraction pour la constitution d'une équipe, de conseil, de collaboration, d'affinité interpersonnelle et d'influence positive au travail.

#### 3.3.1.1 Le réseau formel – profils IO

Ce réseau a été construit à partir des organigrammes, du site internet et des informations du parrain. Tous les collaborateurs du service production sont reliés à un responsable de la production « BU-RP » et un sous-responsable de la production « AN-SRP ». L'équipe « injection » a deux sous-responsables « BT-SRI2 » et « D-SRI1 ». Ils sont tous les deux sous la supervision du responsable de production. Les deux seuls collaborateurs de la maintenance « S-M0 » et « S-M1 » sont rattachés à un responsable de la maintenance « BX-RM ». Nous avons utilisé le logiciel Ucinet (BORGATTI et al., 2002) pour la reconstitution des réseaux formels. Nous avons tout d'abord établi le réseau formel de l'ensemble du service production/maintenance (figure 3.12).

Trois profils d'implication organisationnelle ont été trouvés :

- profil 1 pour les collaborateurs « pleinement impliqué » : triangle bleu clair ;
- profil 2 pour ceux « non-impliqués » : losange orange ;
- profil 3 pour ceux à « dominante IA/IN » (désir/obligation) : cercle vert.

Les collaborateurs qui n'ont pas participé à l'enquête sont visuellement de couleur grise. Les profils 1 et 3 sont considérés comme des profils à effets positifs importants (respectivement 34,5 % et 37,5 %, soit 72 % au total) tandis que le profil 2 est classé dans ceux à effets négatifs (28 %).

Dans le service maintenance, seul un collaborateur a participé à l'enquête. Son profil est « non-impliqué ». Lors de notre interrogation, il nous explique qu'il part dans quelques mois. Il est très critique vis à vis des conditions de travail. Il souligne que l'atmosphère est ici très familiale.

Dans le service production, un collaborateur apparaît isolé sur le réseau. Compte tenu de nos connaissances du terrain, il l'est de manière formelle car il est rattaché au responsable de la qualité. Il l'est aussi spatialement car son bureau se situe dans un coin isolé de la zone de production. Son profil d'implication organisationnelle est « non impliqué ». Un autre collaborateur n'est pas affecté à une équipe « Y ». Il dépend directement du sous-responsable « AN-SRP » et du responsable de production « BU-RP ». Son profil est à dominante IA/IN. Il s'agit d'un collaborateur qui a un doctorat.

Dans l'injection, un des sous-responsables « D-SRI1 » a un profil à dominante « IA/IN ». Il gère avec l'autre sous-responsable « BT-SRI2 », l'équipe des poissons.

Dans les équipes (en enlevant les non interrogés), sur la figure 3.12, les pourcentages dans les trois profils sont :

- les poissons : 67 % de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) et 33 % de profils à effets négatifs ;
- les lapins : 100 % de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) ;
- les chiens : 80 % de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) et 20 % de profils à effets négatifs ;
- les chats : 60 % de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) et 40 % de profils à effets négatifs ;

Au sein du service production, les collaborateurs dans chaque équipe sont répartis suivant les créneaux suivants : matin (5h–13h), après-midi (13h–21h) et nuit (21h–5h). La plupart du temps, ces sous-équipes sont assez fixes. Les changements n'interviennent que lorsque certains collaborateurs ont de nouvelles contraintes ou demandes, ou en raison de conflits. À partir des informations de notre parrain, des plannings de travail des semaines (où se sont déroulées l'enquête) et de cette contrainte des  $3 \times 8$ , nous avons reconstitué les sous-équipes de travail (figure 3.13).

Dans les sous-équipes (en enlevant les non interrogés), sur la figure 3.13, les pourcentages dans les trois profils sont :

- les poissons :

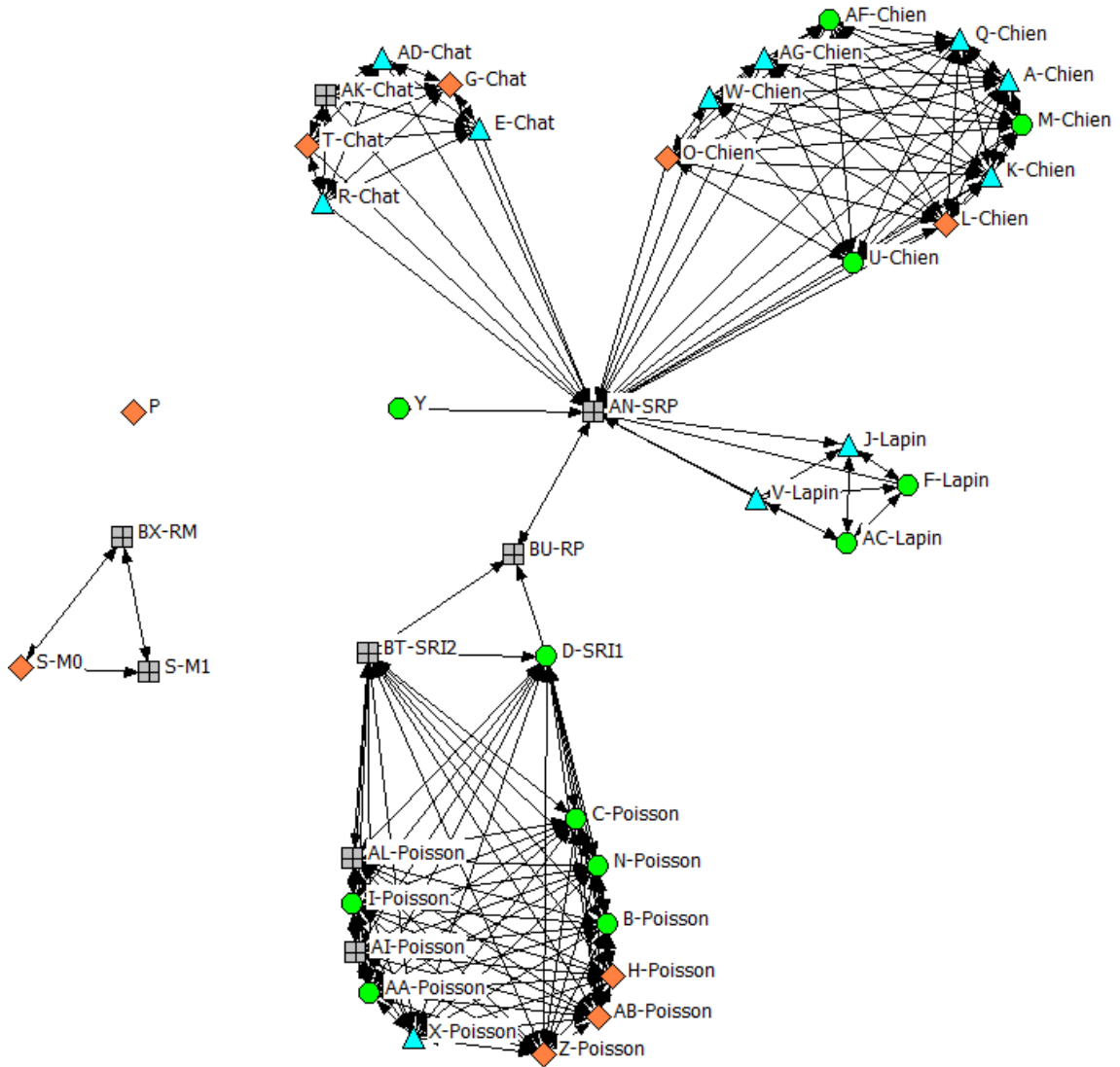


FIGURE 3.12 – Réseau formel du service de production/maintenance du cas 1 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).

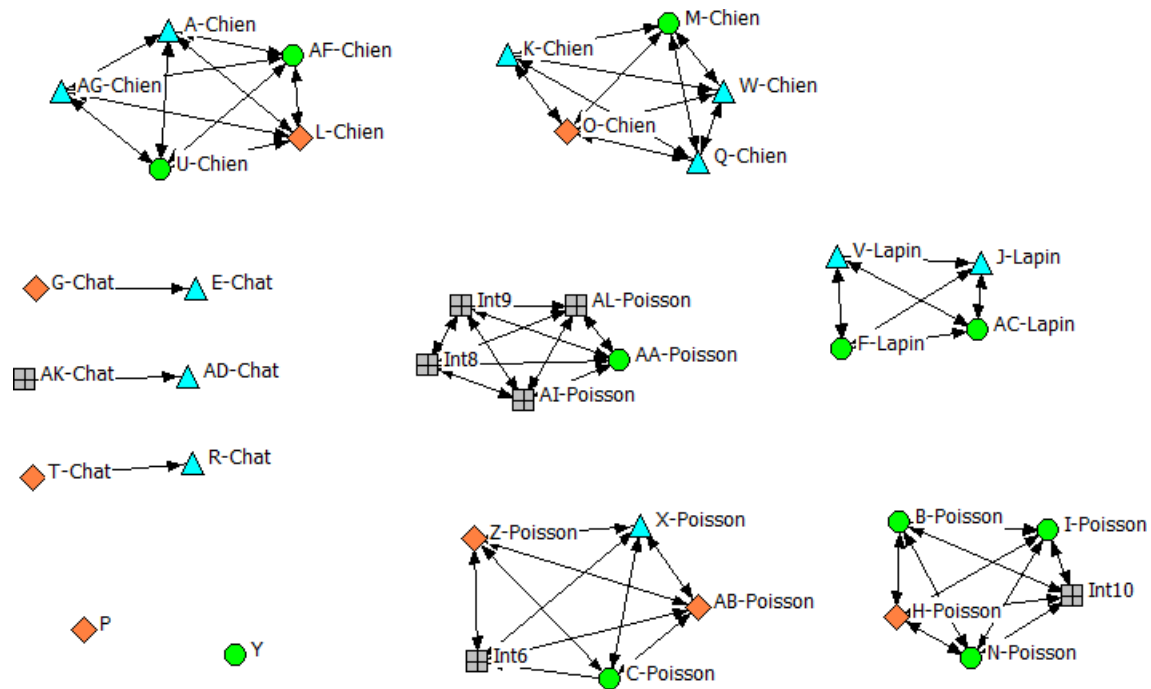


FIGURE 3.13 – Réseau formel des sous-équipes de production du cas 1 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).

- 1ère sous-équipe (Poissons 1) : seul un collaborateur sur les cinq a été interrogé et son profil est à effets positifs importants (IA/IN) ;
- 2ème sous-équipe (Poissons 2) : 50% de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) et 50% de profils à effets négatifs ;
- 3ème sous-équipe (Poissons 3) : 75% de profils à effets positifs importants (IA/IN) et 25% de profils à effets négatifs ;
- les lapins : 100% de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) ;
- les chiens :
  - 1ère sous-équipe (Chiens 1) : 80% de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) et 20% de profils à effets négatifs ;
  - 2ème sous-équipe (Chiens 2) : 80% de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) et 20% de profils à effets négatifs ;
- les chats :
  - 1ère sous-équipe (Chats 1) : seul un collaborateur sur deux a été interrogé et son profil est à effets positifs importants (pleinement impliqué) ;
  - 2ème sous-équipe (Chats 2) : 50% de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) et 50% de profils à effets négatifs ;



TABLEAU 3.13 – Répartition des profils par équipes et sous-équipes.

		Profils 1 et 3 (effets positifs importants)	Profil 2 (effets négatifs)
Equipes	Les chiens	80%	20%
	Les lapins	100%	0 %
	Les chats	60 %	40 %
	Les poissons	67 %	33 %
Sous-équipes	Chiens 1	80%	20%
	Chiens 2	80 %	20 %
	Chats 2	50 %	50 %
	Chats 3	50 %	50 %
	Poissons 2	50 %	50 %
	Poissons 3	75 %	25 %

- 3ème sous-équipe (Chats 3) : 50% de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) et 50% de profils à effets négatifs ;

Nous avons résumé les éléments des réseaux formels des équipes et sous-équipes en fonction des profils à effets positifs importants ou à effets négatifs dans le tableau 3.13.

La cartographie des profils d'implication organisationnelle sur le réseau formel du service production/maintenance et des sous-équipes permet d'avoir une visualisation plus précise de la répartition des profils. Afin d'étudier les impacts de l'immersion sociale sur l'implication, les réseaux informels basés sur des ressources sociales différentes doivent être reconstitués. Nous avons choisi d'observer les réseaux d'attraction pour la constitution d'une équipe, de conseil, de collaboration, d'affinité interpersonnelle et d'influence positive au travail. Les réseaux dits instrumentaux vont regrouper les réseaux qui transfèrent des connaissances ou des informations tangibles comme le réseau de conseil et le réseau de collaboration. Les réseaux expressifs sont constitués par ceux qui véhiculent de l'affect ou du soutien social et émotionnel comme le réseau d'affinité interpersonnelle et le réseau d'influence positive. Le réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe se base à la fois sur ces deux types de ressources (connaissances et informations tangibles, réalisation de ses objectifs, affect, soutien social et émotionnel) .

### 3.3.1.2 Les réseaux informels d'attraction pour la constitution d'équipe – profils IO

Les figures 3.14 à 3.18 présentent les réseaux informels. La taille des nœuds traduit le nombre de fois où le collaborateur est cité par ses collègues (*in-degree*=centralité entrante du

collaborateur). La centralité entrante permet de montrer visuellement les acteurs du réseau les plus centraux. La couleur bleue du lien est liée à la réciprocité (les collaborateurs qui se sont cités réciproquement). Les liens rouges correspondent aux liens non réciproques qui peuvent être soit entrants, soit sortants. Chaque collaborateur pouvait désigner trois collaborateurs au maximum. Ils pouvaient choisir de n'en citer aucun. Pour rappel, l'équipe Poisson regroupe des collaborateurs qui interviennent sur les machines sur lesquelles travaillent les autres équipes.

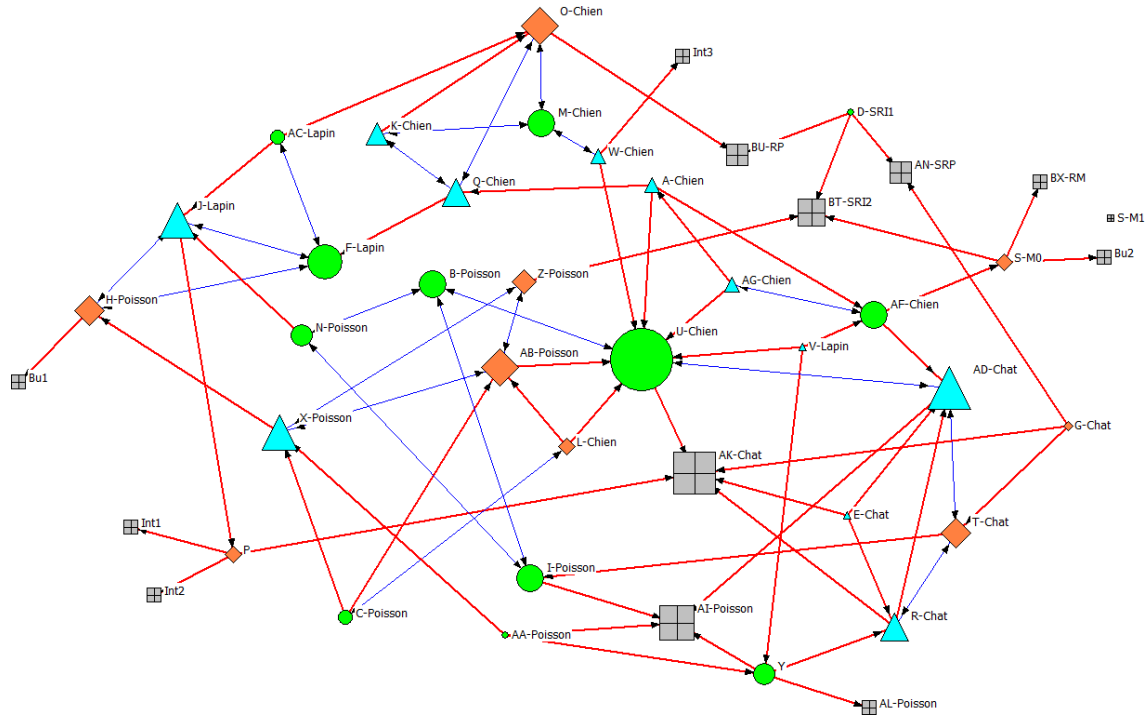


FIGURE 3.14 – Réseau informel d’attraction pour la constitution d’une équipe du service de production/maintenance du cas 1 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).

La figure 3.14 présente le réseau informel d’attraction pour la constitution d’un équipe. Sur ce réseau, vingt-et-un liens sont réciproques. La majorité de ces liens relie des collaborateurs centraux et/ou de la même équipe (5 liens réciproques dans l’équipe Chien et l’équipe Poisson, 2 dans l’équipe Lapin et l’équipe Chat). Le collaborateur « U-Chien » est graphiquement le plus central sur le réseau (8 liens entrants). Il a deux liens réciproques avec « B-Poisson » et « AD-Chat ». Ensuite, les autres collaborateurs les plus nommés avec cinq liens entrants sont respectivement :

- « AK-Chat » : 60 % de collaborateurs Chat et 60 % de profils à effets positifs importants ;
- « AD-Chat » : 80 % de collaborateurs Chat, 80 % de profils à effets positifs importants.

Avec quatre liens entrants, les collaborateurs centraux sont :

- « AI-Poisson » : 50 % de collaborateurs Poisson, 100 % de profils à effets positifs importants ;
- « AB-Poisson » : 75 % des poissons, 50 % de profils à effets positifs importants et 50 % à effets négatifs ;
- « X-Poisson » : 100 % des poissons, 50 % de profils à effets positifs importants et 50 % à effets négatifs ;
- « J-Lapin » : 50 % des lapins, 75 % de profils à effets positifs importants ;
- « F-Lapin » : 50 % des lapins, 75 % de profils à effets positifs importants ;
- « O-Chien » : 75 % des chiens, 100 % de profils à effets positifs importants.

Sur les neuf collaborateurs les plus centraux (en retirant « AK-Chat » et « AI-Poisson » qui n'ont pas participé à l'enquête), six ont un profil à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) et deux à effets négatifs (non-impliqués).

Les collaborateurs sans équipe sont cités une fois (« P ») et deux fois (« Y »). Quatre collaborateurs n'ont aucun lien entrant : « AA-Poisson », « E-Chat », « V-Lapin », « G-Chat ». 75 % ont un profil à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN).

Deux collaborateurs dans les bureaux, « Bu1 » et « Bu2 », sont nommés une fois par « H-Poisson » et par un collaborateur en maintenance « S-M0 ».

Les responsables « BU-RP » et « BX-RM » sont cités respectivement deux fois (par « D-SRI1 » et « O-Chien ») et une fois (par « S-M0 »). Les sous-responsables « AN-SRP » et « BT-SRI2 » sont nommés respectivement deux fois (par « D-SRI1 » et « G-Chat ») et trois fois (« Z-Poisson », « D-SRI1 » et « S-M0 »). Le sous-responsable d'injection « D-SRI1 » ne l'est pas du tout. Ce constat n'est pas le même concernant le réseau de conseil.

### 3.3.1.3 Les réseaux informels de conseil – profils IO

La figure 3.15 présente le réseau informel de conseil du service de production/maintenance. Le responsable de production (« BU-RP ») est central dans ce réseau (15 liens entrants). Il constitue une étoile. Le sous-responsable de production « AN-SRP » est par contre un isolé puisqu'aucun collaborateur ne l'a nommé. Les sous-responsables « BT-SRI2 » (5 liens entrants) et « D-SRI1 » (quatre liens entrants) sont plus sollicités sur ce réseau que sur le réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe. Leurs liens viennent exclusivement des collaborateurs de l'équipe Poisson (équipe injection). Le sous-responsable de maintenance

« BX-RM » n'est cité qu'une fois par le collaborateur « W-Chien » et non par le collaborateur « S-M0 ».

Sur ce réseau, seuls trois liens sont réciproques (« H-Poisson », profil à effets négatifs et « J-Lapin » profil à effets positifs importants ; « J-Lapin » et « F-Lapin » tous les deux profils à effets positifs importants ; « O-chien », profil à effets négatifs et « AF-Chien », profil à effets positifs importants). Un seul lien réciproque relie des collaborateurs centraux, « O-Chien » (6 liens entrants) et « AF-Chien » (5 liens entrants). Le premier a un profil à effets négatifs (non-impliqué) tandis que le deuxième un profil à effets positifs importants (IA/IN).

Les collaborateurs « AK-Chat » et « AL-Poisson » sont très centraux sur ce réseau de conseil (respectivement 8 et 7 liens entrants). Comme ils n'ont pas voulu participer à l'enquête, nous ne pouvons rien dire sur leurs profils.

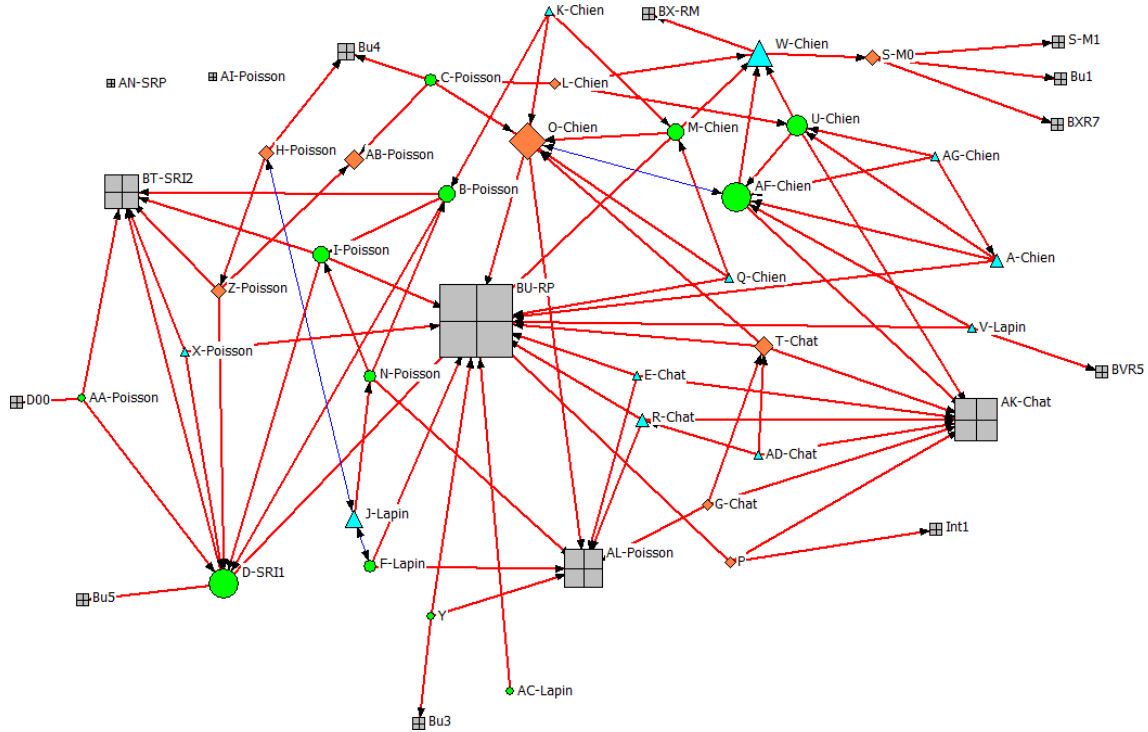


FIGURE 3.15 – Réseau informel de conseil du service de production/maintenance du cas 1(avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).

Les collaborateurs sans équipe « P » et « Y » ne sont pas cités. Treize collaborateurs n'ont aucun lien entrant : « AA-Poisson », « X-Poisson », « L-Chien », « K-Chien », « Q-Chien », « AG-Chien », « V-Lapin », « IA-Lapin », « G-Chat », « AD-Chat », « E-Chat », « P » et « Y ». Environ 85 % ont un profil à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN). « AI-Poisson » et « AN-SRP » sont des isolés sur ce réseau.

Les collaborateurs dans les bureaux sont sollicités dans ce réseau puisqu'ils sont au nombre de sept : « D00 », « BVR5 », « BXR7 », « Bu1 », « Bu3 », « Bu4 » et « Bu5 ». Ils le sont à la fois par certains collaborateurs et le sous-responsable de l'injection « D-SRI1 ».

Dans l'équipe Lapin, deux collaborateurs se sollicitent mutuellement pour des conseils (« J-Lapins et « F-Lapin ») ainsi que dans l'équipe Chien (« O-Chien » et « AF-Chien »). Dans les autres équipes, il n'y a aucun lien réciproque entre les collaborateurs d'une même équipe. Il en est différemment dans le réseau informel de collaboration.

### 3.3.1.4 Les réseaux informels de collaboration – profils IO

La figure 3.16 présente le réseau informel de collaboration. Il y a onze liens réciproques dans le réseau de collaboration. La majorité relie des collaborateurs d'une même équipe. Seul un lien réciproque relie deux collaborateurs d'équipes différentes (« H-Poisson », profil à effets négatifs et « J-Lapin », profil à effets positifs importants). Pour rappel, l'équipe Poisson regroupe des collaborateurs qui interviennent sur les machines sur lesquelles travaillent les autres équipes.

Les collaborateurs « AL-Poisson » (pas de profil) et « I-Poisson » (profil à effets positifs importants) sont les plus centraux sur ce réseau (5 liens entrants). Avec quatre liens entrants, viennent ensuite les collaborateurs « Z-Poisson » (profil à effets négatifs), « N-Poisson » (profil à effets positifs importants), « AF-Chien » (profil à effets positifs importants) et « O-Chien » (profil à effets négatifs).

Les collaborateurs sans équipe « P » et « Y » sont cités réciproquement zéro fois et une fois. Six collaborateurs n'ont aucun lien entrant : « P », « AA-Poisson », « L-Chien », « Q-Chien », « V-Lapin », « G-Chat ». 50 % ont un profil à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN).

Trois collaborateurs dans les bureaux, « Bu5 », « Bu6 » et « Bu7 », apparaissent dans ce réseau. Ils sont nommés par « Y » (collaborateur travaillant sur la qualité) et par un des sous-responsables de l'injection « D-SRI1 ».

Pour les collaborateurs ayant des responsabilités, « BU-RP », le responsable de la production, a quatre liens entrants. Il en est de même pour « BT-SRI2 », un des sous-responsables de l'injection. « AN-SRP », le sous-responsable de la production, a deux liens entrants. Il en est de même pour « D-SRI1 » (profil à effets positifs importants), l'autre sous-responsable de l'injection. « BX-RM », le responsable de la maintenance est nommé par « S-M0 ».



— « J-Lapin » (profil à effets positifs importants) et « H-Poisson » (profil à effets négatifs).

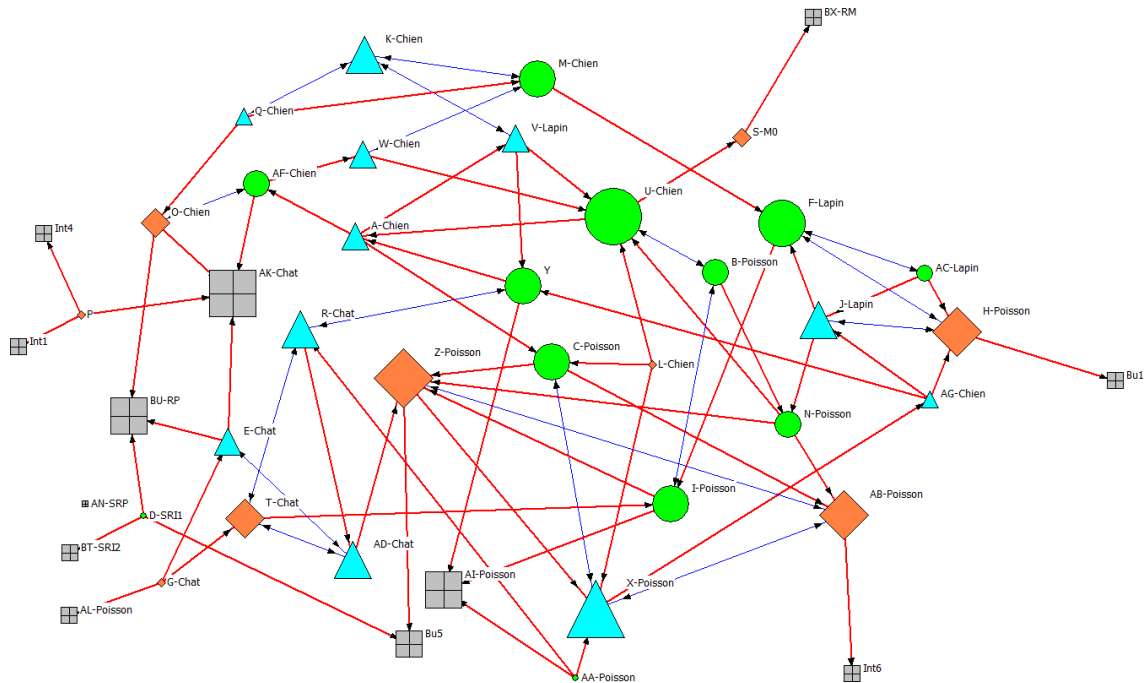


FIGURE 3.17 – Réseau informel d'affinité du service de production/maintenance du cas 1 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).

Trois collaborateurs sont les plus centraux avec cinq liens entrants : « U-Chien », « X-Poisson » et « Z-Poisson ». Les deux premiers ont un profil à effets positifs importants alors que le dernier a un profil à effets négatifs.

Les collaborateurs sans équipe « P » et « Y » sont cités réciproquement zéro fois et trois fois. Trois collaborateurs n'ont aucun lien entrant : « P », « AA-Poisson », « G-Chat ». Les 2/3 ont un profil à effets négatifs.

Deux collaborateurs dans les bureaux, « Bu1 » et « Bu5 », apparaissent dans ce réseau. Ils sont nommés par les collaborateurs « Z-Poisson » et « H-Poisson », ainsi que par un des sous-responsables de l'injection « D-SRI1 ».

Pour les collaborateurs ayant des responsabilités, « BU-RP », le responsable de la production, a trois liens entrants avec « D-SRI1 », « E-Chat » et « O-Chien ». « BT-SRI2 » et « BX-RM » n'ont qu'un lien entrant respectivement avec « D-SRI1 » et « S-M0 ». Le sous-responsable de la production, « AN-SRP », est de nouveau isolé dans ce réseau. Ce dernier est par contre nommé trois fois dans le réseau d'influence positive au travail.

### 3.3.1.6 Les réseaux informels d'influence positive au travail – profils IO

La figure 3.18 présente le réseau informel d'influence positive. L'objectif de ce réseau est de visualiser les collaborateurs ayant une écoute active et un soutien chaleureux, une joie et un optimisme contagieux.

Contrairement au réseau d'affinité interpersonnelle au travail, les collaborateurs ayant des responsabilités sont davantage nommés. Le responsable de la production, « BU-RP », a quatre liens entrants, « AN-SR », le sous-responsable de production, en a trois et un des sous-responsables de l'injection « BT-SRI2 » en a deux. Par contre, « D-SRI1 » ainsi que « BX-RM » n'ont aucun lien.

De nouveau, certains collaborateurs des bureaux apparaissent : « D00 », « Bu1 », « Bu3 », « Bu5 », « Qu1 » et « Lo1 ».

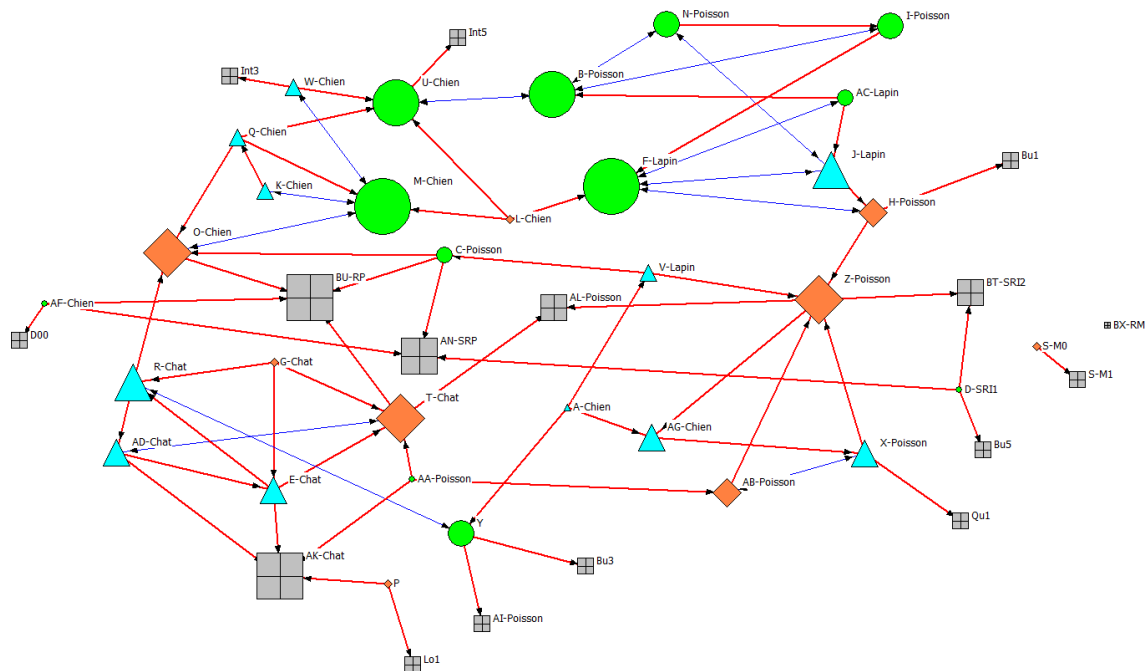


FIGURE 3.18 – Réseau informel d'influence du service de production/maintenance du cas 1 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).

Treize liens réciproques peuvent être visualisés sur ce réseau. La majorité lie des collaborateurs dans les mêmes équipes. Seuls quatre liens réciproques apparaissent entre des collaborateurs dans des équipes différentes :

- « U-Chien » (profil à effets positifs importants) et « B-Poisson » (profil à effets positifs importants) ;
- « N-Poisson » (profil à effets positifs importants) et « J-Lapin » (profil à effets positifs importants) ;



importants) ;

- « F-Lapin » (profil à effets positifs importants) et « H-Poisson » (profil à effets négatifs) ;
- « Y » (profil à effets positifs importants) et « R-Chat » (profil à effets positifs importants).

Les collaborateurs sans équipe « P » et « Y » sont cités réciproquement zéro fois et deux fois. Six collaborateurs n'ont aucun lien entrant : « P », « AA-Poisson », « G-Chat », « L-Chien », « AF-Chien », « A-Chien ». 50 % ont un profil à effets négatifs. Les collaborateurs de la maintenance (« BX-RM », « S-M0 » et « S-M1 ») sont isolés du réseau.

Deux collaborateurs « F-Lapin » et « M-Chien » sont les plus centraux sur ce réseau d'influence positive au travail puisqu'ils ont chacun cinq liens entrants. Ils ont tous les deux un profil à effets positifs importants. Les collaborateurs « U-Chien », « P-Poisson », « O-chien », « T-Chat », « Z-Poisson » ont quatre liens entrants. Ces trois derniers collaborateurs ont des profils à effets négatifs tandis que les deux premiers à effets positifs importants.

Globalement dans les cinq réseaux informels, les collaborateurs les plus centraux ainsi que le nombre de liens réciproques ne sont pas les mêmes (Annexe C).

Les responsables et les sous-responsables sont principalement cités dans le réseau de conseil puis de collaboration. Nous avons expliqué dans la description du cas 1 que certains collaborateurs ont des liens de filiation. C'est par exemple le cas entre « BU-RP », « P » et « I-Poisson ». D'autres collaborateurs sont entrés dans le service production sur la base de liens de filiation ou de proximité (cooptation). Ce constat a sans doute eu une répercussion sur la configuration de certains des réseaux informels. Il ne peut avoir lieu dans le cas 2 puisque les chercheurs sont affectés au laboratoire d'une université après sélection par un comité scientifique.

### **3.3.2 Cas 2 – laboratoire public de recherche d'une université**

Nous avons effectué les mêmes procédures que pour le cas 1, en constituant avec des matrices d'adjacence et le logiciel Ucinet (BORGATTI et al., 2002), les réseaux formels puis les cinq réseaux informels. Ces derniers se réfèrent à l'attraction pour la constitution d'une équipe, le conseil, la collaboration, l'affinité interpersonnelle et l'influence positive au travail. Comme pour le cas 1, les réseaux dits instrumentaux vont regrouper les réseaux qui transfèrent des connaissances ou des informations tangibles comme le réseau de conseil et le réseau de collaboration. Les réseaux expressifs sont constitués par ceux qui véhiculent de

l'affect ou du soutien social et émotionnel comme le réseau d'affinité interpersonnelle et le réseau d'influence positive. Le réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe se base à la fois sur ces deux types de ressources (connaissances et informations tangibles, réalisation de ses objectifs, affect, soutien social et émotionnel) .

### 3.3.2.1 Le réseaux formel – profils IO

Comme pour le cas 1, ce réseau a été construit à partir des organigrammes, du site internet et des informations du parrain. Pour plus de lisibilité, nous avons préféré nous focaliser sur la répartition des profils dans chacune des quatre équipes du laboratoire. Les membres de chacune d'entre elles sont reliés à un chef d'équipe. Ces quatre chefs d'équipe sont eux-mêmes reliés à l'équipe de direction. Elle est composée de deux membres issus des équipes de recherche. Le directeur du laboratoire et son directeur-adjoint sont liés aux membres des équipes dont ils font partis. Deux non chercheurs sont directement liés à l'équipe de direction. Ils ont des fonctions support essentielles pour tous les membres du laboratoire.

Nous avons établi trois profils d'implication organisationnelle :

- profil 1 pour les collaborateurs à « dominante IC » : carré rose ;
- profil 2 pour ceux « non-impliqués » : losange orange ;
- profil 3 pour ceux à « dominante IA/IN » : cercle vert.

Les collaborateurs qui n'ont pas participé à l'enquête sont visuellement à la couleur grise.

Le profil 1 (26%) est considéré comme un profil à effets positifs faibles, le profil 2 à effets négatifs (26%) et le profil 3 (48%) à effets positifs importants. Nous n'avons pas de profils pleinement impliqués comme dans le cas 1.

Dans les équipes (en enlevant les non-interrogés), sur la figure 3.19, les pourcentages dans les trois profils sont :

- les aigles : 50% de profils à effets positifs importants (IA/IN), 12,5% de profils à effets positifs faibles (IC) et 37,5% de profils à effets négatifs (non-impliqués) ;
- les loups : environ 34% sont des profils à effets positifs importants (IA/IN), 50% des profils à effets positifs faibles (IC) et environ 16% des profils à effets négatifs (non-impliqués) ;
- les ours : 75% de profils à effets positifs importants (IA/IN), 25% de profils à effets négatifs (non-impliqués) ;

— les cerfs : 50% de profils à effets positifs importants (IA/IN), environ 34% sont des profils à effets positifs faibles (IC) et environ 16% des profils à effets négatifs (non-impliqués). Sur les cinq collaborateurs ayant des responsabilités (en excluant celui qui n'a pas participé à l'enquête), 80% ont des profils à effets positifs importants (IA/IN) et 20% des profils à effets positifs faibles (IC).

Parmi les fonctions supports, seul un collaborateur sur deux a participé à l'enquête et son profil est à effets négatifs (non-impliqué).

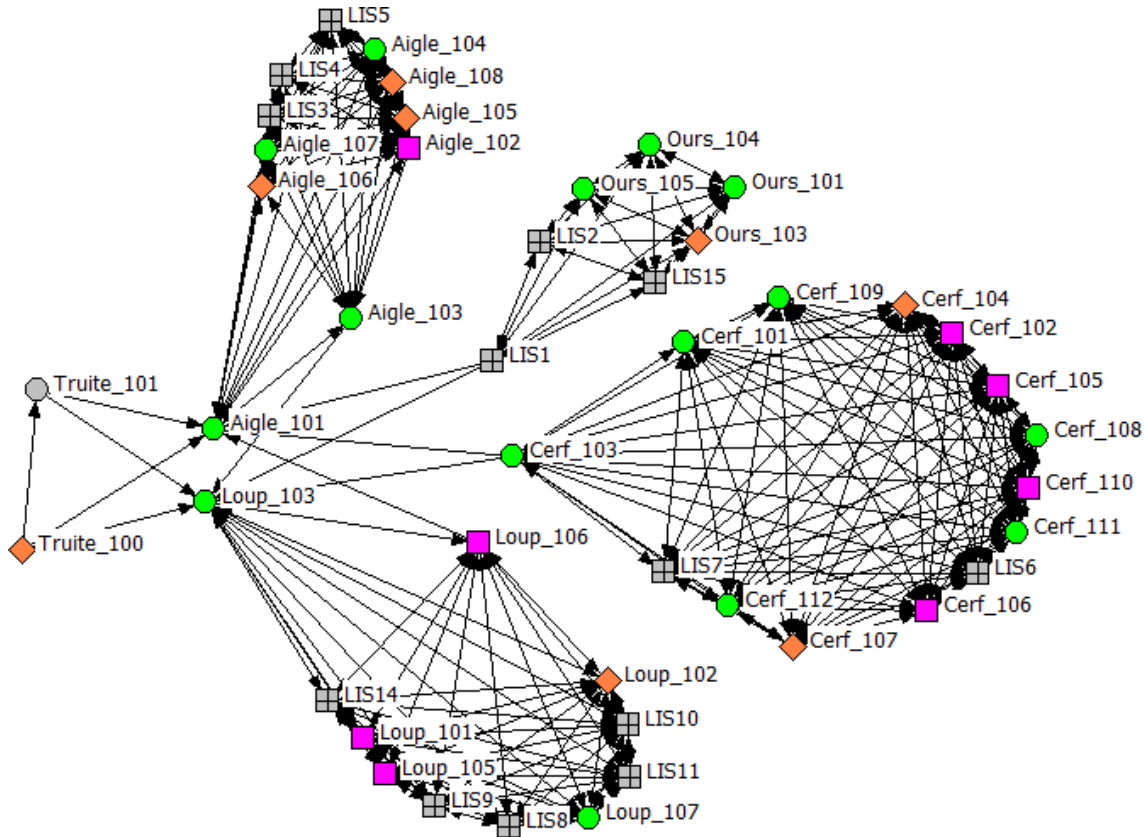


FIGURE 3.19 – Réseau formel du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, Borgatti et al., 2002).

Au sein de chaque équipe, les chercheurs se regroupent souvent selon leurs axes de recherche. Nous avons établi les sous-équipes à partir des informations de notre parrain (figure 3.20). Dans les sous-équipes (en enlevant les non interrogés), sur la figure 3.20, les pourcentages dans les trois profils sont :

- les aigles : pas de sous-équipes. 50% de profils à effets positifs importants (IA/IN), 12,5% de profils à effets positifs faibles (IC) et 37,5% de profils à effets négatifs (non-impliqués) ;
- les ours : un collaborateur est sans équipe et son profil est à effets positifs importants (IA/IN). Pour l'équipe (Ours 1), en excluant les deux qui n'ont pas répondu à l'enquête,

TABLEAU 3.14 – Répartition des profils par équipes et sous-équipes (non-répondants exclus).

		Profil 1 (effets positifs faibles)	Profil 2 (effets négatifs)	Profil 3 (effets positifs importants)
Equipes	Les ours	0 %	25 %	75 %
	Les loups	50 %	16 %	34 %
	Les aigles	12,5 %	37,5 %	50 %
	Les cerfs	34 %	16 %	50 %
Sous-équipes	Ours 1	0 %	33 %	67 %
	Cerfs 1	33,33 %	33,33 %	33,33 %
	Cerfs 2	20 %	0 %	80 %
	Cerfs 3	50 %	25 %	25 %
	Loups 1	67 %	0 %	33 %
	Loups 3	50 %	50 %	0 %

environ 67% sont des profils à effets positifs importants (IA/IN) et environ 33% de profils à effets négatifs ;

— les loups :

- 1ère sous-équipe (Loups 1) : environ 33% de profils à effets positifs importants (IA/IN) et environ 67 % de profils à effets positifs faibles (IC) ;
- 2ème sous-équipe (Loups 2) : seul un collaborateur sur quatre a répondu et son profil est à effets positifs importants (IA/IN) ;
- 3ème sous-équipe (Loups 3) : deux collaborateurs sur quatre ont répondu et leurs profils sont respectivement à effets positifs faibles (IC) et à effets négatifs (non impliqué).

— les cerfs :

- 1ère sous-équipe (Cerfs 1) : 1/3 de profils à effets positifs importants (IA/IN), 1/3 de profils à effets positifs faibles (IC) et 1/3 de profils à effets négatifs ;
- 2ème sous-équipe (Cerfs 2) : 80% de profils à effets positifs importants (IA/IN) et 20% de profils à effets positifs faibles (IC) ;
- 3ème sous-équipe (Cerfs 3) : 25% de profils à effets positifs importants (IA/IN), 50% de profils à effets positifs faibles (IC) et 25% de profils à effets négatifs.

Nous présentons un résumé dans le tableau 3.14.

La cartographie des profils d'implication organisationnelle sur le réseau formel du laboratoire et des sous-équipes permet d'avoir une visualisation plus précise de la répartition des profils. Afin d'étudier les impacts de l'immersion sociale sur l'implication, les réseaux informels basés sur des ressources sociales différentes doivent être reconstitués. Nous avons

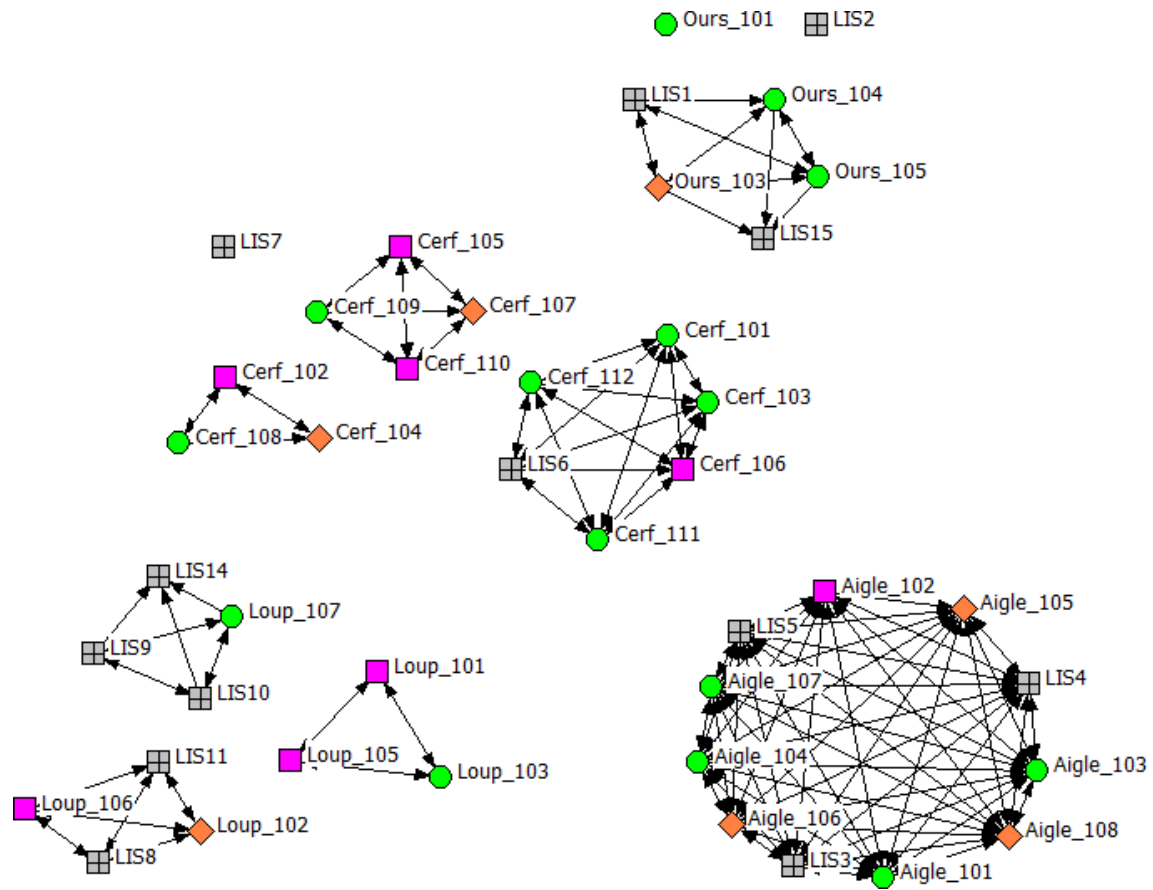


FIGURE 3.20 – Réseau formel des sous-équipes du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).

choisi d'observer les réseaux d'attraction pour la constitution d'une équipe, de conseil, de collaboration, d'affinité interpersonnelle et d'influence positive au travail.

### 3.3.2.2 Les réseaux informels d'attraction pour la constitution d'équipe – profils IO

Comme pour le cas 1, les figures 3.21 à 3.25 présentent les réseaux informels. La taille des nœuds traduit le nombre de fois où le collaborateur est cité par ses collègues (*in-degree*=centralité entrante du collaborateur). La centralité entrante permet de montrer visuellement les nœuds les plus centraux. La couleur bleue du lien est liée à la réciprocité (les collaborateurs qui se sont cités réciproquement). Les liens rouges correspondent aux liens non réciproques qui peuvent être soit entrants, soit sortants.

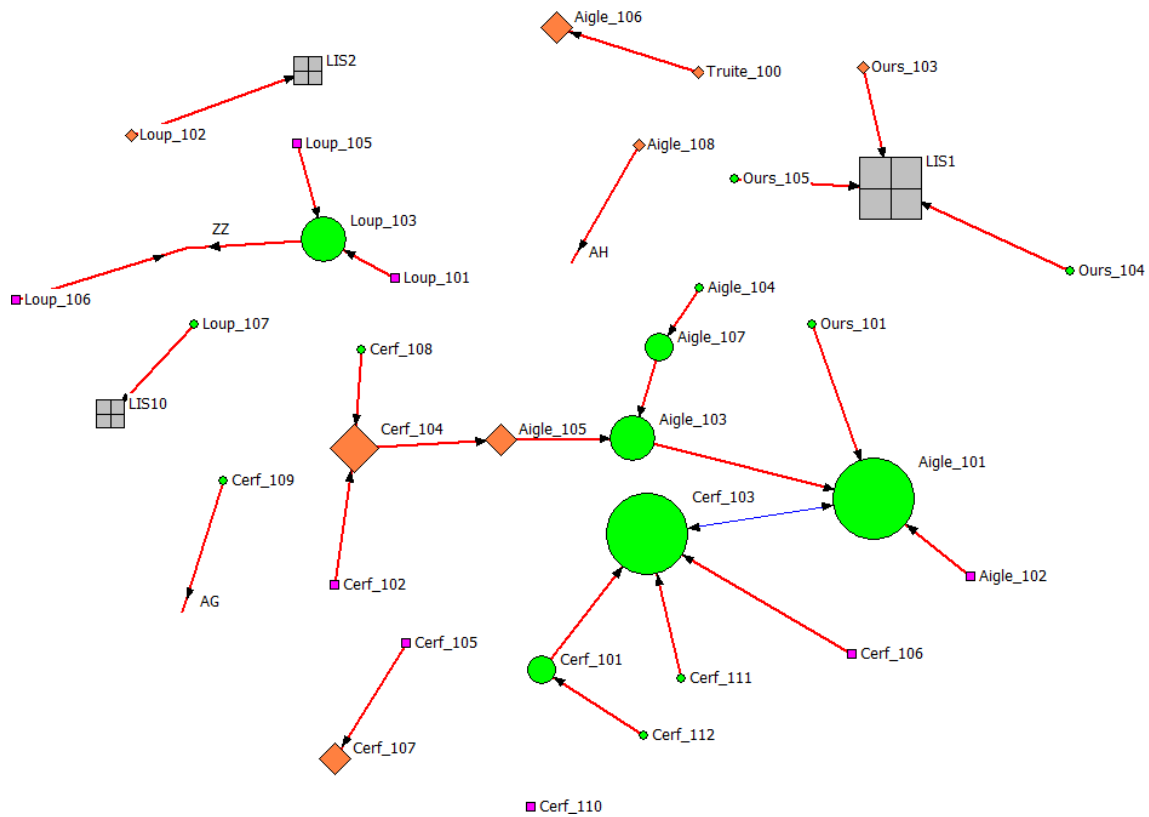


FIGURE 3.21 – Réseau informel d'attraction du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).

Dans le cas 2, le réseau est très éclaté. Beaucoup de dyades sont isolées du réseau. Il n'y a qu'un lien réciproque. Il relie les deux collaborateurs les plus centraux du réseau, « Aigle\_101 » et « Cerf\_103 » (5 liens entrants). Ils ont tous les deux un profil à effets positifs importants. Le premier est le directeur actuel du laboratoire (depuis 2020). Le deuxième

est l'ancien directeur (pendant 10 ans). Ils ont tous les deux des responsabilités dans leurs équipes.

Cinq dyades entre des collaborateurs au sein de leur équipe peuvent être visualisées. Trois dyades sont attirées par des collaborateurs extérieurs au laboratoire pour constituer une équipe :

- « Cerf\_109 » (profil à effets positifs importants) et « AG » ;
- « Loup\_106 » (profil à effets positifs faibles) et « ZZ » ;
- « Loup\_103 » (profil à effets positifs importants) et « ZZ » ;
- « Aigle\_108 » (profil à effets négatifs) et « AH ».

« ZZ » travaille dans la même université que les collaborateurs tandis que « AG » et « AH » sont dans d'autres universités.

En majorité, les collaborateurs nomment des membres de leurs équipes ou de leurs sous-équipes. Seuls trois collaborateurs « Ours\_101 », « Ours\_103 » et « Truite\_100 » ne le font pas. Dans la description du cas 2, nous avons indiqué que les collaborateurs des fonctions supports étaient désignés par le nom « Truite ». Neuf collaborateurs sont isolés du réseau, formant pour certains des dyades (« Cerf\_107 » et « Cerf\_105 », « Aigle\_106 » et « Truite\_100 », « Loup\_107 » et « LIS10 », « Loup\_102 » et « LIS2 », « Aigle\_108 » et « AH », « Cerf\_109 » et « AG »). « Cerf\_110 » est un isolé. Vingt collaborateurs n'ont pas de liens entrants (en excluant les isolés). 45 % ont des profils à effets positifs importants, 35 % à effets positifs faibles et 20 % à effets négatifs.

Il semblerait que cette question n'ait pas été véritablement comprise car tous les collaborateurs ne nomment qu'un collaborateur sur les trois possibles. Elle pouvait peut-être suggérer de citer des collaborateurs supplémentaires à l'équipe actuelle. Il est possible qu'elle leur soit apparue particulièrement sensible. Enfin, ce constat peut aussi indiquer que les collaborateurs sont satisfaits de leur sous-équipe actuelle. Pour les questions suivantes, les collaborateurs ont répondu en citant deux voire trois noms.

### 3.3.2.3 Les réseaux informels de conseil – profils IO

La figure 3.22 représente le réseau informel de conseil. On y constate que les deux collaborateurs centraux dans le réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe sont les mêmes dans le réseau de conseil. En effet, « Aigle\_101 » et « Cerf\_103 » sont les plus centraux puisqu'ils ont respectivement sept et six liens entrants. Le premier est le directeur actuel

du laboratoire. Le deuxième est responsable de son équipe. Il est aussi l'ancien directeur du laboratoire.

Il n'y a qu'un lien réciproque sur ce réseau. Il est dans la sous-équipe Loup 1 (« Loup\_105 » et « Loup\_101 »). Les conseils sollicités par les collaborateurs le sont majoritairement auprès des membres de leur sous-équipe. Quatre dyades sont isolées du réseau.

Cinq collaborateurs ne demandent conseil auprès de personnes. Ils sont considérés comme des isolés dans ce réseau :

- « Aigle\_102 » (profil à effets positifs faibles) ;
- « Aigle\_106 » (profil à effets négatifs) ;
- « Truite\_100 » (profil à effets négatifs) ;
- « Cerf\_107 » (profil à effets négatifs) ;
- « Cerf\_110 » (profil à effets positifs faibles).

Neuf collaborateurs n'ont pas de liens entrants (en excluant les isolés) : « Loup\_103 », « Loup\_102 », « Aigle\_108 », « Aigle\_103 », « Aigle\_107 », « Cerf\_104 », « Cerf\_105 », « Ours\_101 » et « Ours\_105 ». 62,5 % ont des profils à effets positifs importants et 37,5% à effets négatifs.

Sept collaborateurs sollicitent des personnes extérieures au laboratoire (« AF », « IA », « AB », « AD », « AE », « AT » et « Z »). 43 % ont des profils à effets positifs importants, 43 % à effets positifs faibles et 14 % à effets négatifs. Trois extérieurs travaillent dans la même université que les collaborateurs tandis que les quatre autres sont dans des universités différentes.

### 3.3.2.4 Les réseaux informels de collaboration – profils IO

Le plus grand nombre de liens avec des chercheurs extérieurs à l'université étudiée se visualise dans le réseau de collaboration. En effet, comme on peut le voir sur la figure 3.23, quatorze chercheurs n'appartenant pas à l'université étudiée sont nommés par dix collaborateurs (« A », « B », « C », « D », « E », « F », « G », « H », « I », « J », « K », « L », « M », « N »). Environ 50% par des collaborateurs au profil à effets négatifs, 30 % au profil à effets positifs faibles et 20 % à effets positifs importants.

Deux collaborateurs sont isolés : « Aigle\_106 » (profil à effets négatifs) et « Loup\_107 » (profil à effets positifs importants). Douze liens réciproques sont recensés sur ce réseau. Tous



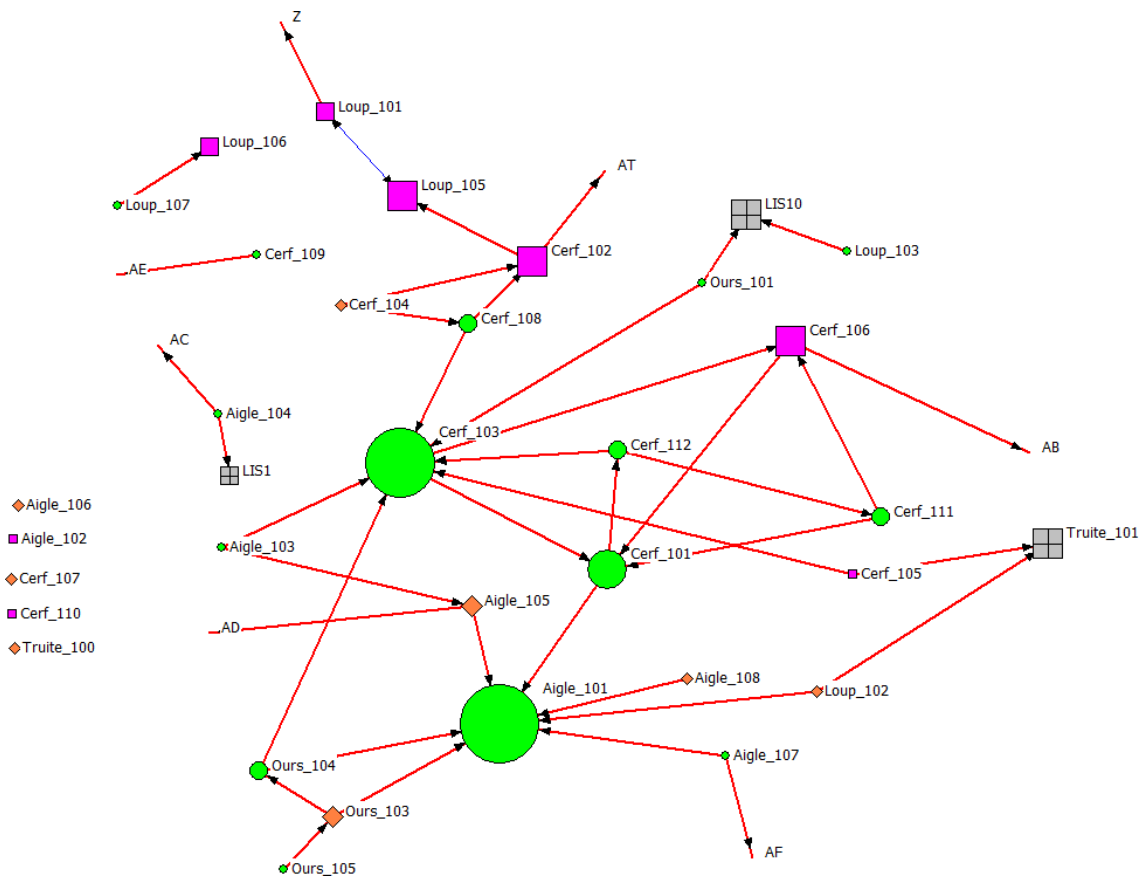


FIGURE 3.22 – Réseau informel de conseil du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).

relient les collaborateurs au sein de leur sous-équipe respective. Un sous-groupe est isolé du réseau (« Cerf\_105 », « Cerf\_107 », « Cerf\_109 » et « Cerf\_110 »). Six collaborateurs n'ont pas de liens entrants (en retirant les isolés) : « Truite\_100 », « Loup\_102 », « Loup\_106 », « Aigle\_102 », « Aigle\_104 » et « Aigle\_108 ». Seul un collaborateur a un profil à effets positifs importants. Trois ont un profil à effet positifs faibles et deux à effets négatifs.

Le responsable « Aigle\_101 » est de nouveau central sur ce réseau (4 liens entrants). Par contre, « Cerf\_103 » ne l'est plus. Les deux collaborateurs ayant le même nombre de liens entrants (4 liens entrants) que « Aigle\_101 » sur ce réseau sont « Aigle\_103 » (profil à effets positifs importants) et « LIS3 » (sans profil). Comme indiqué dans la description du cas 2, « Aigle\_103 » est le « responsable naturel » de son équipe. Suite à des difficultés au sein de l'équipe, « Aigle\_101 » a été désigné comme deuxième responsable de l'équipe.

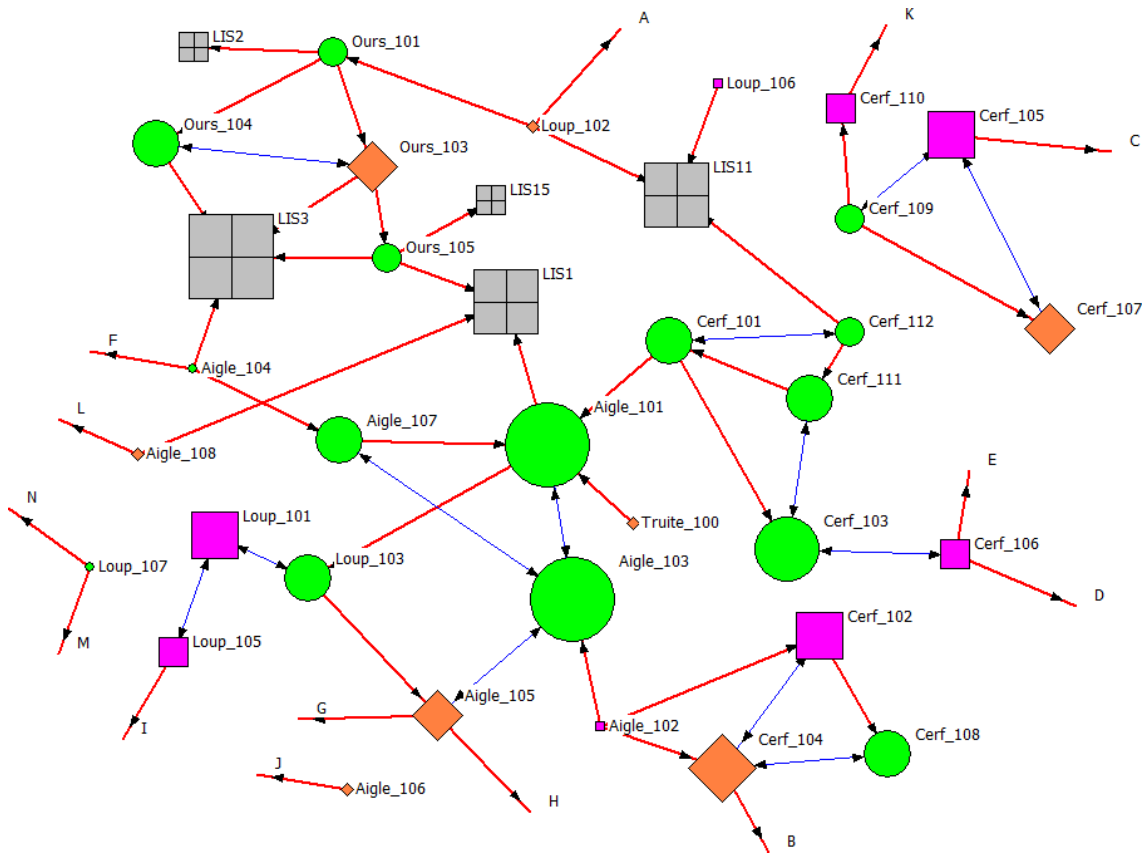


FIGURE 3.23 – Réseau informel de collaboration du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).

Les réseaux informels de conseil et de collaboration sont des réseaux dits instrumentaux car les ressources échangées reposent sur des connaissances ou des informations tangibles. Les deux réseaux informels étudiés par la suite constituent des réseaux expressifs car ils véhiculent de l'affect ou du soutien social et émotionnel.

### 3.3.2.5 Les réseaux informels d'affinité interpersonnelle au travail – profils IO

La figure 3.24 représente le réseau informel d'affinité du laboratoire. Le collaborateur « Cerf\_103 » (profil à effets positifs importants) reste central sur ce réseau (6 liens entrants) contrairement à « Aigle\_101 » (3 liens entrants) et « Aigle\_103 » (2 liens entrants). LIS1 est désigné quatre fois. Treize liens réciproques sont recensés sur ce réseau. Ils relient majoritairement les collaborateurs au sein de leur sous-équipe. Quand des liens réciproques sont constatés entre des collaborateurs d'équipes différentes, notre connaissance du terrain nous indiquent que ces collaborateurs partagent généralement le même bureau au sein du laboratoire ou au sein de leur composante. Trois collaborateurs « Loup\_107 », « Loup\_106 » et « Cerf\_110 » sont des isolés sur ce réseau. Un sous-groupe est isolé du réseau constitué de « LIS11 », « Loup\_102 », « Cerf\_105 », « Cerf\_107 » et « Cerf\_109 ». Cinq collaborateurs n'ont pas de liens entrants (en excluant les isolés) : « Aigle\_105 », « Aigle\_108 », « Cerf\_109 », « Cerf\_108 », « Ours\_101 ». 60 % ont des profils à effets positifs importants et 40% à effets négatifs.

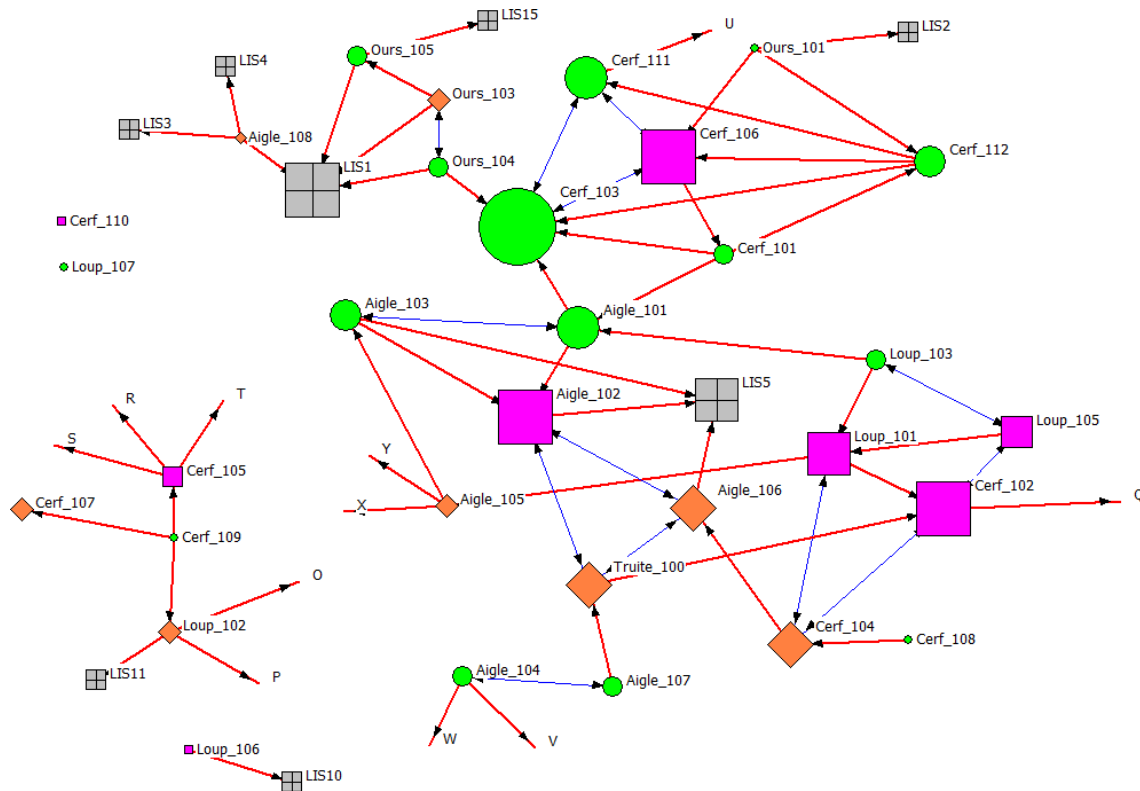


FIGURE 3.24 – Réseau informel d'affinité du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).

Onze collaborateurs extérieurs au laboratoire sont cités par six collaborateurs. Environ 1/3 ont des profils à effets négatifs, 1/3 des profils à effets positifs importants et 1/3 à

effets positifs faibles. Seuls quatre collaborateurs cités sur les onze n'appartiennent pas à l'université étudiée. Les chercheurs du laboratoire enseignent dans différentes composantes de l'université. Ils y ont parfois un deuxième bureau où ils côtoient les chercheurs des autres laboratoires de l'université. Ce constat peut influencer la désignation des collaborateurs ayant une influence positive sur les autres (une écoute active et un soutien chaleureux, une joie et un optimisme contagieux).

### 3.3.2.6 Les réseaux informels d'influence positive au travail – profils IO

Le réseau informel d'influence positive est présenté sur la figure 3.25. Deux collaborateurs ont le plus de liens entrants (7) : « Aigle\_101 » et « Cerf\_103 ». Viennent ensuite « Cerf\_102 » (6) et « Aigle\_102 » (5). Les trois premiers ont des profils à effets positifs importants. Le dernier a un profil à effets positifs faibles. Sept liens réciproques peuvent être visualisés dont deux dans la sous-équipe Loup 1.

Les collaborateurs « Loup\_107 », « Cerf\_107 », « Cerf\_109 », « Cerf\_110 » et « Aigle\_108 » sont des isolés. 40 % sont des profils à effets positifs importants, 40 % à effets positifs faibles et 20 % à effets négatifs. Trois dyades sont isolées du réseau. Sept collaborateurs n'ont pas de liens entrants (en retirant les isolés) : « Cerf\_105 », « Cerf\_102 », « Cerf\_108 », « Loup\_106 », « Ours\_105 », « Aigle\_104 » et « Aigle\_107 ». Environ 72 % ont des profils à effets positifs importants, 28 % à effets positifs faibles et 20 % à effets négatifs.

Globalement dans les cinq réseaux informels, les collaborateurs les plus centraux ainsi que le nombre de liens réciproques sont indiqués en annexe C.

Les collaborateurs les plus centraux dans la majorité des réseaux informels sont « Aigle\_101 » et « Cerf\_103 ». Le premier ne l'est cependant pas dans le réseau d'affinité. Le deuxième ne l'est pas dans le réseau de collaboration.

La représentation graphique des réseaux formels et informels en y intégrant les profils d'implication permet une première analyse des résultats. Elle permet de répondre aux hypothèses posées :

**Hypothèse 2.** *Les réseaux informels ne correspondent pas aux réseaux formels.*

En effet, l'analyse visuelle nous montre que les réseaux d'attraction pour la constitution d'une équipe, de conseil, de collaboration, d'affinité interpersonnelle et d'influence positive au travail ont des configurations différentes des réseaux formels établis à partir des organi-

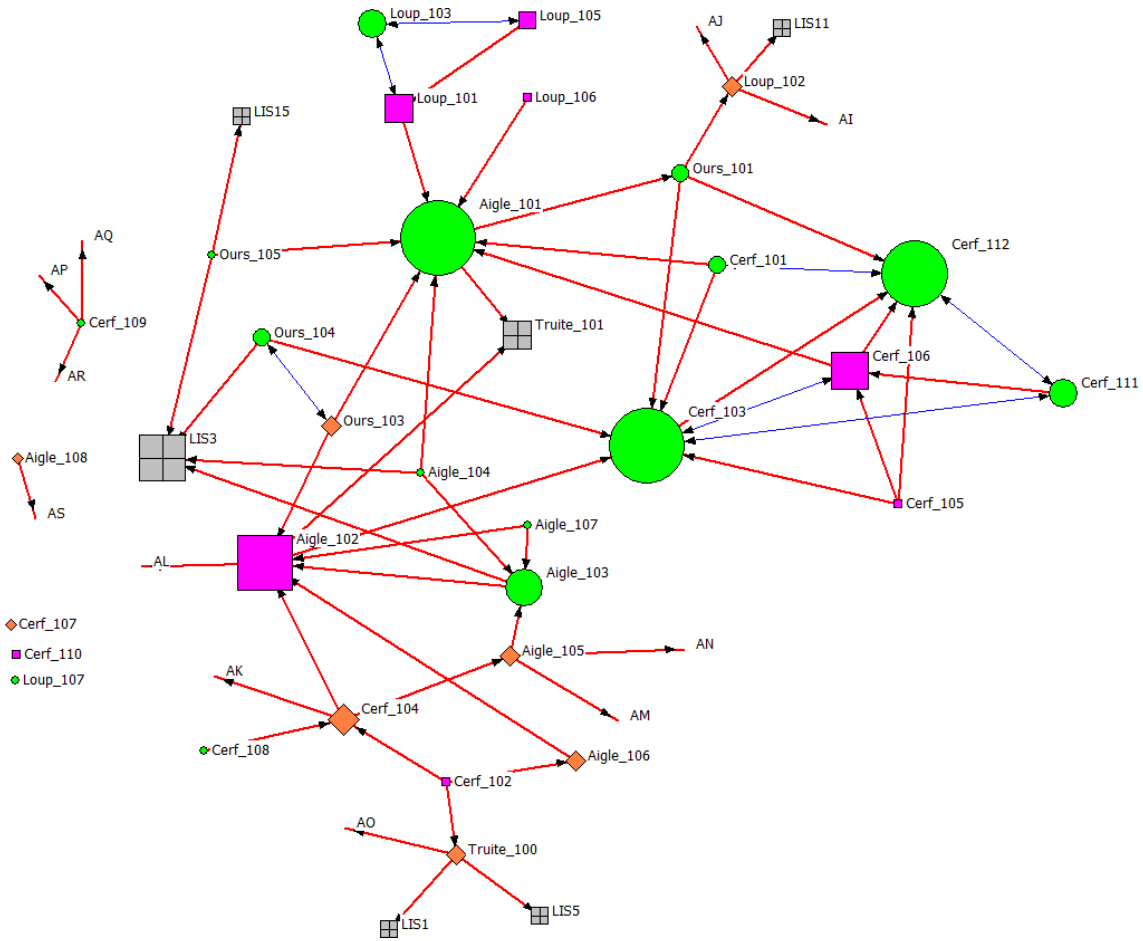


FIGURE 3.25 – Réseau informel d’influence du laboratoire du cas 2 (avec le logiciel Ucinet, BORGATTI et al., 2002).

grammes, des sites internet, des planning de travail et des informations du parrain.

L'hypothèse 2 semble validée.

**Hypothèse 3.** *Les réseaux informels véhiculant des ressources différentes auront tendance à ne pas avoir la même configuration.*

Véhiculant des ressources sociales différentes, les cinq réseaux informels reconstitués dans les cas 1 et 2 sont visuellement différents. Le nombre de liens réciproques n'est pas le même ainsi que les collaborateurs centraux. Des collaborateurs sont isolés dans certains réseaux mais pas dans d'autres. Des dyades apparaissent graphiquement dans certains réseaux.

L'hypothèse 3 semble validée.

**Hypothèse 5.** *Les collaborateurs les plus centraux dans les réseaux expressifs auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs faibles ou à effets négatifs.*

Parmi les réseaux informels étudiés, les réseaux d'affinité interpersonnelle et d'influence positive constituent des réseaux dits expressifs car ils véhiculent de l'affect ou du soutien social et émotionnel. Dans le cas 1, les collaborateurs les plus centraux sont « U-Chien », « X-Poisson », « Z-Poisson », « F-Lapin » et « M-Chien ». 80 % ont des profils à effets positifs importants. Dans le cas 2, ce sont les collaborateurs « Cerf\_103 » et « Aigle\_101 ». 100 % ont des profils à effets positifs importants. Dans l'ensemble, environ 86 % des collaborateurs les plus centraux dans les réseaux expressifs sont à profils à effets positifs importants, ce qui va à l'encontre de l'hypothèse 5.

L'hypothèse 5 semble invalidée.

**Hypothèse 6.** *les collaborateurs les plus centraux dans les réseaux instrumentaux auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs importants.*

Parmi les réseaux informels étudiés, les réseaux de conseil et de collaboration constituent des réseaux dits instrumentaux car ils transfèrent des connaissances ou des informations tangibles. Dans le cas 1, les collaborateurs les plus centraux sont « BU-RP », « AK-Chat », « AL-Poisson », « I-Poisson ». Sur ces quatre collaborateurs, un seul a participé à l'enquête. Son profil est à effets positifs importants. Dans le cas 2, ce sont les collaborateurs « Cerf\_103 », « Aigle\_101 », « Aigle\_103 » et « LIS3 » (sans profil). Sur les trois collaborateurs ayant participé à l'enquête, ils présentent tous un profil à effets positifs importants. Compte tenu des profils que nous n'avons pas pu établir pour certains collaborateurs, cette hypothèse ne peut être validée que dans le cas 2.

L'hypothèse 6 partiellement validée.

**Hypothèse 12.** *Les collaborateurs ayant des responsabilités auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs importants.*

Dans le cas 1, sur les cinq collaborateurs ayant des responsabilités (« BU-RP », « AN-SRP », « BX-RM », « BT-SRI2 », « D-SIR1 »), seul un a bien voulu participer à notre enquête. Son profil est à effets positifs importants. Pour le cas 2, presque tous les responsables ont un profil à effets positifs importants sauf « Loup\_107 » qui a un profil à effets positifs faibles (« Aigle\_101 », « Aigle\_103 », « Loup\_103 », « Cerf\_103 »).

L'hypothèse 12 semble partiellement validée.

**Hypothèse 13.** *Les collaborateurs isolés dans les réseaux auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs faibles ou à effets négatifs.*

Dans le cas 1, en incluant les isolés avec profils et les collaborateurs sans liens entrants, dans le réseau d'attraction, l'ensemble de ces collaborateurs ont des profils à effets positifs faibles et à effets négatifs soit environ de 25% . Dans les réseaux instrumentaux (conseil, collaboration), le taux est à 26% et à 60% dans les réseaux expressifs (affinité, influence). Dans le cas 2, il est d'environ 62% dans le réseau d'attraction, de 61,5 % dans les réseaux instrumentaux (conseil, collaboration) et de 56% dans les réseaux expressifs (affinité, influence). Au vu de ces résultats, cette hypothèse ne peut être que partiellement validée.

L'hypothèse 13 est partiellement validée.

Cependant, l'analyse visuelle n'est que la première approche. Une deuxième doit venir la compléter en étudiant plusieurs métriques d'immersion sociale. Suivant MACAMBIRA et al. (2015), pour appréhender l'immersion sociale, nous avons analysé l'immersion structurelle, l'immersion relationnelle et l'immersion positionnelle. Elles correspondent à différents niveaux d'observation, respectivement le réseau en entier, les relations et les individus.

### 3.4 L'immersion structurelle

Pour la mesurer, nous nous sommes focalisés sur cinq métriques pour analyser chacun des cinq réseaux informels : la densité, la centralité, le coefficient de regroupement, la connectivité et la fragmentation. La densité d'un réseau correspond à un pourcentage calculé en divisant le nombre de relations observées par le nombre de relations possibles. Au niveau du réseau,

elle constitue une première approche du niveau général de connectivité et de l'interconnexion entre les acteurs du réseau. Les réseaux clairsemés ont une densité faible contrairement aux réseaux denses et très connectés. Cependant, les termes de réseau dense ou de réseau clairsemé dépendent davantage des données et de la question de recherche que de la densité au sens strict. En effet, la densité est très sensible à la taille. Elle n'apparaît pertinente que pour comparer des réseaux de taille similaire.

Pour différencier plus finement les divers réseaux étudiés, il est nécessaire de la rapprocher d'autres indicateurs car plusieurs réseaux peuvent avoir la même densité mais des configurations différentes. En fonction du contenu de la relation (réseaux expressifs ou instrumentaux), ces métriques n'auront pas la même signification. La centralité du réseau informe sur la norme générale de distribution des liens, s'ils sont concentrés sur des acteurs déterminés du réseau ou s'ils sont plus également distribués. Elle permet d'observer la connectivité globale du réseau. Le coefficient de regroupement (moyenne des coefficients de regroupement individuel) indique à quel point les voisins de l'acteur sont sur le point de devenir un groupe pleinement cohésif. La connectivité s'intéresse à la densité des connexions au sein du réseau et observe si des chemins alternatifs existent pour lier deux acteurs. La fragmentation renseigne sur la structure dissociée ou non du réseau. Ces deux métriques permettent de donner des informations sur la résistance du réseau à des suppressions d'individus ou de liens pouvant avoir pour conséquence de déconnecter le réseau en sous-parties indépendantes.

Nous étudions ces métriques pour les différents réseaux informels afin de pouvoir répondre aux hypothèses 4 (« les réseaux expressifs denses favorisent les profils d'implication à effets positifs importants »), hypothèse 7 (« les réseaux informels présentant une immersion structurelle plus cohérente auront tendance à avoir une implication affective plus forte »), hypothèse 8 (« les réseaux informels présentant une immersion structurelle moins cohérente auront tendance à avoir une implication calculée plus forte ») et hypothèse 9 (« les réseaux informels présentant une immersion structurelle plus cohérente auront tendance à générer une implication plus importante vis à vis de la cible la plus proche »). Nous effectuons les mêmes procédures dans les deux cas étudiés.

### **3.4.1 Cas 1 – service production/maintenance d'une PME**

Le logiciel Ucinet (BORGATTI et al., 2002) permet non seulement une représentation graphique mais aussi d'effectuer des calculs. Les métriques qui en sont issues vont nous aider à appréhender l'immersion structurelle. Elles vont permettre d'analyser la structure de chacun



TABLEAU 3.15 – Immersion structurelle de chaque réseau informel du cas 1.

Immersion structurelle	Nombre de liens	Densité du réseau	Centralité du réseau			Coefficient de regroupement	Connectivité	Fragmentation
				IN	OUT			
attraction pour la constitution d'équipe <i>n</i> = 44	96	5,1 %	0.136	0.138	0.019	0.169	0.393	0.607
Conseil <i>n</i> = 48	90	4 %	0.253	0.285	0.024	0.126	0.117	0.883
Collaboration <i>n</i> = 45	91	4,6 %	0.082	0.069	0.046	0.171	0.324	0.676
Affinité interpersonnelle <i>n</i> = 44	93	4,9 %	0.086	0.069	0.021	0.141	0.512	0.488
influence positive <i>n</i> = 47	85	3,9 %	0.089	0.071	0.026	0.127	0.280	0.720

des réseaux informels étudiés. Nous avons mis les résultats pour les cinq réseaux informels dans le tableau 3.15.

La densité est comprise entre 0 (absence de liens) et 1 (tous les liens possibles sont présents). Elle peut être multipliée par 100 pour exprimer un pourcentage :  $x\%$  des liens possibles sont présents dans le réseau étudié. Dans notre enquête, nous avons limité le nombre de réponses possibles à trois liens maximum<sup>1</sup>. Notre réseau est un réseau orienté.

Pour le cas 1, les profils d'implication organisationnelle sont à 72 % à effets positifs importants (profils 1 et 3, respectivement pleinement impliqués et IA/IN) et à 28 % à effets négatifs (profil 2, non impliqué).

Le réseau informel d'attraction pour la constitution d'une équipe est celui qui a la densité la plus élevée (5,1 %). Viennent ensuite le réseau d'affinité interpersonnelle (4,9 %), le réseau de collaboration (4,6 %), le réseau de conseil (4 %) et enfin le réseau d'influence positive (3,9 %).

1. La densité est très sensible à la taille du réseau sur lequel il est calculé. « D'ordinaire, la densité diminue lorsque la taille du réseau augmente » (LAZEGA, 1998, p. 42). La taille maximale de nos réseaux ne dépasse pas 54 nœuds. Le nombre de liens possibles est de trois maximum. La densité faible est en lien avec ces choix méthodologiques.

Le réseau de collaboration est celui qui a le coefficient de regroupement le plus élevé (0.171) suivi de celui du réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe (0.393). Concernant ce coefficient, il correspond à la moyenne des coefficients de regroupement individuels. Comme il se base sur les triades, notre choix de limiter les désignations à trois collaborateurs a certainement eu un impact sur le nombre de triades.

Par contre, le réseau qui a la plus forte centralité est le réseau de conseil (0.253). Nous avons pu le visualiser graphiquement car beaucoup de liens entrants convergent vers le responsable de la production. Il a donc logiquement un indice de fragmentation élevé (0.883). Le réseau d'affinité personnelle est celui qui a un plus faible risque de fragmentation (0.488). Il a l'indice de connectivité le plus élevé (0.512).

La densité doit ainsi être rapprochée des autres indices pour avoir une définir plus précisément la structure du réseau. Ces éléments vont permettre d'analyser l'immersion structurelle du réseau, c'est à dire sa cohérence. En l'espèce, dans ce cas 1, les réseaux d'attraction pour la constitution d'une équipe et d'affinité interpersonnelle apparaissent comme plus cohérents que les autres réseaux informels.

### **3.4.2 Cas 2 – laboratoire public de recherche d'une université**

Nous avons procédé de manière identique au cas 1 (tableau 3.16). Pour le cas 2, les profils d'implication organisationnelle sont à 48% à effets positifs importants (profil 3, IA/IN), à 26% à effets positifs faibles (profil 1, IC) et à 26% à effets négatifs (profil 2, non impliqué).

Le réseau informel d'affinité interpersonnelle au travail est celui qui a la densité la plus élevée (3,1 %). Viennent ensuite le réseau d'influence positive (3 %), le réseau de collaboration (2,6 %) et le réseau de conseil (2,6 %) et enfin le réseau d'attraction pour constituer une équipe (2,1 %). Comme nous l'avons indiqué, nous avons des doutes sur la compréhension de ce dernier réseau. Les métriques pourraient ne pas être pertinents tout comme la représentation graphique.

Le réseau d'affinité interpersonnelle au travail est celui qui a le coefficient de regroupement le plus élevé (0.198) suivi de celui du réseau d'influence positive au travail (0.162).

Par contre, le réseau qui a la plus forte centralité est le réseau de conseil (0.158). Nous avons pu le visualiser graphiquement car beaucoup de liens entrants convergent vers les deux collaborateurs ayant des responsabilités. Il a donc logiquement un indice de fragmentation élevé (0.924). Le réseau qui a l'indice de fragmentation le plus élevé est celui d'attraction

TABLEAU 3.16 – Immersion structurelle de chaque réseau informel du cas 2.

Immersion structurelle	Nombre de liens	Densité du réseau	Centralité du réseau			Coefficient de regroupement	Connectivité	Fragmentation
				IN	OUT			
attraction pour la constitution d'équipe <i>n</i> = 37	28	2,1 %	0.075	0.093	0.007	0.00	0.042	0.958
Conseil <i>n</i> = 41	42	2,6 %	0.158	0.153	0.025	0.099	0.076	0.924
Collaboration <i>n</i> = 54	75	2,6 %	0.073	0.050	0.031	0.213	0.103	0.897
Affinité interpersonnelle <i>n</i> = 51	78	3,1 %	0.093	0.091	0.030	0.190	0.198	0.802
influence positive <i>n</i> = 49	70	3 %	0.140	0.118	0.033	0.186	0.162	0.838

pour la constitution d'une équipe (0.958). Le réseau d'affinité personnelle est celui qui a un plus faible risque de fragmentation (0.802). Il a l'indice de connectivité le plus élevé (0.198).

Dans ce cas 2, le réseau d'affinité interpersonnelle apparaît comme plus cohérent que les autres réseaux informels.

En observant l'immersion structurelle des réseaux du cas 1 et du cas 2, avec deux échantillons de même taille, les densités sont globalement assez proches même si elles sont un peu plus élevées dans le cas 1. Par contre, l'indice de connectivité est plus élevé dans le cas 1 que dans le cas 2. Dans l'ensemble, le cas 1 présente une immersion structurelle des réseaux informels plus cohérente. Dans les deux cas, le réseau de conseil a des indices de centralité et de fragmentation élevés car les collaborateurs ayant des responsabilités sont très sollicités. Alors que le coefficient de regroupement est le plus élevé pour les réseaux d'attraction pour la constitution d'une équipe et de collaboration dans le cas 1, il l'est pour les réseaux d'affinité interpersonnelle et d'influence positive pour le cas 2.

En étudiant les deux cas, les métriques choisies pour analyser l'immersion structurelle permettent de répondre aux hypothèses posées :

**Hypothèse 4.** *Les réseaux expressifs denses favorisent les profils d'implication à effets po-*

*sitifs importants.*

En effet, les réseaux informels étudiés faisant partis des réseaux expressifs sont les réseaux d'affinité interpersonnelle et d'influence positive au travail. Dans le cas 1, ces réseaux expressifs ne présentent ni la densité la plus forte, ni le coefficient de regroupement le plus élevé. Alors qu'à 72 % les collaborateurs du cas 1 ont des profils à effets positifs importants, nous ne pouvons pas valider cette hypothèse concernant les réseaux expressifs dans le cas 1. Dans le cas 2, les réseaux expressifs ont les densités et les coefficients de regroupement les plus élevés parmi les réseaux informels étudiés. Les profils d'implication organisationnelle sont à 48% à effets positifs importants (profil 3, IA/IN).

L'hypothèse 4 semble partiellement validée.

**Hypothèse 7.** *Les réseaux informels présentant une immersion structurelle plus cohérente auront tendance à avoir une implication affective plus forte.*

Nous avons établi que dans le cas 1, l'immersion structurelle des réseaux informels apparaît plus cohérente que dans le cas 2. Or, pour le cas 1, les profils d'implication organisationnelle sont à 72 % à effets positifs importants (profils 1 et 3, respectivement pleinement impliqués et IA/IN). Comme un profil à dominante IA n'a pas été établi dans les deux échantillons, nous ne pouvons pas valider notre hypothèse.

L'hypothèse 7 semble non validée.

**Hypothèse 8.** *Les réseaux informels présentant une immersion structurelle moins cohérente auront tendance à avoir une implication calculée plus forte.*

Inversement, le cas 2 présente une immersion structurelle des réseaux informels moins cohérente. Un profil à dominante IC (implication calculée) a été établi mais il ne correspond qu'à 26 % de l'échantillon. Nous ne pouvons pas valider l'hypothèse.

L'hypothèse 8 semble non validée.

**Hypothèse 9.** *Les réseaux informels présentant une immersion structurelle plus cohérente auront tendance à générer une implication plus importante vis à vis de la cible la plus proche.*

Comme nous n'avons pas pu définir des profils d'implication envers les cibles qui soient exploitables, nous ne pouvons pas répondre à cette hypothèse.

L'hypothèse 9 ne peut être ni validée, ni invalidée.

Pour appréhender l’immersion sociale, après avoir observé l’immersion structurelle, nous avons analysé le deuxième niveau, celui des relations. Des métriques d’immersion relationnelle ont été extraits du logiciel Ucinet (BORGATTI et al., 2002). Puis avec le logiciel R et la bibliothèque `igraph` (CSÁRDI & NEPUS, 2006 ; CSÁRDI et al., 2023), nous avons mobilisé l’algorithme d’*edge betweenness* pour détecter les communautés dans chacun des réseaux.

## 3.5 L’immersion relationnelle

Dans un premier temps, nous nous sommes focalisés sur trois métriques pour analyser les relations dans chacun des cinq réseaux informels : le taux de réciprocité, le taux d’unicité et les dyades. La détection des communautés ou des clusters a été faite dans un deuxième temps sur le logiciel R via la bibliothèque `igraph` (CSÁRDI & NEPUS, 2006 ; CSÁRDI et al., 2023).

Pour rappel, les réseaux instrumentaux regroupent les réseaux qui transfèrent des connaissances ou des informations tangibles comme le réseau de conseil et le réseau de collaboration. Les réseaux expressifs véhiculent de l’affect ou du soutien social et émotionnel comme le réseau d’affinité interpersonnelle et le réseau d’influence positive. Le réseau d’attraction pour la constitution d’une équipe se base à la fois sur ces deux types de ressources.

Nous étudions ces métriques pour les différents réseaux informels afin de pouvoir répondre à l’hypothèse 10 (« les sous-groupes auront tendance à générer des profils d’implication plus homogènes. »). Nous effectuons les mêmes procédures dans les deux cas étudiés.

### 3.5.1 Cas 1 – service production/maintenance d’une PME

Dans l’ARS, la réciprocité constitue un phénomène social à observer. En effet, les relations que nous étudions sont intrinsèquement réciproques : on ne collabore pas tout seul, on ne s’informe pas tout seul, on n’est pas influencé tout seul... Pour autant, les deux cas empiriques analysés font apparaître des liens non-réciproques. Une des raisons à prendre en compte vient du fait que nous avons procédé à la technique du questionnaire qui se fonde sur les intersubjectivités des acteurs. Une autre raison vient du fait que nous avons limité le nombre maximal de choix à trois.

La réciprocité peut être quantifiée comme dans le tableau 3.17. Pour un lien, deux solutions sont possibles : soit les collaborateurs se font la même représentation l’un de l’autre

TABLEAU 3.17 – Immersion relationnelle des réseaux informels du cas 1

Immersion relationnelle	Taux de réciprocité	Taux d'unicité	Dyades
attraction pour la constitution d'équipe	<b>43,8 %</b>	56,2 %	<b>28 %</b>
Conseil	6,7 %	<b>93,3 %</b>	3,4 %
Collaboration	24,2 %	75,8 %	13,8 %
Affinité interpersonnelle	36,6 %	63,4 %	22,4 %
influence positive	30,6 %	69,4 %	18,1 %

et le lien est réciproque, soit seul un collaborateur se représente le lien et il est alors univoque. Dans le cas 1, le taux de réciprocité le plus élevé est dans le réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe (43,8%). Il indique que les collaborateurs qui se nomment se connaissent vraiment pour choisir de former une équipe ensemble. Ce constat dénote que la non-réciprocité n'est pas uniquement due aux techniques et aux choix mobilisés (questionnaire et dénominateurs de noms à trois choix maximum). Il y a bien des logiques sociales de sélection des collaborateurs fondées sur des critères complémentaires à ceux évoqués dans les autres réseaux informels. Il a aussi le taux de dyades le plus élevé (28%). Compte tenu de l'organisation du collectif de travail, le taux de réciprocité dans le réseau de collaboration est étonnamment bas (24,2%). Il est plus élevé dans les réseaux expressifs (36,6 % pour le réseau d'affinité et 30,6% pour le réseau d'influence positive). Le taux de réciprocité le plus bas se retrouve dans le réseau de conseil (6,7%). Il a le taux de dyades le plus bas (3,4%). En effet, nous avons observé dans l'immersion structurelle et dans les représentations graphiques qu'il s'agit d'un réseau où certains collaborateurs sont très sollicités. Le réseau est configuré principalement autour de quelques collaborateurs centraux.

Par la suite, nous avons procédé à une détection des communautés (figures 3.26 à 3.30) avec l'algorithme « *edge betweenness* », disponible sur la bibliothèque `igraph` pour le logiciel R (CSÁRDI & NEPUS, 2006 ; CSÁRDI et al., 2023). Pour rappel, pour le cas 1, les profils d'implication organisationnelle sont à 72 % à effets positifs importants (profils 1 et 3, respectivement pleinement impliqués et IA/IN) et à 28 % à effets négatifs (profil 2, non impliqué).

Dans chaque réseau informel du cas 1 :

- Profil 1 = triangle ;
- Profil 2 = losange ;
- Profil 3 = cercle vert ;
- Sans profil = carré gris.

Dans le réseau d'attraction (figure 3.26), dix communautés sont repérées. Une seule re-

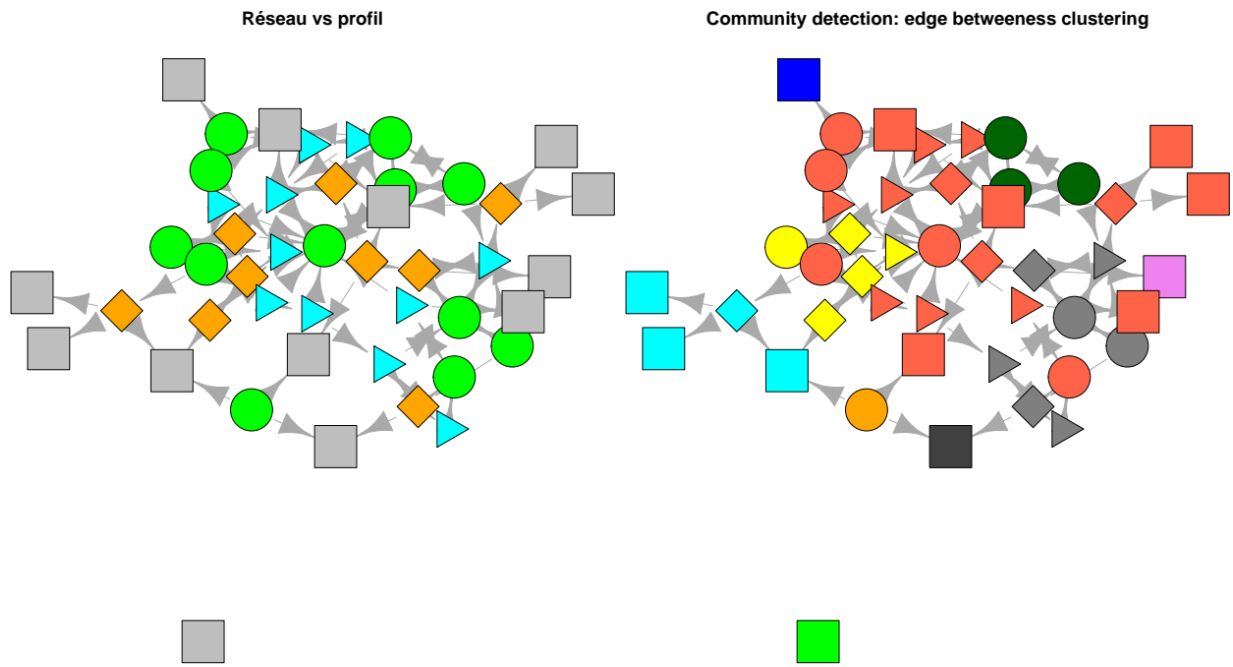


FIGURE 3.26 – Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau d'attraction du cas 1 (sous R).

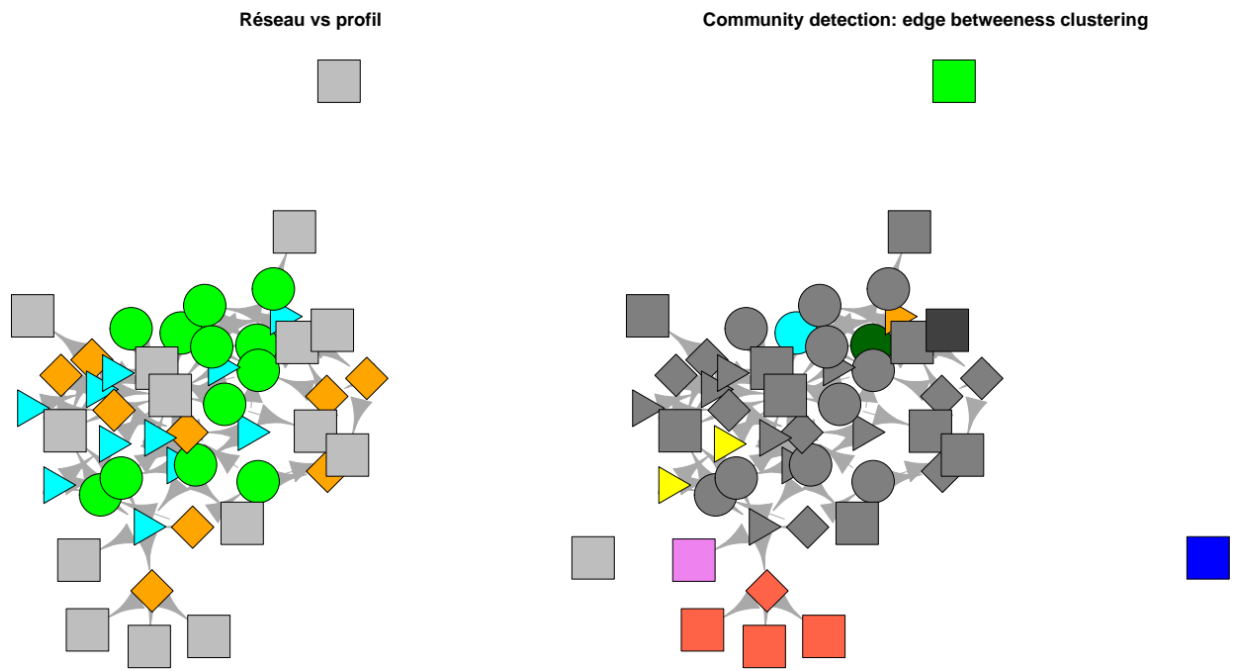


FIGURE 3.27 – Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau de conseil du cas 1 (sous R).

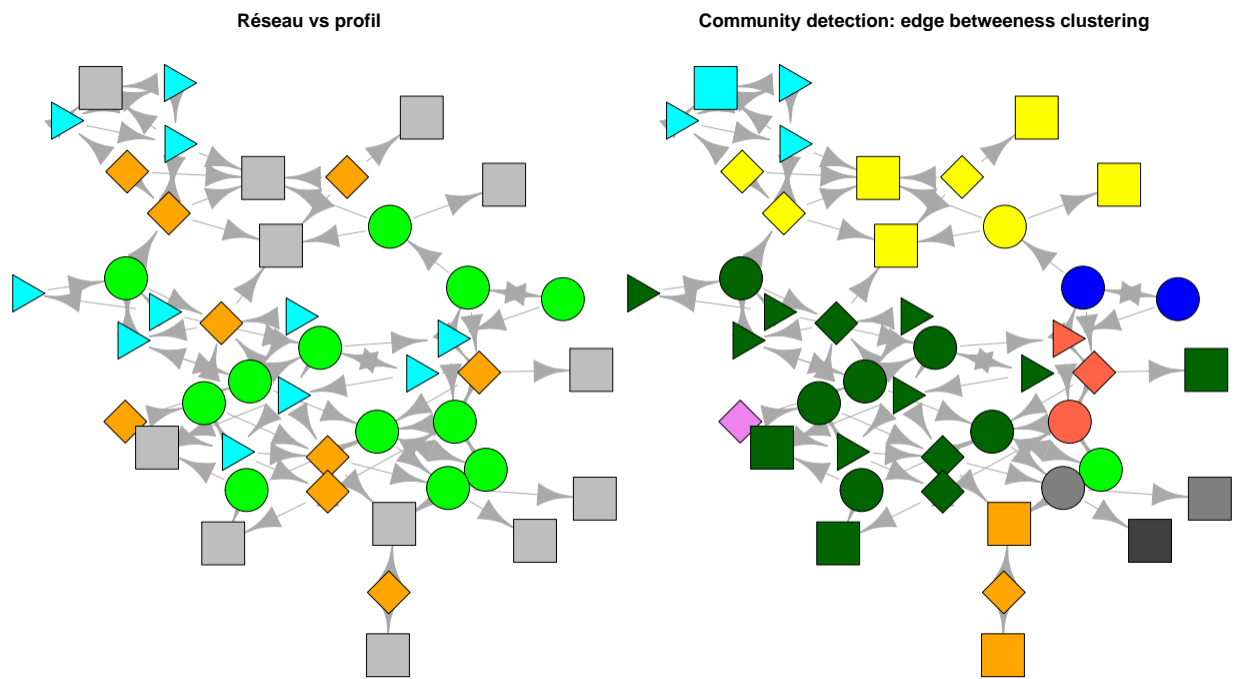


FIGURE 3.28 – Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau de collaboration du cas 1 (sous R).

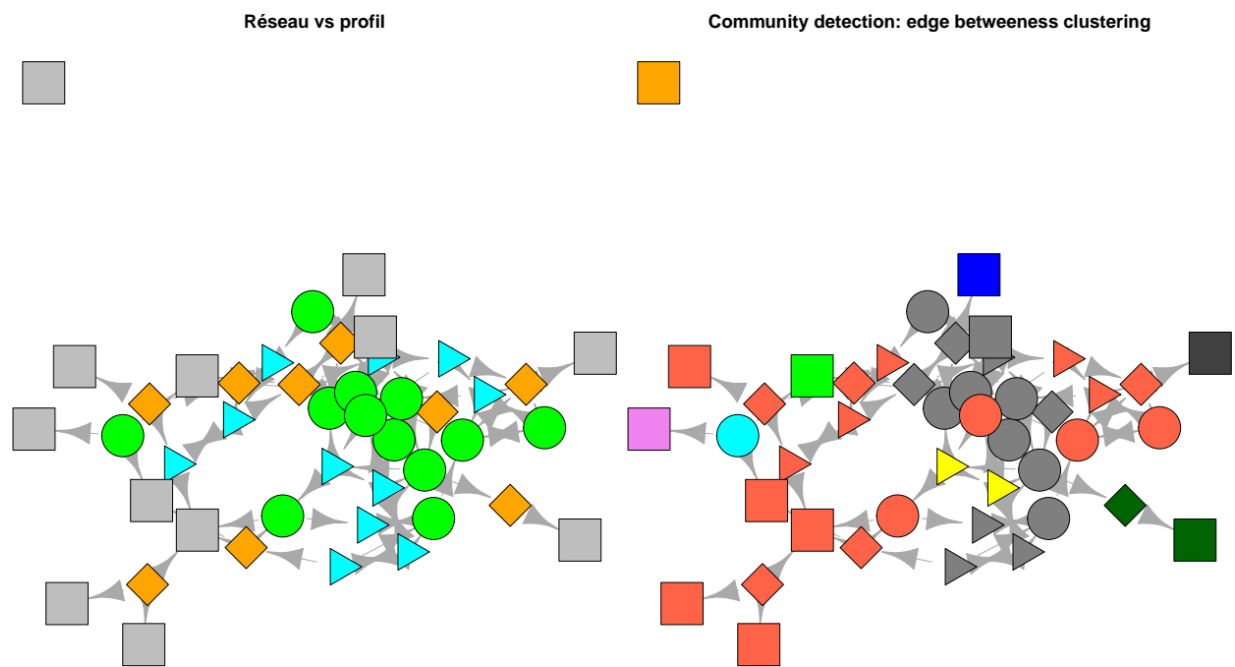


FIGURE 3.29 – Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau d'affinité du cas 1 (sous R).



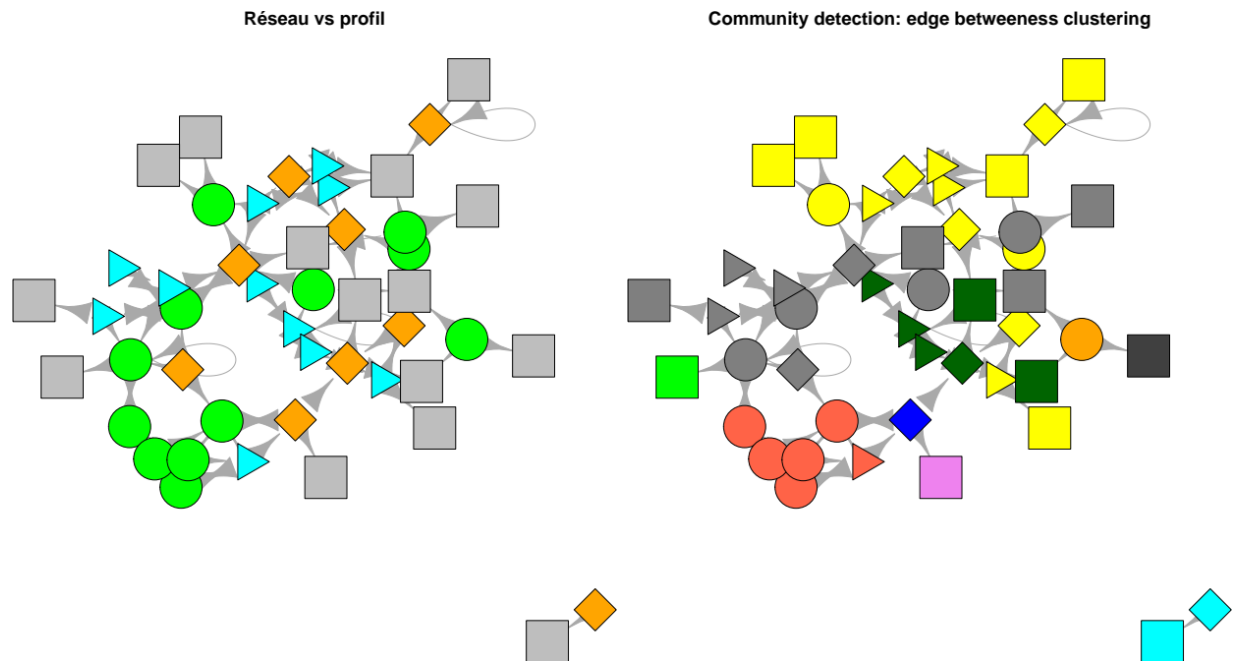


FIGURE 3.30 – Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau d’influence du cas 1 (sous R).

groupe des profils homogènes (vert foncé). Nous avons bloqué le nombre de clusters sous R à dix maximum.

Dans le réseau de conseil (figure 3.27), aucune communauté ne regroupe des profils homogènes.

Dans le réseau de collaboration (figure 3.28), une seule communauté regroupe des profils homogènes mais elle n’est constituée que de deux collaborateurs (bleu foncé).

Dans le réseau d’affinité (figure 3.29), aucune communauté ne regroupe des profils homogènes.

Dans le réseau d’influence (figure 3.30), aucune communauté ne regroupe des profils homogènes. Il est possible toutefois de constater qu’une communauté (rouge) est quasi-homogène.

Dans la totalité des réseaux informels du cas 1, aucune communauté détectée ne semble présenter des profils homogènes.

### 3.5.2 Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université

Nous avons procédé de manière identique au cas 1 (tableau 3.18). Dans ce cas 2, le taux de réciprocité le plus élevé est dans le réseau de collaboration (34,7%). Il a aussi le taux de dyades

le plus élevé (21%). Le taux de réciprocité dans le réseau d'attraction est logiquement bas (7,1%) compte tenu des incompréhensions possibles que nous avons soulevés précédemment. Il est plus élevé dans les réseaux expressifs (33,3 % pour le réseau d'affinité et 20% pour le réseau d'influence positive). Le taux de réciprocité le plus bas se retrouve dans le réseau de conseil (4,8%). Il a le taux de dyades le plus bas (2,4%). En effet, nous avons observé, comme dans le cas 1, qu'il s'agit d'un réseau où certains collaborateurs sont très sollicités. Le réseau est configuré principalement autour de quelques collaborateurs centraux.

TABLEAU 3.18 – Immersion relationnelle des réseaux informels du cas 2.

Immersion relationnelle	Taux de réciprocité	Taux d'unicité	Dyades
attraction pour la constitution d'équipe	7,1 %	92,9 %	3,7 %
Conseil	4,8 %	<b>95,2 %</b>	2,4 %
Collaboration	<b>34,7 %</b>	65,3 %	<b>21 %</b>
Affinité interpersonnelle	<b>33,3 %</b>	66,7 %	20 %
influence positive	20 %	80 %	11,1 %

Comme pour le cas 1, nous avons procédé à une détection des communautés avec le logiciel R via la bibliothèque `igraph` (CSÁRDI & NEPUS, 2006 ; CSÁRDI et al., 2023) (figures 3.31 à 3.35). Pour rappel, pour le cas 2, les profils d'implication organisationnelle sont à 48% à effets positifs importants (profil 3, IA/IN), à 26% à effets positifs faibles (profil 1, IC) et à 26% à effets négatifs (profil 2, non impliqué).

Dans chaque réseau informel du cas 2 :

- Profil 1 = carré rose ;
- Profil 2 = losange orange ;
- Profil 3 = cercle vert ;
- sans profil = étoile grise.

Dans les réseaux d'attraction (figure 3.31), de conseil (figure 3.32) et de collaboration (figure 3.33), aucune communauté ne regroupe des profils homogènes.

Dans le réseau d'affinité (figure 3.34), aucune communauté ne regroupe des profils homogènes. Toutefois, il est possible d'observer qu'une communauté (verte foncée) a deux profils homogènes sur quatre. Deux (sur la quatre) n'ont pas pu être défini puisque les collaborateurs n'ont pas participé à l'enquête. De même, une communauté (grise) regroupe beaucoup de profils à effets positifs importants.

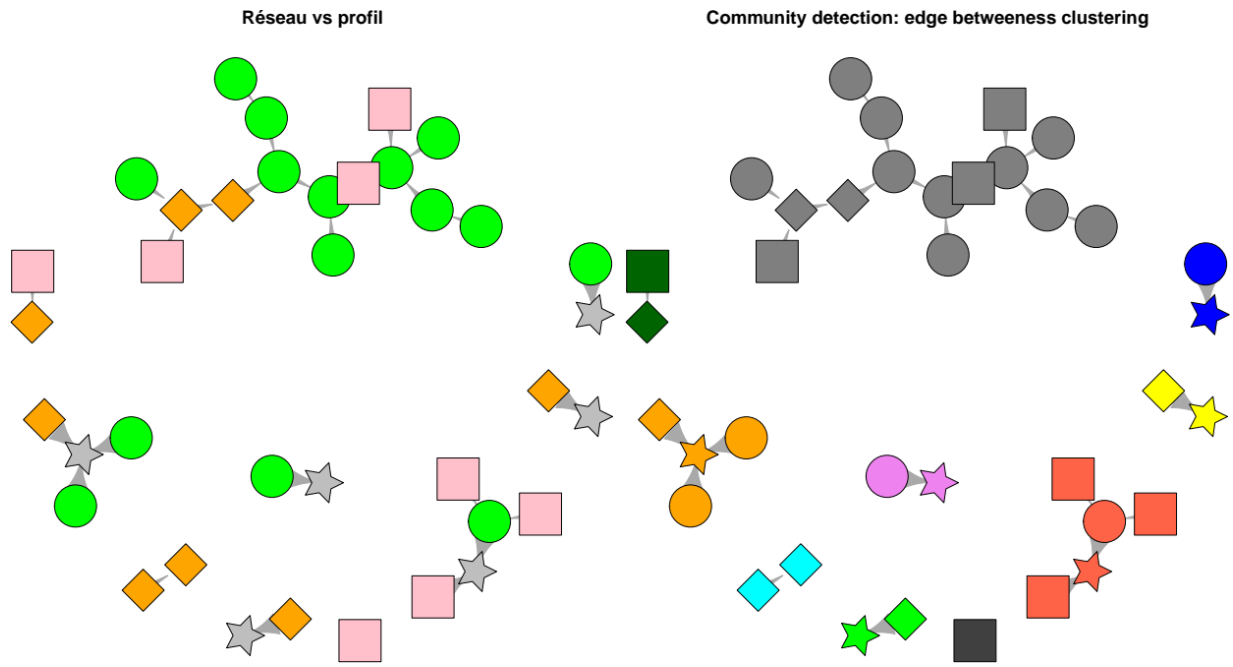


FIGURE 3.31 – Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau d'attraction du cas 2 (sous R).

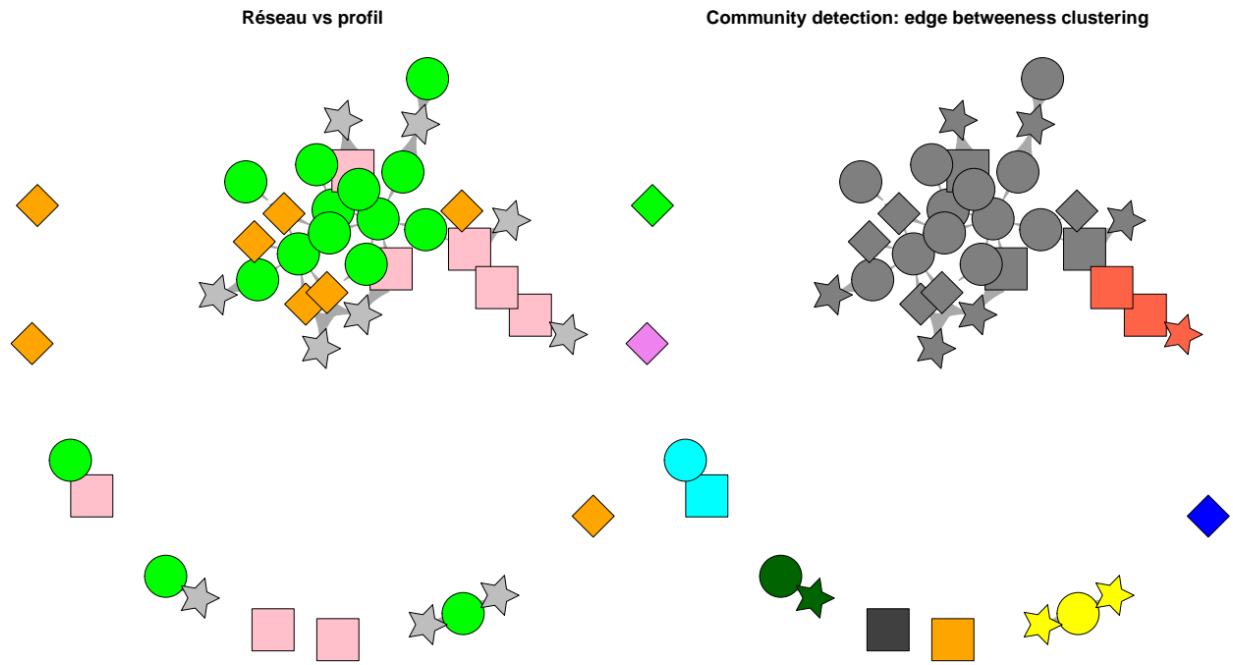


FIGURE 3.32 – Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau de conseil du cas 2 (sous R).

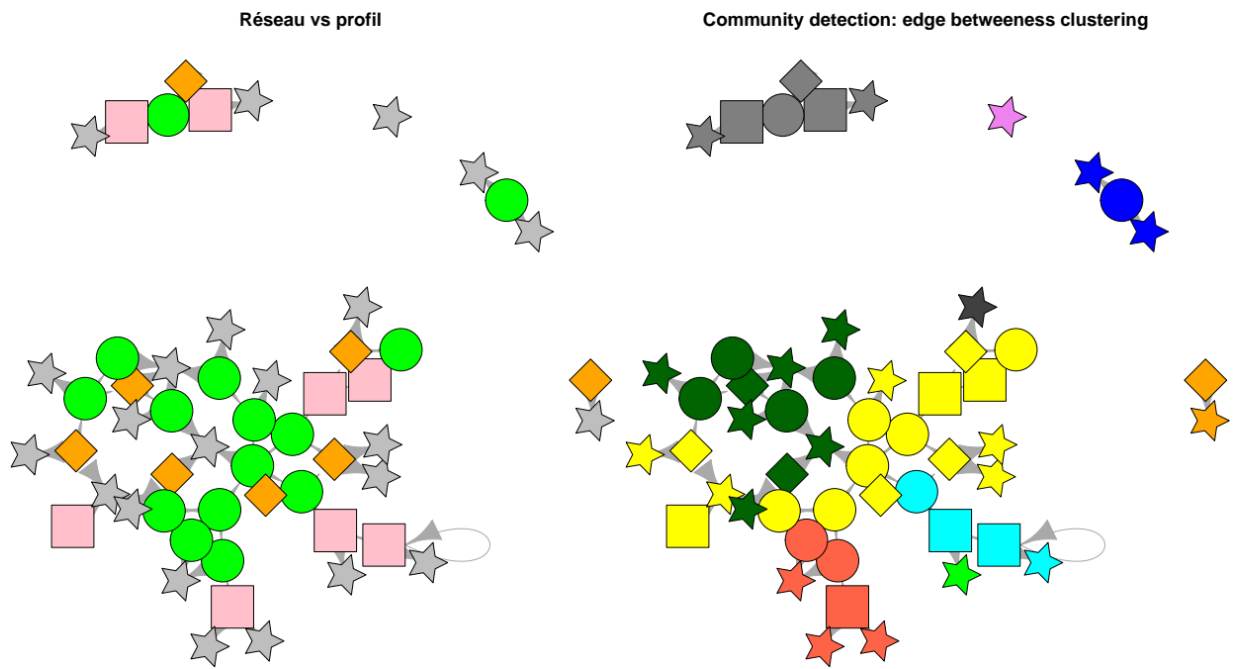


FIGURE 3.33 – Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau de collaboration du cas 2 (sous R).

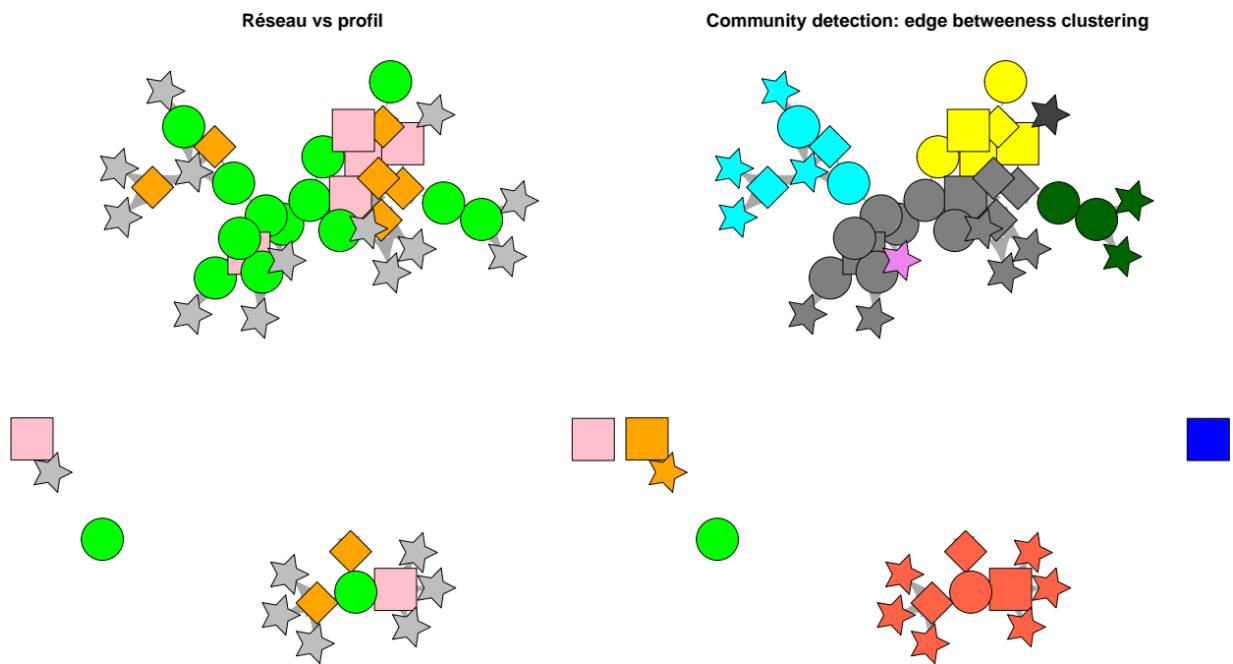


FIGURE 3.34 – Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau d'affinité du cas 2 (sous R).

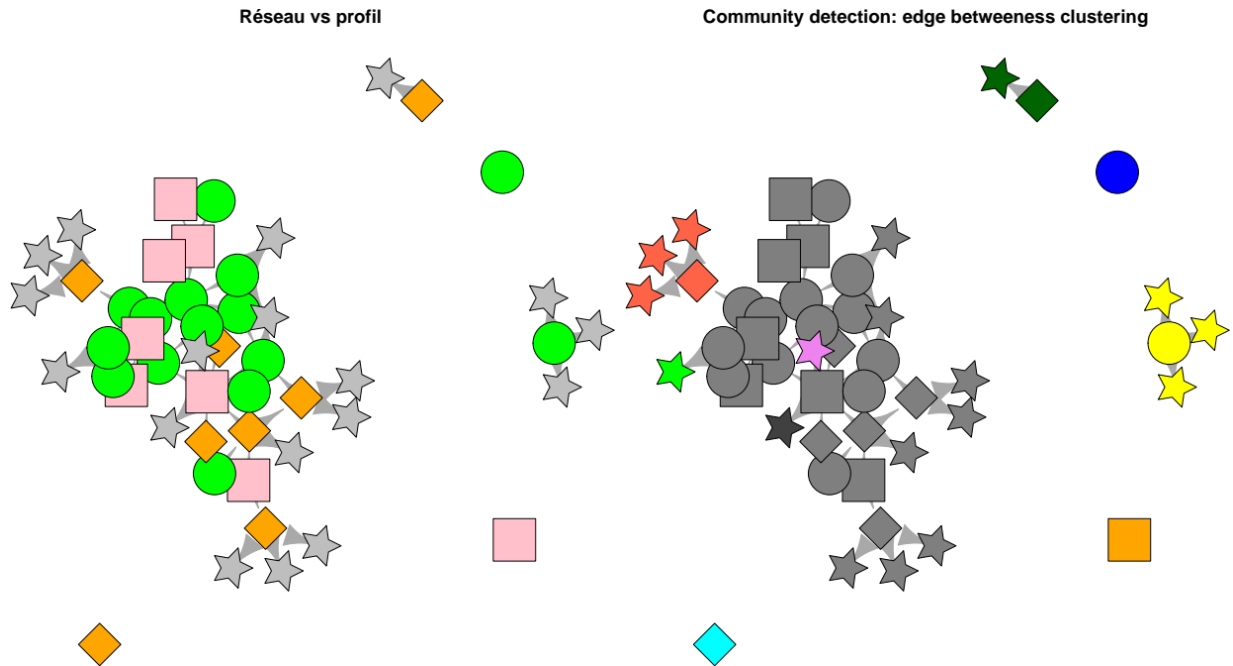


FIGURE 3.35 – Réseau vs profils/communautés vs profils sur le réseau d’influence du cas 2 (sous R).

Dans le réseau d’influence (figure 3.35), aucune communauté ne regroupe des profils homogènes.

Dans la totalité des réseaux informels du cas 2, aucune communauté détectée ne semble présenter des profils homogènes.

Les métriques de l’immersion relationnelle des réseaux informels étudiés permettent de répondre aux hypothèses posées :

**Hypothèse 10.** *Les sous-groupes auront tendance à générer des profils d’implication plus homogènes.*

Compte tenu des résultats obtenus avec l’algorithme de détection des communautés basé sur l’edge betweenness, nous ne pouvons pas conserver cette hypothèse. Dans la majorité des communautés détectées dans les réseaux informels des cas 1 et 2, les profils sont hétérogènes.

L’hypothèse 10 semble invalidée.

Enfin, nous avons analysé le troisième niveau, celui des positions des collaborateurs sur les réseaux informels. Pour appréhender l’immersion positionnelle, nous avons relié huit métriques extraits d’Ucinet (BORGATTI et al., 2002) et les profils dans lesquels ils étaient affectés. L’objectif est d’observer les relations entre les profils d’implication des collaborateurs et leurs positions sur les réseaux informels.

Nous les étudions pour pouvoir répondre à l’hypothèse 11 (« les collaborateurs ayant une forte immersion positionnelle dans les réseaux auront tendance à avoir des profils d’implication à effets positifs importants »). Nous effectuons les mêmes procédures dans les deux cas étudiés.

### 3.6 L’immersion positionnelle

Nous nous sommes focalisés sur huit métriques pour analyser les positions et les rôles des collaborateurs dans chacun des cinq réseaux (tableau 3.19) : les centralités de degré, les centralités de vecteurs propres, les centralités de proximité, la centralité d’intermédiation (*Betweenness*) et le coefficient de regroupement individuel. Comme nous étudions des réseaux orientés, il y a des centralités entrantes (*in-degree*) et sortantes (*out-degree*). Il en est de même pour la centralité de vecteurs propres (*in-eigenvector* et *out-eigenvector*) et la centralité de proximité (entrante et sortante – *in-closeness* et *out-closeness*). Concernant la centralité de proximité, elle est fortement influencée par la connexité du réseau.

Les centralités sont des mesures de niveau individuel exprimant l’« importance » du collaborateur au sein d’un réseau. Elles traduisent les positions des collaborateurs au sein du réseau : « un acteur est d’autant plus central qu’il est engagé dans beaucoup de relations (directement ou indirectement). (...) Plus un acteur est central, plus il est actif dans le système » (LAZEGA, 1998, p. 43). Si ces mesures sont quantitatives, elles nécessitent des interprétations qualitatives car elles n’auront pas le même sens selon le type de ressources sociales que les réseaux véhiculent.

TABLEAU 3.19 – Signification des métriques d’immersion positionnelle

Centralités	Signification
Degré ( <i>Degree</i> )	Nombre de choix émis et reçus
<i>In-degree</i> (liens entrants)	Nombre de choix reçus
<i>Out-degree</i> (liens sortants)	Nombre de choix émis
	Mesure la popularité ( <i>in-degree</i> ) ou l’instinct grégaire ( <i>out-degree</i> ) d’un acteur
Proximité ( <i>Closeness</i> )	Nombre de pas nécessaires pour rejoindre les acteurs d’un réseau
<i>In-closeness</i>	Nombre de pas pour que les autres nous rejoignent
<i>Out-closeness</i>	Nombre de pas pour rejoindre un autre acteur

Intermédiation ( <i>Betweenness</i> )	<p>Mesure d'autonomie, d'indépendance à l'égard du contrôle exercé par d'autres.</p> <p>Ne peut être calculée en cas de présence de plusieurs composants connexes dans le réseau.</p> <p>Nombre de fois où un acteur est un point de passage le long du plus court chemin entre deux autres acteurs.</p> <p>Mesure le contrôle d'un acteur sur la communication</p>
<p>Vecteurs propres (<i>Eigenvector</i>)</p> <p><i>In-eigenvector</i></p> <p><i>Out-eigenvector</i></p>	<p>Connexion avec des acteurs voisins eux-mêmes fortement connectés. Elle est basée sur la valeur des voisins de l'acteur et est dépendante de leur centralité de degré (dans un réseau orienté, en fonction de leurs degrés entrant et/ou sortant).</p> <p>Mesure l'influence d'un acteur dans le réseau social</p> <p>se calcule par rapport à l'<i>in-degree</i> de ses voisins</p> <p>se calcule par rapport à l'<i>in-degree</i> de ses voisins</p>
Coefficient de regroupement individuel (coef. de clustering)	<p>Rapport entre le nombre d'acteurs voisins (de l'acteur étudié) reliés les uns aux autres et le nombre de paires de voisins de l'acteur étudié.</p> <p>Mesure le niveau de transitivity local d'un réseau.</p>

Chaque collaborateur a un score pour chacune des métriques d'immersion positionnelle choisies et pour chaque réseau. Nous les avons reliés aux profils d'implication organisationnelle établis dans le cas 1 et les cas 2. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse statistique avec le logiciel SPSS.

### 3.6.1 Cas 1 – service production/maintenance d'une PME

Pour chaque réseau, nous avons tout d'abord réalisé un test d'homogénéité de la variance des données (statistique de Levene,  $\alpha = 0,05$ ).

- si les variances sont statistiquement similaires, nous avons effectué une ANOVA ;
- dans le cas contraire, nous avons fait un test de Welch.

Dans le cas où ces tests montrent des différences statistiques significatives ( $\alpha = 0,05$ ), nous réalisons un test post-hoc de Scheffé (pour les données ayant subi une ANOVA) et un test post-hoc des contrastes linéaires (pour les deux cas) avec comparaisons de trois scénarios<sup>2</sup> : PIO 1 vs PIO 3 ; PIO 1 vs PIO 2 ; PIO 2 vs PIO 3.

---

2. PIO 1 = profil 1 d'implication organisationnelle, PIO2 = profil 2 et PIO3 = profil 3

Trois profils d'implication organisationnelle y ont été dégagés : profil 1 (PIO 1) est considéré comme pleinement impliqué, le profil 2 (PIO 2) non impliqué et le profil 3 (PIO 3) est à dominante IA/IN (désir/obligation). Les PIO1 et PIO 3 sont considérés comme des profils à effets positifs importants (respectivement 34,5 % et 37,5%, soit 72 % au total) tandis que le PIO 2 est classé dans ceux à effets négatifs (28%). Les immersions positionnelles pour les cinq réseaux informels versus les profils d'implication organisationnelle sont résumées dans les tableaux 3.20 à 3.24.

Nous ne constatons aucune significativité relevée pour les réseaux d'attraction (tableau 3.20), de conseil (tableau 3.21) et d'influence (tableau 3.24). Pour le réseau de collaboration (tableau 3.22), aucun paramètre mis à part l'*in-closeness* ne montre de significativité. Cependant, concernant l'*in-closeness*, il peut paraître étonnant que le test de Scheffé n'indique pas de différences statistiques significatives alors que les contrastes linéaires indiquent une différence significative entre PIO 1 et PIO 3. Cela peut s'expliquer par le fait que ces derniers soient moins conservateurs que Scheffé. Il faut donc considérer avec une certaine prudence l'affirmation de significativité. Enfin, pour le réseau d'affinité (tableau 3.23), seuls semblent significatifs :

- l'*out-eigenvector* entre PIO 1 et PIO 2 ;
- le *betweeness* entre PIO 1 et PIO 2.

TABLEAU 3.20 – Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau d'attraction du cas 1.

	ANOVA	Welch	Scheffé	Contrastes linéaires
<i>In-degree</i> normalisé	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-degree</i> normalisé	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			



<i>In-eigenvector</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-eigenvector</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>Betweeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
Coef clustering	Différences statistiques non-significatives			

TABLEAU 3.21 – Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau de conseil du cas 1.

	ANOVA	Welch	Scheffé	Contrastes linéaires
<i>In-degree</i> normalisé	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-degree</i> normalisé	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-eigenvector</i>		Différences statistiques non-significatives		
<i>Out-eigenvector</i>	Différences statistiques non-significatives			

<i>Betweenness</i>	Différences statistiques non-significatives			
Coef clustering		Différences statistiques non-significatives		

TABLEAU 3.22 – Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau de collaboration du cas 1.

	ANOVA	Welch	Scheffé	Contrastes linéaires
<i>In-degree</i> normalisé	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-degree</i> normalisé	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-closeness</i>	Différences statistiques significatives		Différences statistiques non-significatives	Diff. statistiques significatives entre PIO 1 et PIO 3
<i>Out-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-eigenvector</i>		Différences statistiques non-significatives		
<i>Out-eigenvector</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>Betweenness</i>	Différences statistiques non-significatives			
Coef clustering	Différences statistiques non-significatives			

TABLEAU 3.23 – Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau de collaboration du cas 1.

	ANOVA	Welch	Scheffé	Contrastes li- néaires
<i>In-degree</i> norma- lisé	Différences sta- tistiques non- significatives			
<i>Out-degree</i> nor- malisé		Différences sta- tistiques non- significatives		
<i>In-closeness</i>		Différences statis- tiques signifi- catives		Différences sta- tistiques non- significatives
<i>Out-closeness</i>		Différences statistiques non- significatives		
<i>In-eigenvector</i>		Différences sta- tistiques non- significatives		
<i>Out-eigenvector</i>	Différences statis- tiques signifi- catives		Diff. statistiques significatives entre PIO 1 et PIO 2	Diff. statistiques significatives entre PIO 1 et PIO 2
<i>Betweenness</i>	Différences statis- tiques signifi- catives		Diff. statistiques significatives entre PIO 1 et PIO 2	Diff. statistiques significatives entre PIO 1 et PIO 2
Coef clustering	Différences sta- tistiques non- significatives			

TABLEAU 3.24 – Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau d'influence du cas 1.

	ANOVA	Welch	Scheffé	Contrastes li- néaires
<i>In-degree</i> norma- lisé		Différences sta- tistiques non- significatives		

<i>Out-degree</i> normalisé	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-eigenvector</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-eigenvector</i>		Différences statistiques non-significatives		
<i>Betweenness</i>	Différences statistiques non-significatives			
Coef clustering	Différences statistiques non-significatives			

Les analyses effectuées sur le choix d'un réseau et l'étude des paramètres de l'immersion positionnelle vs le profil IO indiquent que dans la majorité des résultats, l'immersion positionnelle ne détermine pas le profil d'implication organisationnelle du collaborateur.

Ces résultats nous amènent à vérifier s'il n'existe pas des relations non linéaires. Selon SICILIANO et THOMPSON (2018), les collaborateurs les plus centraux dans les réseaux expressifs devraient avoir des profils à effets négatifs. Au contraire, dans les réseaux instrumentaux, selon C. M. PORTER et al. (2019), les collaborateurs les plus centraux devraient présenter des profils à effets positifs.

En nous inspirant des tracés proposés par ELOIRE et al. (2011), nous avons effectué des distributions des scores de centralité de degré dans chacun des réseaux informels instrumentaux et expressifs. Pour la centralité de degré, comme nous avons limité les choix à trois nominations, nous nous sommes focalisés sur le degré entrant (*in-degree*) qui constitue une mesure de la popularité ou de l'importance d'un acteur dans le réseau (figures 3.36 et 3.37).

Les collaborateurs ayant un profil à effets positifs (pleinement impliqués et à dominante IA/IN) sont visualisés en bleu et ceux ayant un profil à effets négatifs (non-impliqués) en rouge.

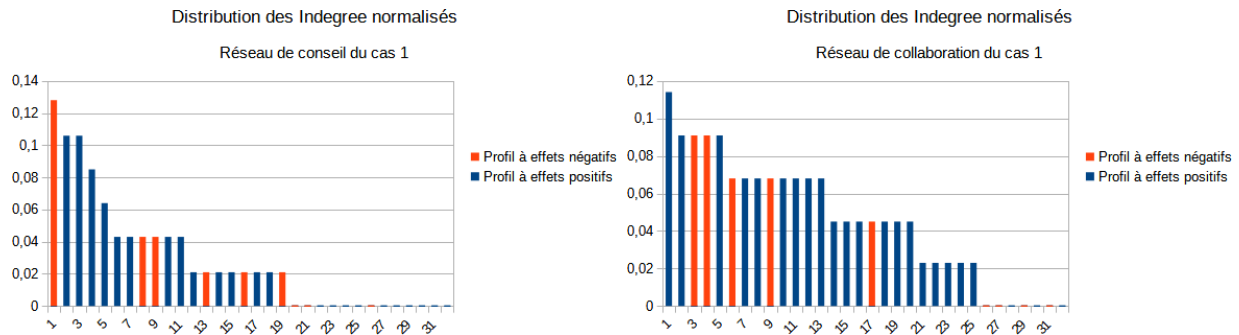


FIGURE 3.36 – Distribution des scores d’indegree dans les réseaux instrumentaux (conseil et collaboration).

Les résultats sur la figure 3.36 ne montrent pas de tendance particulière. En effet, les collaborateurs les plus populaires dans les réseaux instrumentaux n’ont pas toujours des profils à effets positifs. Comme nous l’avons déjà observé, l’hypothèse 6 ne peut être conservée dans le cas 1.

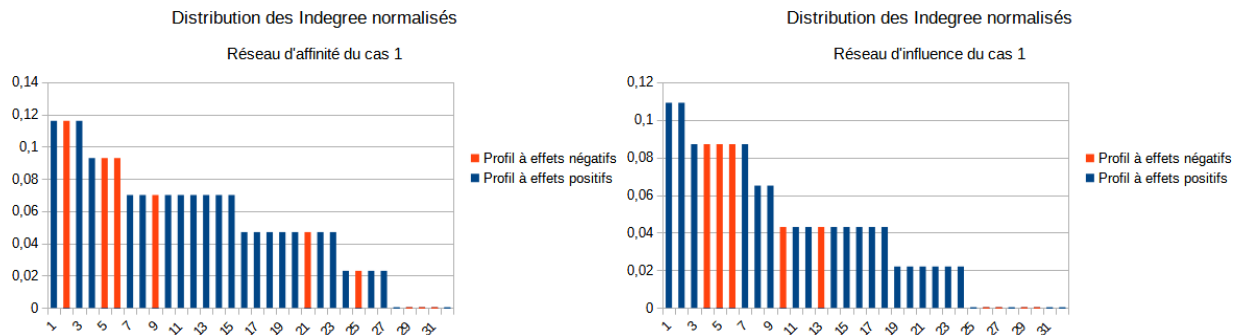


FIGURE 3.37 – Distribution des scores d’indegree dans les réseaux expressifs (affinité et influence).

Ceux sur la figure 3.37 ne montrent pas non-plus de tendance particulière. En effet, les collaborateurs les plus populaires dans les réseaux expressifs n’ont pas toujours des profils à effets négatifs. Comme nous l’avons déjà observé, l’hypothèse 5 ne peut être conservée dans le cas 1.

Nous avons procédé de manière identique dans le cas 2.

### 3.6.2 Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université

Comme indiqué précédemment, trois profils d’implication organisationnelle ont été dégagés dans le cas 2 : profil 1 est à dominante IC (coûts), profil 2 est considéré comme non-

impliqué et profil 3 est à dominante IA IN (désir/obligation). Le profil 1 (26%) est considéré comme un profil à effets positifs faibles, le profil 2 à effets négatifs (26%) et le profil 3 (48%) à effets positifs importants.

Les immersions positionnelles pour les cinq réseaux informels versus les profils d'implication organisationnelle sont présentées dans les tableaux 3.25 à 3.29. Dans chacun de ces réseaux, aucune significativité n'a pu être observée. Notons cependant que pour le réseau d'attraction (tableau 3.25), les tests sur l'*in-degree* normalisé, l'*in-closeness*, l'*in-eigenvector*, le *betweenness* et le coefficient de clustering n'ont pas pu être réalisés car au moins un groupe possède une variance nulle dans ces cas. Pour la même raison, les tests robustes d'égalité des moyennes n'ont pas pu être effectués pour l'*in-eigenvector* sur le réseau de conseil (tableau 3.26).

TABLEAU 3.25 – Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau d'attraction du Cas 2.

	ANOVA	Welch	Scheffé	Contrastes linéaires
<i>In-degree</i> normalisé		/		
<i>Out-degree</i> normalisé		Différences statistiques non-significatives		
<i>In-closeness</i>		/		
<i>Out-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-eigenvector</i>		/		
<i>Out-eigenvector</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>Betweenness</i>		/		
Coef clustering		/		

TABLEAU 3.26 – Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau de conseil du Cas 2.

	ANOVA	Welch	Scheffé	Contrastes linéaires
--	-------	-------	---------	----------------------

<i>In-degree</i> normalisé		Différences statistiques non-significatives		
<i>Out-degree</i> normalisé		Différences statistiques non-significatives		
<i>In-closeness</i>		Différences statistiques significatives		Différences statistiques non-significatives
<i>Out-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-eigenvector</i>		/		
<i>Out-eigenvector</i>		Différences statistiques non-significatives		
<i>Betweenness</i>		Différences statistiques non-significatives		
Coef clustering	Différences statistiques non-significatives			

TABLEAU 3.27 – Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau de collaboration du Cas 2.

	ANOVA	Welch	Scheffé	Contrastes linéaires
<i>In-degree</i> normalisé	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-degree</i> normalisé		Différences statistiques non-significatives		
<i>In-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			

<i>Out-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-eigenvector</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-eigenvector</i>		Différences statistiques non-significatives		
<i>Betweenness</i>		Différences statistiques non-significatives		
Coef clustering	Différences statistiques non-significatives			

TABLEAU 3.28 – Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau d’affinité du Cas 2.

	ANOVA	Welch	Scheffé	Contrastes linéaires
<i>In-degree</i> normalisé	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-degree</i> normalisé	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-eigenvector</i>	Différences statistiques non-significatives			



<i>Out-eigenvector</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>Betweenness</i>	Différences statistiques non-significatives			
Coef clustering	Différences statistiques non-significatives			

TABLEAU 3.29 – Résumé des significativités des analyses réalisées pour le réseau d’influence du Cas 2.

	ANOVA	Welch	Scheffé	Contrastes linéaires
<i>In-degree</i> normalisé		Différences statistiques non-significatives		
<i>Out-degree</i> normalisé	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>Out-closeness</i>	Différences statistiques non-significatives			
<i>In-eigenvector</i>		Différences statistiques non-significatives		
<i>Out-eigenvector</i>		Différences statistiques non-significatives		
<i>Betweenness</i>	Différences statistiques non-significatives			

Coef clustering		Différences statistiques non-significatives		
-----------------	--	---	--	--

Dans le cas 2, nous avons observé que les réseaux informels étaient peu connexes et que certains sous-groupes ou collaborateurs étaient isolés du réseau. Ce constat peut seulement expliquer que la centralité de proximité n'est pas pertinente pour ce cas.

Comme pour le cas 1, nous avons effectué des distributions des scores de centralité de degré dans chacun des réseaux informels instrumentaux et expressifs (figures 3.38 et 3.39). Pour la centralité de degré, comme nous avons limité les choix à trois nominations, nous nous sommes focalisés sur le degré entrant (in-degree) qui détermine la popularité ou l'importance d'un acteur dans le réseau.

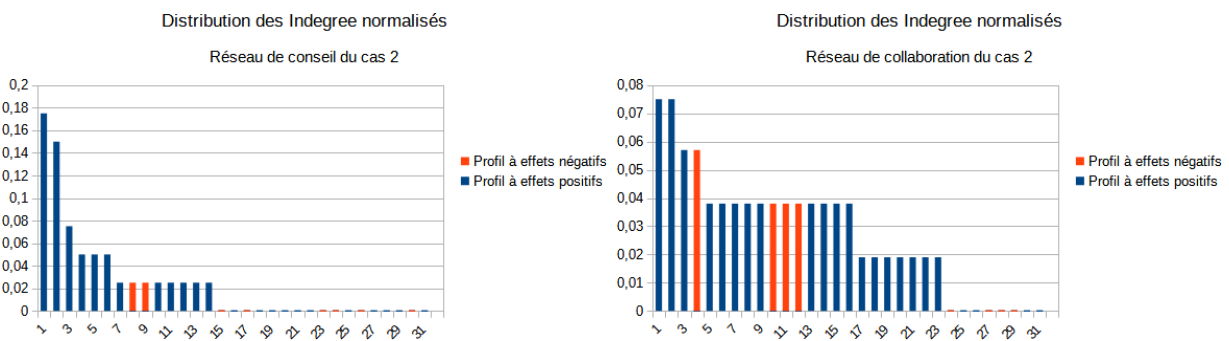


FIGURE 3.38 – Distribution des scores d'indegree dans les réseaux instrumentaux (conseil et collaboration).

Les résultats semblent indiquer que les collaborateurs les plus populaires dans les réseaux instrumentaux ont presque toujours des profils à effets positifs. Comme nous l'avons déjà observé, l'hypothèse 6 est valide dans le cas 2.

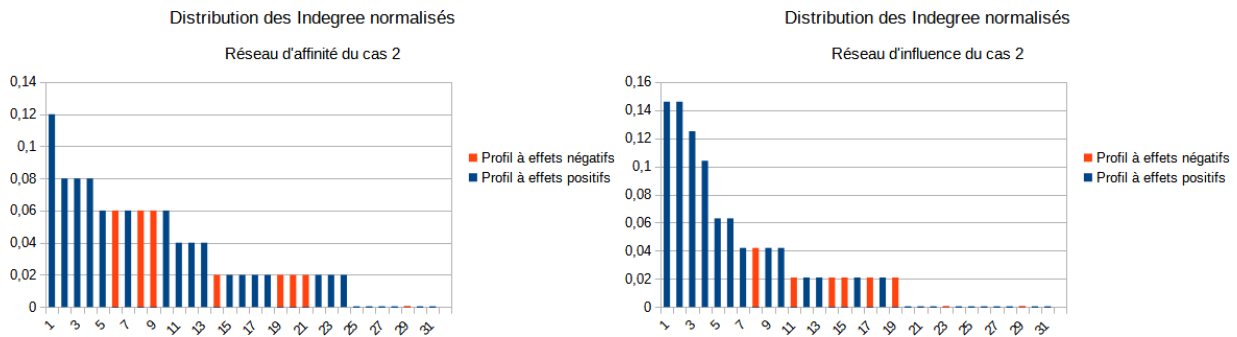


FIGURE 3.39 – Distribution des scores d'indegree dans les réseaux expressifs (affinité et influence).

Les résultats semblent relever que les collaborateurs les plus populaires dans les réseaux

expressifs n'ont presque jamais des profils à effets négatifs. Comme nous l'avions déjà observé, l'hypothèse 5 ne peut être conservée dans le cas 2.

Les métriques de l'immersion positionnelle des réseaux informels étudiés liées aux profils d'implication organisationnelle permettent de répondre à l'hypothèse posée :

**Hypothèse 11.** *Les collaborateurs ayant une forte immersion positionnelle dans les réseaux auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs importants.*

Les tests statistiques n'ayant été significatifs que dans quelques cas et de manière faible, l'hypothèse ne peut être conservée.

L'hypothèse 11 semble invalidée.

Nous présentons dans le tableau 3.30 la synthèse des résultats obtenus sur chacune des hypothèses posées dans le modèle de recherche.

TABLEAU 3.30 – Synthèse des hypothèses du modèle de recherche sur l'implication et les réseaux intra-organisationnels au travail.

Hypothèses	Résultats
Hypothèse 1 « l'homophilie des profils d'implication au travail explique la configuration des réseaux empiriques »	H1 non conservée
Hypothèse 2 « les réseaux informels ne correspondent pas aux réseaux formels »	H2 conservée
Hypothèse 3 « les réseaux informels véhiculant des ressources différentes n'auront pas la même configuration »	H3 conservée
Hypothèse 4 « les réseaux expressifs denses favorisent les profils d'implication à effets positifs importants »	H4 partiellement conservée
Hypothèse 5 « les collaborateurs les plus centraux dans les réseaux expressifs auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs faibles ou à effets négatifs »	H5 non conservée
Hypothèse 6 « les collaborateurs les plus centraux dans les réseaux instrumentaux auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs importants »	H6 partiellement conservée
Hypothèse 7 « les réseaux informels présentant une immersion structurelle plus cohérente auront tendance à avoir une implication affective plus forte »	H7 non conservée
Hypothèse 8 « les réseaux informels présentant une immersion structurelle moins cohérente auront tendance à avoir une implication calculée plus forte »	H8 non conservée

Hypothèse 9 « les réseaux informels présentant une immersion structurelle plus cohérente auront tendance à générer une implication plus importante vis à vis de la cible la plus proche »	H9 non conservée
Hypothèse 10 « les sous-groupes auront tendance à générer des profils d'implication plus homogènes »	H10 non conservée
Hypothèse 11 « les collaborateurs ayant une forte immersion positionnelle dans les réseaux auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs importants »	H11 non conservée
Hypothèse 12 « les collaborateurs ayant des responsabilités auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs importants »	H12 partiellement conservée
Hypothèse 13 « les collaborateurs isolés dans les réseaux auront tendance à avoir des profils d'implication à effets positifs faibles ou à effets négatifs »	H13 partiellement conservée

Au vu de ces résultats, nous avons pu observer que les impacts de l'immersion sociale sur l'implication organisationnelle sont différentes entre le cas 1 – qui s'intéresse au service production/maintenance d'une PME – et le cas 2, qui se focalise sur les chercheurs d'un laboratoire public d'une université de taille moyenne. Sur les treize hypothèses, certaines ont pu être conservées, partiellement conservées ou non. Ces dernières l'ont été soit parce qu'elles ont dues être rejetées ou qu'elles n'ont pas pu être testées.

Nous avons pu montrer que la structure, la forme des relations, les ressources sociales véhiculées, les positions et les rôles des collaborateurs sur les réseaux sociaux informels doivent être pris en considération pour appréhender les profils d'implication organisationnelle. L'implication organisationnelle doit être comprise en observant sa base relationnelle à travers une ANM des réseaux sociaux intra-organisationnels. Il convient à présent de discuter de ces résultats afin de les relier ou non aux ancrages théoriques des littératures sur l'implication organisationnelle et l'ARS.

# Chapitre 4

## Discussion

### Sommaire

---

<b>4.1</b>	<b>Les principaux résultats</b>	<b>284</b>
4.1.1	Les enseignements extraits du rapprochement des deux littératures	284
4.1.2	Les principaux résultats issus des deux études de cas	288
4.1.2.1	Au niveau des profils d'implication	288
4.1.2.2	Au niveau de l'homophilie	292
4.1.2.3	Au niveau des représentations visuelles	294
4.1.2.4	Au niveau de l'immersion structurelle	299
4.1.2.5	Au niveau de l'immersion relationnelle	300
4.1.2.6	Au niveau de l'immersion positionnelle	302
<b>4.2</b>	<b>Les apports théoriques</b>	<b>302</b>
<b>4.3</b>	<b>Les apports méthodologiques</b>	<b>306</b>
<b>4.4</b>	<b>Les apports managériaux</b>	<b>308</b>
<b>4.5</b>	<b>Les limites de l'étude</b>	<b>309</b>
<b>4.6</b>	<b>Les perspectives de recherche</b>	<b>311</b>
4.6.1	La dynamique des phénomènes	311
4.6.2	Les réseaux multiplexes	313
4.6.3	Les niveaux imbriqués	313

---

La perspective des réseaux sociaux cherche à comprendre les modèles de liens qui relient les acteurs dans un organisation et qui influent sur leurs comportements, leurs attitudes et leurs perceptions. L'unité d'analyse est constituée par les interactions sociales et les ressources échangées. Quelques rares littératures ont mobilisé cette perspective pour analyser

ses impacts sur l'implication organisationnelle. Notre recherche s'inscrit dans ce cadre. Nous allons d'abord discuter des principaux résultats obtenus puis énoncer les apports théoriques, managériaux et méthodologiques. Enfin, nous évoquerons les limites de notre recherche et les voies de développement possibles.

## 4.1 Les principaux résultats

Pour plus de clarté, dans un premier temps, nous avons opté pour une présentation des principaux enseignements de l'état de l'art. Dans un deuxième temps, nous expliquerons les résultats dégagés dans nos deux études de cas.

### 4.1.1 Les enseignements extraits du rapprochement des deux littératures

Dans tout travail de recherche, l'étude de la littérature permet de recenser et d'analyser les travaux portant sur le sujet traité. Dans notre cas, si l'implication au travail fait l'objet d'une littérature pléthorique depuis plus d'une cinquantaine d'années, elle reste majoritairement axée sur le niveau individuel. En GRH, la littérature sur les climats organisationnels permet de s'intéresser au niveau macro. Mais les recherches explorant le niveau méso de l'implication au travail apparaissent quasi-inexistantes. Nous avons exposé que l'analyse méso enrichit les connaissances en établissant un pont entre les analyses micro et macro.

Des études menées en management public et en sciences de l'éducation (KIM & RHEE, 2010 ; H. S. LEE & KIM, 2010 ; J. LEE & KIM, 2011 ; C. M. PORTER et al., 2019 ; SICILIANO & THOMPSON, 2018) abordent l'implication organisationnelle dans une AMN (micro, méso et macro) en utilisant l'ARS. Ce choix se justifie dans le sens où l'implication au travail se développe dans les échanges entre les collaborateurs de l'organisation. Les collaborateurs évoluent dans des structures sociales formelles et informelles au sein d'organisations qui elles-mêmes interagissent avec d'autres organisations (BEHLING, 1978). Les attitudes et les perceptions dérivant du contexte social dans lequel elles sont formulées, les individus les développent en fonction de l'évaluation de leurs relations sociales et en adaptant leurs croyances à la réalité de leur propre situation (SALANCIK & PFEFFER, 1978). En prenant en compte l'influence mutuelle du contexte sur les représentations et les attitudes des individus, l'AMN dresse un portrait plus riche et plus profond des comportements organisationnels. Nous avons souligné

qu'une AMN permet d'aborder l'implication au travail sous un nouvel angle.

L'ARS est une perspective particulièrement adaptée à l'AMN. En effet, elle articule les trois niveaux en intégrant les aspects structurels de l'environnement social et en opérant un va et vient constant entre les pratiques d'acteurs et les relations sociales (LEHIANY, 2012). Elle permet d'examiner simultanément les caractéristiques de l'acteur, du groupe d'acteurs et des relations sociales dans leur ensemble (BRASS, 1984). Elle met ainsi en relation les variables individuelles et collectives de la vie organisationnelle. Les relations sociales et l'interdépendance des acteurs sociaux dans leur fonctions et leurs activités impactent la formation de l'implication au travail (FINK, 1992). Les choix des acteurs de l'organisation peuvent influencer les fonctions vers lesquelles ils sont attirés, les raisons qui les poussent, les valeurs qui les orientent et les personnes avec lesquelles ils s'alignent (MACAMBIRA et al., 2015). Nous avons ainsi établi qu'il est pertinent de s'intéresser aux impacts de l'immersion sociale sur l'implication au travail.

L'implication au travail fait référence à l'attachement et à la loyauté envers plusieurs entités différentes comme les collègues, le supérieur, la carrière ou l'organisation (MORROW, 1983 ; A. COHEN, 1999). Au travail, les individus sont intégrés et imbriqués dans plusieurs structures sociales comme les départements, les services ou les équipes. Chaque collaborateur a un « portefeuille d'implication » compris comme une implication envers plusieurs cibles simultanément (THÉVENET, 2002 ; LACROUX, 2008). Une approche centrée sur les personnes aide à mieux appréhender cette configuration de l'implication au travail. En effet, elle permet d'établir des profils d'implication. Les collaborateurs qui partagent des schémas similaires d'implication, sont affectés à des sous-groupes qui diffèrent qualitativement et quantitativement au sein de la population étudiée (J. P. MEYER et al., 2013). Ce profil correspond à leurs ressentis sur l'implication envers les cibles étudiées.

Quant à l'immersion sociale des collaborateurs, elle s'évalue en analysant l'immersion structurelle, l'immersion relationnelle et l'immersion positionnelle. Elles correspondent respectivement à trois niveaux (RIBEIRO et al., 2017) : celui du réseau en entier (macro ou organisationnel), celui des relations sociales (mésos ou collectif) et celui du collaborateur (micro ou individuel). L'immersion structurelle va déterminer la cohérence du réseau complet. Une structure sociale plus cohérente contribue à former un attachement plus important vis à vis de la cible la plus proche et globalement vis à vis de l'organisation (SICILIANO & THOMPSON, 2018). L'immersion relationnelle correspond à l'insertion des collaborateurs dans les relations sociales. Les recherches ont montré que l'implication organisationnelle est associée à la proximité relationnelle. Elle est façonnée par celle des pairs (KRACKHARDT & KILDUFF,

1989; IBARRA & ANDREWS, 1993; SICILIANO & THOMPSON, 2018). Les connexions des collaborateurs favorisent et stimulent leur attachement au travail et à l'organisation. Les collaborateurs les plus connectés, quel que soit le type de réseaux sont globalement plus impliqués (J. LEE & KIM, 2011; C. M. PORTER et al., 2019). Les collaborateurs interagissent plus fortement (formant des sous-groupes cohésifs) avec des collègues ayant des niveaux et une nature d'implication organisationnelle similaires (MACAMBIRA, 2013; MACAMBIRA et al., 2015). Quand les collaborateurs sont fortement dépendants des autres, ils sont moins susceptibles de maintenir des liens sociaux (SICILIANO & THOMPSON, 2018). Les réseaux semblent alors fonctionner comme une contrainte pour les individus hautement désignés par les autres pour un soutien social et émotionnel. L'immersion positionnelle va permettre d'analyser la position et le rôle des collaborateurs sur les réseaux informels. Plus un collaborateur sera central et/ou prestigieux, plus son importance dans le collectif de travail sera cruciale pour l'organisation (ROBERTS & O'REILLY III, 1979). Il deviendra un élément essentiel de l'environnement organisationnel et développera davantage son attachement à l'organisation (T. R. MITCHELL et al., 2001). Les individus qui occupent une position plus centrale sont plus susceptibles de ressentir un plus grand sens de l'attachement aux autres et un sentiment d'appartenance à l'organisation (BRASS, 1981; C. M. PORTER et al., 2019; SICILIANO & THOMPSON, 2018). De même, les acteurs centraux connus comme des chefs dans les organisations sont souvent les plus impliqués au niveau organisationnel (KIM & RHEE, 2010; SICILIANO & THOMPSON, 2018; C. M. PORTER et al., 2019). A l'inverse, les individus ayant peu de liens avec leurs collègues de travail et qui sont « socialement » dépendants des autres sont moins susceptibles de maintenir des relations saines, d'avoir un sens des liens sociaux et d'être impliqués (BRASS, 1981).

Nous avons montré que dans l'ensemble, l'implication est impactée par ces trois formes d'immersion sociale dans les réseaux informels. Les réseaux sociaux sont traditionnellement classés en deux catégories : les réseaux expressifs et les réseaux instrumentaux. Ils génèrent des processus sociaux qui n'impactent pas de la même manière l'implication au travail et selon des intensités différentes (FLOYD et al., 2013). Les recherches ont montré qu'un collaborateur entouré d'autres collaborateurs ayant une forte implication organisationnelle y est sensible et a tendance à développer un niveau élevé d'implication (FLOYD et al., 2013). Cet effet d'influence serait plus fort dans les réseaux expressifs (soutien social, affect et sentiment d'appartenance comme dans le réseau d'amitié) car les individus ont tendance à être plus similaires sur des caractéristiques personnelles, à avoir des liens plus intimes et à être plus vulnérables à la pression des autres (G. W. MEYER, 1994). Dans ces réseaux, les liens sont plus solides, plus intimes et plus nombreux. Ils favorisent les évaluations positives du travail et de l'environnement social, et développent plus fortement les perceptions liées à l'attache-



ment à l'organisation (KIM & RHEE, 2010 ; C. M. PORTER et al., 2019). Ils semblent plus efficaces pour promouvoir les aspects sociaux de l'environnement de travail comme la coopération entre les collègues ou le climat social (FLAP & VÖLKER, 2001 ; C. M. PORTER et al., 2019). Mais ces réseaux sont ambivalents. Ils génèrent à la fois des sentiments positifs et négatifs car ils demandent beaucoup de temps et d'énergie et sont plus sensibles à l'influence sociale. Les collaborateurs les plus centraux (fréquemment recherchés par les autres pour un soutien social et émotionnel) ressentent alors des sentiments négatifs plus forts vis à vis de l'organisation impactant leur implication (SICILIANO & THOMPSON, 2018). Les collaborateurs ont tendance à se sentir inadéquats ou à remettre en cause leur implication quand ils sont entourés de collaborateurs plus impliqués. A l'inverse, dans les réseaux instrumentaux (ressources, connaissances et informations tangibles à des fins instrumentales comme le réseau de conseil), le sentiment d'adéquation avec l'organisation est plus grand et les perceptions du soutien organisationnel sont plus fortes (KIM & RHEE, 2010 ; C. M. PORTER et al., 2019). Les collaborateurs les plus centraux dans ces réseaux ont une implication organisationnelle plus élevée. Ces réseaux favorisent davantage un dialogue positif.

L'un des éléments clés de cet état de l'art a été de confirmer que l'immersion sociale des collaborateurs impacte leur implication au travail via les réseaux sociaux informels. Certains réseaux sociaux vont favoriser ou non le développement de l'implication des collaborateurs. En analysant de manière simultanée l'action et son contexte relationnel, l'ARS s'inscrit dans les théories de l'action (HUAULT et al., 1998 ; BARET et al., 2006 ; BÉNÉDIC, 2010). Elle permet d'expliquer les comportements et les attitudes des collaborateurs à partir des caractéristiques des réseaux dans lesquels ils s'insèrent. Elle met en lumière les modes de coordination et de gouvernance informels facilitant la coopération, l'atteinte des objectifs collectifs et le partage des connaissances (BARET et al., 2006). Le réseau est un moyen d'accéder à différentes ressources utiles pour l'action individuelle et collective. Il permet de percevoir et d'évaluer les soutiens organisationnel et émotionnel.

L'utilisation conjointe de l'approche centrée sur les personnes pour établir les profils d'implication et de l'ARS par l'étude de six réseaux sociaux intra-organisationnels (RSI) constitue une nouveauté. Ce choix offre l'opportunité de cartographier les profils d'implication au travail sur les réseaux sociaux pour mieux aborder et comprendre leurs impacts réciproques. Ces premiers constats constituent le socle de travail de notre protocole de recherche. Dans nos deux études empiriques, nous avons tout d'abord établi les profils d'implication des collaborateurs puis reconstitué les RSI, pour enfin observer nos résultats à la lumière de ceux de la littérature.

## 4.1.2 Les principaux résultats issus des deux études de cas

Suivant les recommandations de LAZEGA (1998), nous avons opté pour la méthodologie de l'étude de cas afin d'obtenir une connaissance « quasi-ethnographique » des terrains étudiés. Ce choix permet de mieux expliquer les résultats issus de l'ARS. Elle facilite en outre la compréhension des résultats issus de la construction des profils d'implication. Dans un premier temps, nous allons revenir sur les profils d'implication établis dans les deux études empiriques puis nous aborderons l'immersion sociale sur les trois niveaux.

### 4.1.2.1 Au niveau des profils d'implication

Dans les recherches empiriques, le nombre potentiel de profils est assez faible (souvent entre cinq et neuf). Les profils semblent stables dans le temps (KAM et al., 2016). En général, sept profils sont trouvés (GELLATLY et al., 2006 ; KAM et al., 2016 ; J. P. MEYER et al., 2012 ; WASTI, 2005 ; M. J. SOMERS, 2009 ; M. J. SOMERS, 2010) :

- « pleinement impliqués » (niveaux élevés sur les trois dimensions : IA, IN, IC) ;
- « non-impliqués » (niveaux faibles sur les trois dimensions) ;
- « neutres » (niveaux moyens sur les trois dimensions) ;
- « IA-dominante » (IA élevée, IN faible, IC faible) ;
- « IC-dominante » (IA faible, IN faible, IC élevée) ;
- « IN/IC-dominantes » (obligation d'endettement avec IA faible, IN élevée, IC élevée) ;
- « IA/IN-dominantes » (impératif moral avec IA élevée, IN élevée, IC faible).

Les nuées dynamiques sur SPSS ont fait ressortir trois profils dans chacun des deux cas étudiés. Dans le cas 1, qui était focalisé sur le service production/maintenance d'une PME, les profils établis sont les suivants :

- Le profil 1 correspond à des collaborateurs « pleinement impliqués » car les niveaux d'IA, d'IN et d'IC sont les plus élevés.
- Le profil 2 rassemble les collaborateurs « non-impliqués » car les niveaux d'IA, d'IN et d'IC sont les plus faibles et tous les trois en dessous de la moyenne.
- Le profil 3 indique que les collaborateurs ont des implications à « dominante IA/IN » puisque ce sont ces dimensions qui sont positives alors que la dimension IC est négative.

Compte tenu de nos connaissances du terrain et des discussions informelles, les collaborateurs se sentent redevables envers l'organisation. Ils nous indiquent être reconnaissants

d'avoir obtenu ce travail vu leurs qualifications et les tensions sur le marché régional du travail. Ils sont fiers de réaliser des produits pour la clientèle visée. Ils apprécient l'ambiance familiale et la taille à échelle humaine de l'organisation. La plupart nous indique qu'ils n'ont aucune difficulté à travailler avec les autres. Certains collaborateurs nous ont fait part de leur mécontentement vis à vis des directions et des personnels dans les bureaux. Ils ont exprimé un sentiment de déconsidération et d'exclusion. Ils ressentent un sentiment d'injustice vis à vis des promotions de certains collaborateurs. Selon eux, elles étaient liées aux liens familiaux et/ou amicaux. Ils reprochent un manque de communication et une impossibilité d'évoluer dans la carrière. Certains sont en demande de formation. Enfin des collaborateurs avouent n'apprécier que leur équipe actuelle. Comme l'organisation est en  $3 \times 8$ , ils n'ont pas l'occasion de côtoyer d'autres collaborateurs. Du fait de leur faible nombre, les collaborateurs permanents des équipes changent peu. Les collaborateurs recrutés pendant les périodes de pic de fabrication sont des intérimaires.

Dans le cas 2, qui était centré sur les enseignants-chercheurs d'un laboratoire public d'une université de taille moyenne, les profils établis sont les suivants :

- Le profil 1 indique que les collaborateurs ont des implications à « dominante IC » car seul le niveau de cette dimension est positif. Il est par ailleurs élevé.
- Le profil 2 rassemble les collaborateurs « non-impliqués » car les niveaux d'IA, d'IN et d'IC sont les plus faibles et tous les trois en dessous de la moyenne.
- Le profil 3 indique que les collaborateurs ont des implications à « dominante IA/IN » puisque ce sont ces dimensions qui sont positives alors que la dimension IC est légèrement négative.

Compte tenu de la taille de nos échantillons, il est logique de n'avoir pu établir que trois profils. Ceux-ci correspondent aux profils couramment trouvés. Nous avons relevé que la principale différence entre les deux cas d'étude est l'apparition d'un profil à « dominante IC ». Il a été établi pour le cas 2 qui se focalise sur les enseignants-chercheurs d'un laboratoire public d'une université de taille moyenne. Il signifie que les collaborateurs ayant ce profil restent dans l'organisation parce qu'ils ressentent ne pas avoir le choix. Leur balance « coûts/avantages » indique qu'ils ont fait trop de sacrifices pour partir ou/et qu'ils n'ont pas d'autres alternatives.

Le faible nombre de postes de maîtres de conférence et de professeurs d'université disponibles comparé au nombre de postulants pourrait expliquer ce constat. Il est extrêmement difficile d'avoir le poste de son choix. Depuis quelques années, les réformes survenues dans le monde de l'enseignement supérieur (SLAUGHTER & LESLIE, 1997 ; GRANGER, 2015) ont compliqué davantage les possibilités de mutation et d'évolution de carrière. Les diminutions des financements récurrents de l'État et l'augmentation des divers coûts à la charge des

universités ont impacté la vie des laboratoires universitaires et des enseignants-chercheurs (STOFFAËS et al., 2014). Une partie du temps de travail est ainsi consacrée à la prospection de financements pour leur recherche et à l'élaboration de projets. Le côté administratif du travail n'a fait qu'augmenter depuis quelques années.

Nos connaissances du terrain et les discussions informelles ont relevé une frustration et un découragement face à l'augmentation de la charge de travail, au peu de reconnaissance vis à vis de leurs investissements et au faible nombre de promotions. Ce profil à « dominante IC » est composé majoritairement de collaborateurs plus âgés avec une ancienneté supérieure à la moyenne. Seul un collaborateur parmi les huit est professeur d'université. Les autres sont maîtres de conférences. Ce constat pourrait constituer une explication potentielle des profils à « dominante IC ». En effet, ces collaborateurs qui sont depuis quelques temps dans l'organisation constatent que leurs investissements ne portent pas leurs fruits. Compte tenu des conditions de mutation, ils peuvent ressentir une double frustration. Le profil des collaborateurs « non-impliqués » est, quant à lui, composé de collaborateurs moins âgés et avec moins d'ancienneté que la moyenne. La majorité rassemble des maîtres de conférences récemment recrutés. Les explications peuvent être multiples. Il peut s'agir du résultat d'une mauvaise intégration dans l'équipe et/ou la composante, d'une déception sur le soutien organisationnel et/ou émotionnel, d'une charge de travail trop contraignante dans leurs enseignements et leurs responsabilités ne leur permettant pas de développer leur recherche comme ils le voudraient. Il peut être dû à un recrutement qui n'a pas été véritablement choisi mais contraint par les conditions extrêmement difficiles d'obtention d'un poste. Ces éléments peuvent amener ces collaborateurs à ne pas se sentir impliqués vis à vis de l'université.

La raison de l'obtention de ces profils dans le cas 2 pourrait aussi être liée aux profils identitaires des chercheurs (CONNAN et al., 2008). En fonction des itinéraires de formation, de la discipline et de la carrière professionnelle, différents profils identitaires ont pu être distingués :

- les « fusionnels organisation » : ces chercheurs exercent leur activité de recherche dans un rapport identitaire fort avec leur structure d'exercice. La place de la recherche est modérée et s'intègre dans un ensemble d'autres activités ;
- les « indépendants disciplinaires » : leur identité professionnelle est marquée par la recherche publique et universitaire. Elle se définit par rapport à la discipline de formation. Leur préoccupation primordiale est leur carrière publique et universitaire. La place de la recherche est importante et constitue le cœur de leur activité ;
- les « indépendants fusionnels » : leur activité de recherche est en relative indépendance de leur structure d'exercice. Leur identité professionnelle est marquée par le cursus de

formation. La reconnaissance et la légitimité passent par la reconnaissance des pairs, par les publications et communications ;

- les « indépendants affinitaires » : leur activité de recherche est exercée en référence avec l'étranger avec lequel les chercheurs développent des réseaux affinitaires. L'identité professionnelle est marquée par des parcours de formation et professionnel variés et une identité de réseau largement dépendante de la structure d'appartenance. Ces chercheurs accordent à la fois de l'importance à leur discipline de formation, à la recherche et à la valorisation par les publications et communications, mais aussi à la recherche appliquée.

Ainsi, certains profils à dominante IC et non-impliqués pourraient être des profils identitaires plutôt « indépendants disciplinaires » ou « indépendants fusionnels » car leurs préoccupations se focalisent sur la recherche et les publications scientifiques. Certains des profils à dominante IA/IN relèveraient plutôt des « fusionnels organisation » ou « indépendants affinitaires » car ils sont dépendants de leur structure de manière instrumentale ou affective. Ces profils identitaires pourraient aussi être un élément explicatif de la configuration de leurs réseaux informels. En fonction de leur identité, ils vont construire et choisir leurs réseaux différemment. Par exemple, les « indépendants disciplinaires » vont privilégier des réseaux informels beaucoup plus accès vers l'extérieur pour développer les projets de recherche. Les « fusionnels organisation » auront des réseaux informels plus recentrés avec les laboratoires de leur organisation d'affectation.

Cette construction des profils d'implication a montré qu'au delà des caractéristiques socio-démographiques des collaborateurs, les profils se distinguent par leurs ressentis sur le niveau de chaque dimension de l'implication organisationnelle. Ainsi, dans le cas 1, les profils 1 et 3 sont considérés comme des profils à effets positifs importants et représentent 72 % de l'échantillon. Le profil 2 est considéré comme un profil à effets négatifs (28 %). Dans le cas 2, le profil 3 (48 %) est considéré comme à effets positifs importants, le profil 1 (26 %) à effets positifs faibles et le profil 2 à effets négatifs (26 %). Malheureusement, compte tenu de la taille de nos deux échantillons, les traitements permettant d'établir les profils d'implication multi-cible n'ont pas légitimé leur conservation pour les étapes suivantes de notre protocole de recherche.

Le genre ne semble pas prédire l'appartenance à un profil d'implication puisque dans le cas 1 comme dans le cas 2, la répartition est relativement stable entre les profils. En revanche, l'âge et l'ancienneté semblent avoir un pouvoir prédictif. En effet, dans le cas 1, les collaborateurs ayant le moins d'ancienneté et le plus d'ancienneté appartiennent majoritairement au profil 3. Ces collaborateurs sont attachés affectivement et moralement à leur organisation. Au contraire, les collaborateurs ayant une expérience médiane appartiennent majoritairement

au profil 1. Dans le cas 2, les profils 1 et 2 ne concernent que les collaborateurs ayant 6 ans ou plus d'ancienneté. Ces collaborateurs se ressentent soit aucun lien avec l'organisation, soit un lien contraint. Seul le profil 3 est distribué sur l'ensemble des tranches d'ancienneté. Concernant l'âge, dans le cas 1, les moins de 25 ans et ceux âgés de 36 à 45 ans appartiennent majoritairement au profil 3. Le profil 2 concerne plutôt les collaborateurs âgés de 25 à 36 ans et le profil 1 ceux âgés de 46 à 55 ans. Dans le cas 2, le profil 2 est majoritairement présent dans les tranches d'âges les plus jeunes (50 % des collaborateurs âgés de 25 ans à 35 ans, 42 % des 36–45 ans).

Ces constats doivent être relativisés car nous avons vu que ces antécédents de l'implication (l'âge, le genre, l'ancienneté) ont un faible impact. La compétence perçue et la spécialisation semblent favoriser l'implication (MATHIEU & ZAJAC, 1990). Il en est de même pour le LOC interne et l'auto-régulation (J. P. MEYER et al., 2002, p. 32). Les collaborateurs qui pensent contrôler leurs actions et leurs résultats, qui se sentent plus compétents et plus libres de s'auto-réguler, sont plus susceptibles d'être impliqués. Dans nos études, nous avons vu que globalement les collaborateurs dans le cas 1 sont plus attachés à leur organisation que ceux du cas 2. Pourtant, les conditions de travail dans le cas 1 ne favorisent pas ces ressentis. Ce constat semble confirmer que les expériences de travail ont plus d'impacts que les variables individuelles (ROJOT et al., 2009, p. 288-289).

Concernant l'immersion sociale, compte tenu de la taille de nos échantillons, nous n'avons pu effectuer que des tendances. Nous avons en premier lieu mobilisé un modèle statistique pour vérifier s'il existait une homophilie de profils. Nous avons ensuite expliqué visuellement les configurations des réseaux informels obtenus puis nous les avons analysé plus finement avec les métriques d'ARS retenus.

#### **4.1.2.2 Au niveau de l'homophilie**

L'objectif était d'observer si la configuration des réseaux informels pouvait être expliquée par un effet d'homophilie des profils d'implication (« qui se ressemble, s'assemble »). Pour ce faire, nous avons mobilisé le modèle ERGM. Il permet de « comparer un réseau empirique à  $x$  réseaux aléatoires afin d'expliquer (statistiquement) la création des liens au sein du réseau étudié » (BEAUGUITTE, 2023, p. 89). Pour rappel, nous avons paramétré le modèle pour prendre en compte les éléments suivants :

- les dyades : si un acteur «  $i$  » cite un acteur «  $j$  », est-ce que la réciproque est vraie ?
- l'homophilie de groupe : si un acteur «  $i$  » appartient à un groupe donné, est-ce qu'il

est plus lié à d'autres membres du même groupe qu'à ceux des autres groupes ?

- l'influence de covariables : existe-t-il une structure de connexion propre à l'appartenance à un groupe par rapport à des connexions aléatoires ?
- l'*out-degree* maximum de 3 (pour être cohérent avec les réseaux réels).

Nous avons utilisé l'ERGM ainsi paramétré dans les deux cas empiriques, en faisant appel aux fonctions issues de la bibliothèque `statnet` du logiciel R (HANDCOCK et al., 2018 ; HUNTER et al., 2008). Dans le cas 1, pour les réseaux informels d'attraction (pour constituer une équipe), d'affinité interpersonnelle au travail et d'influence positive au travail, l'homophilie ne semble pas être un paramètre expliquant le réseau alors que les autres paramètres ont un effet très significatif. Seuls les réseaux instrumentaux (conseil et collaboration) ont un paramètre d'homophilie significatif. Pour le réseau de conseil, ce paramètre est à 10 % et l'influence de l'appartenance au profil 3 est significative à 5 %. Les profils similaires ont tendance à plus se lier dans ce réseau. Les connexions des personnes associées au profil 3 semblent suivre une structure qui n'est pas purement aléatoire alors que celles des personnes associées aux profils 1 et 2 semblent ne pas être structurées. Pour le réseau de collaboration, l'appartenance à un profil introduit une structure de liens qui lui est propre (mais moins significativement pour les profils 1 et 2 que le profil 3).

Dans le cas 2, dans les cinq réseaux informels, l'homophilie ne semble pas être un paramètre expliquant le réseau alors que les autres paramètres ont un effet très significatif. L'appartenance à un profil d'implication organisationnelle (quel qu'il soit) introduit une différence statistiquement significative entre la façon dont les membres de ce profil établissent des liens dans ce réseau par rapport aux autres membres ayant des profils différents.

Dans les deux cas, l'homophilie des profils d'implication n'a pu être retenue comme élément véritablement significatif de la configuration des réseaux informels. Ce constat peut venir de plusieurs éléments. Dans la sphère professionnelle, l'homophilie peut provenir du statut, des valeurs ou des émotions (G. W. MEYER, 1994 ; SICILIANO & THOMPSON, 2018). Elle entraîne des effets de similitude dans les opinions, les attitudes et les comportements. Ils sont amplifiés dans les groupes. La littérature a relevé que les collaborateurs impliqués impactent davantage leur environnement local de travail et la performance de l'unité de co-travailleurs (OSTROFF, 1992 ; CONWAY & BRINER, 2012).

Nous avons retenu que l'implication est une attitude composée de trois dimensions basées sur le désir, l'obligation et la contrainte. Dans ces groupes, la dimension affective apparaît plus positivement élevée que la dimension instrumentale (ALLEN & MEYER, 1990). L'IA est définie comme un attachement émotionnel et affectif à l'organisation (J. P. MEYER &

HERSCOVITCH, 2001). Elle peut provenir d'une identification, d'un engagement et de valeurs partagées. Après plusieurs interactions avec leurs co-équipiers, les collaborateurs avec une IA forte modifient leurs sentiments et leurs comportements pour correspondre à ceux des autres (ALLEN & GRISAFFE, 2001 ; GARDNER et al., 2007). La dimension affective de l'implication semble plus sensible à l'homophilie. Il pourrait en être de même pour les profils à dominante IA. Malheureusement dans nos deux cas, nous n'avons pas pu le relever. Les caractéristiques des groupes et des équipes sont des antécédents de l'implication (ALLEN & MEYER, 1990). Il est possible qu'ils impactent ce processus d'homophilie. En paramétrant l'équipe comme caractéristique de la sous-population, l'ERGM va aider à isoler les effets liés à l'équipe. Visuellement, les équipes apparaissent plutôt homogènes si nous nous basons sur une distinction entre les profils à effets positifs importants ou faibles et à effets négatifs. Dans le cas 1, sur les six sous-équipes, quatre ont en moyenne 80 % de collaborateurs aux profils à effets positifs importants. Il en est de même pour le cas 2. Ces constats constituent des voies de développement.

L'ARS est une méthodologie relevant à la fois d'une stratégie de quantification et d'une stratégie de représentation visuelle (LECOCQ, 2003). Nous avons d'abord effectué une analyse graphique avant de travailler sur les métriques de l'ARS.

#### 4.1.2.3 Au niveau des représentations visuelles

Graphiquement, différents éléments peuvent être repérés :

- La configuration formelle (les équipes et les responsables) : comment les profils d'implication sont-ils répartis sur l'organigramme ?
- La forme générale : le réseau est-il plutôt centralisé ou éclaté ?
- Les liens réciproques : est-ce que deux collaborateurs se nomment mutuellement ?
- Les collaborateurs centraux : quels sont les collaborateurs les plus cités par les autres ?
- Les collaborateurs isolés : quels sont les collaborateurs qui ne sont jamais choisis et qui ne citent personne ?
- Les collaborateurs sans liens entrants : quels sont les collaborateurs qui ne sont pas choisis mais qui sont reliés aux réseaux car ils nomment des collaborateurs ?
- Les collaborateurs ayant des responsabilités : sont-ils des collaborateurs centraux ?
- Les collaborateurs qui n'appartiennent à aucune équipe : sont-ils intégrés dans les réseaux ?



Bien entendu ces éléments n'ont pas la même signification selon le type de réseau informel. Un collaborateur qui est central dans le réseau de conseil indique qu'il est généralement choisi pour les compétences, les informations et le soutien formel qu'il peut fournir. Un collaborateur qui l'est sur le réseau d'affinité interpersonnelle est nommé parce qu'il apporte du soutien émotionnel et affectif. Nous avons étudié cinq réseaux informels : un réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe, deux réseaux instrumentaux (conseil et collaboration) et deux réseaux expressifs (affinité interpersonnelle et influence positive au travail). Dans les deux cas, quatre équipes ont été dénombrées.

Dans le cas 1 (en excluant ceux qui n'ont pas participé à l'enquête) :

- les poissons : 67 % de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) et 33 % de profils à effets négatifs ;
- les lapins : 100 % de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) ;
- les chiens : 80 % de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) et 20 % de profils à effets négatifs ;
- les chats : 60 % de profils à effets positifs importants (pleinement impliqués et IA/IN) et 40 % de profils à effets négatifs.

Globalement, les collaborateurs dans le service production/maintenance ont des profils à effets positifs importants. Seul un sous-responsable de l'injection a participé à l'enquête. Son profil est à effets positifs importants (dominante IA/IN). Compte tenu de nos connaissances du terrain et des discussions informelles, la majorité des collaborateurs s'investissent pleinement dans leur travail. Ils sont attachés à leur équipe actuelle. Ils reconnaissent la répartition formelle des responsabilités. Certains sont satisfaits des promotions internes aux postes à responsabilité alors que d'autres ressentent un sentiment d'injustice. En effet, les liens familiaux et amicaux entre certains collaborateurs seraient pris en compte dans ces promotions. En raison de la contrainte des  $3 \times 8$ , les collaborateurs du service production ne se connaissent pas tous. Ils restent beaucoup avec leurs collaborateurs actuels. Ces constats ont des incidences à la fois sur l'allure des équipes en terme de profils et sur la configuration des réseaux informels. En effet, la littérature a relevé que l'implication des collaborateurs travaillant au sein d'un même groupe est susceptible d'être plus similaire que celui des collaborateurs de groupes différents (SCHREURS et al., 2021 ; HOFMANS et al., 2021). La théorie de l'identité sociale (TAJFEL, 1974) a montré qu'il existait une similarité intra-groupe et une dissemblance inter-groupe.

Dans le cas 2 (en excluant ceux qui n'ont pas participé à l'enquête) :

- les aigles : 50 % de profils à effets positifs importants (IA/IN), 12,5 % de profils à effets

- positifs faibles (IC) et 37,5 % de profils à effets négatifs (non-impliqués) ;
- les loups : environ 34 % sont des profils à effets positifs importants (IA/IN), 50 % des profils à effets positifs faibles (IC) et environ 16 % des profils à effets négatifs (non-impliqués) ;
  - les ours : 75 % de profils à effets positifs importants (IA/IN), 25 % de profils à effets négatifs (non-impliqués) ;
  - les cerfs : 50 % de profils à effets positifs importants (IA/IN), environ 34 % sont des profils à effets positifs faibles (IC) et environ 16 % des profils à effets négatifs (non-impliqués).

Globalement, les enseignants-chercheurs ont des profils à effets positifs tout comme ceux qui ont des responsabilités (80 % ont des profils à effets positifs importants et 20 % des profils à effets positifs faibles). Compte tenu de nos connaissances du terrain et des discussions informelles, la majorité des enseignants-chercheurs s'investissent pleinement dans leur travail. En raison de certaines difficultés dans leur équipe, certains enseignants-chercheurs ont préféré s'épanouir dans leur composante plutôt que dans la recherche. D'autres n'ont pas eu de choix au vu des contraintes fortes de leur composante. Tous constatent que la charge de travail est de plus en plus importante alors que les moyens sont en diminution. Ils expriment un sentiment de manque de soutien organisationnel et de reconnaissance. Beaucoup m'ont indiqué que l'ambiance avec les collègues, que ce soit au laboratoire ou dans leur composante, était un élément important pour eux.

Graphiquement, nous avons pu relever que la forme des réseaux informels est très différente de la répartition formelle. De même, les configurations des cinq réseaux informels ne sont pas les mêmes entre le cas 1 – qui se focalise sur le service production/maintenance d'une PME – et le cas 2 qui s'intéresse aux enseignants-chercheurs d'un laboratoire public d'une université de taille moyenne. Les réseaux sont plus éclatés dans le cas 2 que dans le cas 1. Dans le cas 2, un certain nombre de collaborateurs sont des isolés. Certains collaborateurs forment des sous-groupes isolés du réseau.

La compréhension de ces configurations pourrait venir de la définition des métiers ainsi que de l'organisation du travail et du temps. En effet, dans ce cas 1, les opérateurs sur les machines de production n'ont pas besoin de compétences spécifiques et de hautes qualifications. Leur travail ne demande par une forte autonomie et un haut niveau de responsabilité. Ils sont affectés selon des plannings et des équipes prédéfinis. Ils ont peu de marges de manœuvre dans la conduite de leur travail et dans l'organisation de leur temps de travail. A l'inverse, les enseignants-chercheurs exercent un métier dans lequel ils ne sont contraints que par leur axe de recherche (pour la répartition dans les équipes et les collaborations), leurs

enseignements et leurs responsabilités (contraintes temporelles et géographiques). Ils ont une forte autonomie dans l'organisation de leur travail et de leur temps. Ils sont très qualifiés et leur métier exige des compétences spécifiques. Spécialistes de leur domaine de recherche, les demandes de conseil et de collaboration au sein du laboratoire sont logiquement limitées. Les bouleversements intervenus depuis quelques années dans le domaine de la recherche incitent les enseignants-chercheurs à améliorer leurs indicateurs bibliométriques (taux de publication, facteur d'impact des journaux où ils publient, H-index, etc), à développer les projets de recherche et à valoriser leurs travaux (brevets, créations d'entreprise) (THERRIEN, 2005; BRUNO, 2013). En effet, la recherche doit servir les intérêts nationaux, souvent exclusivement définis en termes économiques. Les termes de « valorisation commerciale », « valorisation économique », « marchandisation », « mercantilisation » sont utilisés indifféremment pour expliquer ce phénomène « d'effacement des frontières où la science ressemble ou doit ressembler à l'industrie, le laboratoire à la firme, et le chercheur à l'entrepreneur » (LAMY & SHINN, 2006). Pour ce faire, les enseignants-chercheurs sont obligés de développer leurs relations à l'extérieur de leur laboratoire. Ils doivent collaborer avec les enseignants-chercheurs des autres laboratoires de leur université. Ils doivent coopérer avec d'autres organisations (universités, entreprises, instituts de recherche) en France et à l'étranger.

Dans le cas 1, le réseau informel qui a le plus grand nombre de liens réciproques est celui d'attraction (21) pour la constitution d'une équipe. Viennent ensuite les réseaux d'affinité (17), d'influence (13) et de collaboration (11). Le réseau de conseil (3) est très centralisé sur le responsable de production. Ces constats vont dans le sens des remarques précédentes. Les référents pour le conseil sont les collaborateurs ayant des responsabilités et leur supérieur hiérarchique (le responsable de la production). Dans ce réseau de conseil, la majorité de ces référents n'apparaissent plus comme des collaborateurs centraux dans les autres réseaux. Dans ce réseau, les coéquipiers ne sont que très faiblement sollicités. Dans le réseau d'attraction, la majorité des liens réciproques relie des collaborateurs centraux et/ou de la même équipe. Compte tenu de nos connaissances du terrain et des remarques des collaborateurs lors de l'enquête, les collaborateurs ont principalement cité leurs coéquipiers actuels. En effet, la contrainte des  $3 \times 8$  ne permet pas à tous les collaborateurs de se connaître dans le cadre du travail ou lors des pauses. Les référents dans les réseaux d'attraction, de collaboration et d'affinité sont majoritairement les coéquipiers. Ce constat pourrait aussi suggérer que les configurations actuelles des équipes ne posent pas de difficultés insurmontables et qu'elles sont adéquates au niveau du travail et de l'affect. Dans les cinq réseaux informels, un collaborateur n'est jamais nommé par les autres. Il ne peut cependant pas être considéré comme un isolé. Cet état ne semble pas influencer sur son profil d'implication organisationnelle qui est à dominante IA/IN. Ce constat pourrait être dû au fait que des membres de sa famille travaillent aussi

dans l'organisation.

Dans le cas 2, les réseaux informels qui dénombrent le plus de liens réciproques sont celui de collaboration (13) à égalité avec de celui d'affinité interpersonnelle au travail (13), suivis de celui d'influence (7). Graphiquement, les 13 liens réciproques dans les deux premiers réseaux cités ci-dessus ne sont pas toujours les mêmes. Dans le réseau d'affinité, les enseignants-chercheurs qui collaborent ensemble ne se citent pas forcément réciproquement. Les réseaux d'attraction et de conseil n'ont qu'un seul lien réciproque. Comme pour le cas 1, le réseau de conseil est assez centralisé sur les enseignants-chercheurs ayant des responsabilités. Mais contrairement au cas 1, ces deux responsables (directeur du laboratoire et ancien directeur) sont aussi centraux dans d'autres réseaux informels, comme celui d'attraction et d'influence positive. L'ancien directeur du laboratoire (qui est aussi chef de son équipe) est même central dans quasi tous les réseaux informels sauf celui de collaboration. Les autres constats pourraient s'expliquer par les contraintes inhérentes au métier d'enseignant-chercheur. En effet, chacun travaille sur des axes et des thématiques spécifiques ne permettant pas de facilement collaborer ou de demander conseil aux autres membres du laboratoire. Pour les réseaux d'affinité et d'influence, les enseignants-chercheurs nomment aussi des enseignants-chercheurs d'autres équipes. Nous avons indiqué que les enseignants-chercheurs du laboratoire enseignent dans différentes composantes de l'université étudiée. Ils y ont parfois un deuxième bureau où ils côtoient les enseignants-chercheurs des autres laboratoires de l'université mais aussi certains membres du laboratoire. Dans leur bureau au laboratoire, ils ne sont pas forcément rassemblés par équipe. Ils le partagent parfois avec des enseignants-chercheurs des autres équipes.

Nous avons pu constater que graphiquement, les réseaux informels n'ont pas les mêmes configurations selon les ressources véhiculées entre les collaborateurs. Pour les mêmes types de réseaux informels, leurs représentations graphiques ne sont pas non plus identiques entre les deux cas empiriques. Ces deux terrains représentent des métiers ayant des contraintes et des organisations du travail et du temps différentes. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, le cas 1 étudie les collaborateurs d'un service de production/maintenance d'une PME et le cas 2 les enseignants-chercheurs d'un laboratoire public d'une université de taille moyenne. Pour approfondir ces premières observations, les métriques d'ARS peuvent être utilisées pour aborder les trois niveaux de l'immersion sociale : l'immersion structurelle, l'immersion relationnelle et l'immersion positionnelle.

#### 4.1.2.4 Au niveau de l'immersion structurelle

L'immersion structurelle correspond à une analyse du réseau dans son ensemble. Elle s'attache à observer le niveau macro ou organisationnel (RIBEIRO et al., 2017). Nous avons décidé de mobiliser plusieurs métriques couramment utilisés en ARS : la densité du réseau, la centralité du réseau, le coefficient global du réseau, les indices de connectivité et de fragmentation du réseau. La densité doit être rapprochée des autres indices pour pouvoir définir plus précisément la structure du réseau. Ces éléments vont permettre d'analyser la cohérence.

Dans le cas 1, les réseaux d'attraction pour la constitution d'une équipe et d'affinité interpersonnelle apparaissent comme plus cohérents que les autres réseaux informels. Outre qu'ils ont une densité plus élevée que les autres, ils ont un plus faible risque de fragmentation et un indice de connectivité plus élevé. Ces constats viennent appuyer les remarques présentées précédemment. Dans les réseaux d'attraction, de collaboration et d'affinité, les collaborateurs ont majoritairement nommé les coéquipiers. Dans le cas 2, le réseau d'affinité interpersonnelle apparaît comme plus cohérent que les autres réseaux informels. Vient ensuite le réseau d'influence positive. En effet, ils ont une densité, un coefficient de regroupement et un indice de connectivité plus élevés, un indice de fragmentation plus faible. Nous avons relevé que le réseau d'attraction semblait n'avoir pas été compris. De ce fait, il ne peut pas être retenu comme pertinent dans ce cas 2. Pour le réseau de collaboration, nous avons expliqué précédemment que les spécificités du métier d'enseignant-chercheur impliquent que la collaboration est guidée par les fortes contraintes des axes et des thématiques de recherche.

En observant l'immersion structurelle des réseaux du cas 1 et du cas 2 (dont les échantillons sont de taille équivalente), globalement les densités sont assez proches même si elles sont un peu plus élevées dans le cas 1. Par contre, l'indice de connectivité est plus élevé dans le cas 1 que dans le cas 2. Dans l'ensemble, le cas 1 présente une immersion structurelle des réseaux informels plus cohérente. Dans les deux cas, le réseau de conseil a des indices de centralité et de fragmentation élevés car les collaborateurs ayant des responsabilités sont très sollicités. Alors que le coefficient de regroupement est le plus élevé pour les réseaux d'attraction pour la constitution d'une équipe et de collaboration dans le cas 1, il l'est pour les réseaux d'affinité interpersonnelle et d'influence positive pour le cas 2. Ces constats peuvent être rapprochés des remarques que nous avons faites précédemment sur les contraintes de chaque métier et les organisations du travail et du temps qui sont différentes entre les deux terrains empiriques.

Dans les deux cas, ces observations indiquent que les responsables sont légitimés comme

des référents dans les réseaux de conseil. Dans le cas 1, ils ne sont pas centraux dans les réseaux d'affinité et d'influence. Dans le cas 2, un des responsables est particulièrement important pour les membres du laboratoire car il est aussi central dans les réseaux expressifs (affinité et influence). Entre les deux cas, cette différence peut provenir de plusieurs éléments. Ces responsables n'ont pas la même ancienneté dans la fonction. Dans le cas 1, il ne l'est que depuis quelques années et sa nomination n'a pas fait l'unanimité. Des personnes de sa famille travaillent dans l'organisation. Dans le cas 2, il est l'ancien directeur du laboratoire. Il l'a été pendant dix ans. Les responsables dans ces deux cas empiriques n'ont pas le même statut. Ils ne sont pas désignés de la même manière. Dans le cas 1, il peut être issu des équipes mais il est choisi et nommé par la direction. Dans le cas 2, il est lui-même membre du laboratoire et parfois désigné collégialement ou de manière naturelle comme chef de son équipe. Il est élu par le conseil de laboratoire. Dans le cas 1, les collaborateurs le voient de manière traditionnelle comme un supérieur hiérarchique. Dans le cas 2, les membres du laboratoires le considèrent davantage comme un collègue. Le supérieur est souvent considéré par les collaborateurs comme un « agent » de l'organisation (ROJOT et al., 2009, p. 290). Des expériences au travail positives avec le supérieur développe l'attachement du collaborateur. S'il se sent valorisé, son sentiment de contrainte est moins forte (IC-Alternatives faible). Le supérieur est une cible d'implication incontournable dans les équipes. La relation leader/groupe est un antécédent de l'implication. Celle-ci est impactée positivement par l'IA vis à vis du supérieur. Globalement, l'implication vis à vis du supérieur va venir renforcer les implications envers les autres cibles de la sphère professionnelle. La distance structurelle, la fréquence des contacts avec le supérieur ou la centralité de son rôle sont des facteurs modérateurs de cet « effet supérieur » (ROJOT et al., 2009).

Nous avons ensuite analysé l'immersion relationnelle. Elle correspond au niveau méso ou collectif (RIBEIRO et al., 2017).

#### **4.1.2.5 Au niveau de l'immersion relationnelle**

L'immersion relationnelle s'intéresse aux structures des relations sociales dans le réseau. Dans un premier temps, des métriques ont été utilisées pour déterminer le taux de réciprocité, le taux d'unicité et les dyades. Dans un second temps, la détection des communautés ou des clusters a été faite avec le logiciel R avec la bibliothèque `igraph` (CSÁRDI & NEPUS, 2006 ; CSÁRDI et al., 2023).

Dans le cas 1, les taux de réciprocité et de dyades les plus élevés se trouvent dans le réseau d'attraction pour la constitution d'une équipe. Il indique que les collaborateurs qui

se nomment se connaissent vraiment pour choisir de former une équipe ensemble. Il y a bien des logiques sociales de sélection des collaborateurs fondées sur des critères complémentaires à ceux évoqués dans les autres réseaux informels. Inversement, les taux les plus bas sont dans le réseau de conseil. En effet, nous avons observé dans l'immersion structurelle et dans les représentations graphiques qu'il s'agit d'un réseau où certains collaborateurs sont très sollicités. Le réseau est configuré principalement autour de quelques collaborateurs centraux qui ont des responsabilités. Dans le cas 2, les taux de réciprocité et de dyades les plus élevés sont dans le réseau de collaboration. Ceux du réseau d'affinité interpersonnelle sont extrêmement proches. Graphiquement, les liens réciproques ne sont pas toujours les mêmes entre ces deux réseaux. Inversement, le réseau de conseil présente les taux les plus bas. Nous avons observé, comme dans le cas 1, qu'il s'agit d'un réseau où certains collaborateurs ayant des responsabilités sont très sollicités et centraux. Le type de réseaux (expressifs et instrumentaux) impacte différemment l'implication organisationnelle car ces réseaux transmettent des ressources spécifiques (IBARRA & ANDREWS, 1993; LINCOLN & MILLER, 1979; LINCOLN & MILLER, 1979). Nous observons que dans le cas 1, les réseaux instrumentaux présentent davantage de taux de réciprocité et de dyades que les réseaux expressifs. Le cas 2 présente des résultats inverses. Ces constats pourraient provenir du niveau d'autonomie des travailleurs. Les opérateurs dans le cas 1 sont interdépendants car ils travaillent à la chaîne. Le choix des co-équipiers a des conséquences importantes sur l'atteinte des objectifs de production. Au contraire, pour le cas 2, l'activité des enseignants-chercheurs favorise l'autonomie, l'auto-gestion du parcours professionnel. Le choix des collaborations se fait alors sur les axes de recherche mais aussi sur l'affinité.

Concernant la détection des communautés ou clusters, dans les deux cas empiriques et dans la totalité des réseaux informels, aucune communauté détectée ne présente des profils homogènes. Comme nous l'avons évoqué précédemment, ce constat peut venir du fait que dans les algorithmes que nous avons mobilisés, nous ne nous sommes pas basés sur la distinction entre les profils à effets positifs importants ou faibles et les profils à effets négatifs. Nous y avons entré les trois profils déterminés dans nos deux études empiriques. Dans le cas 1, deux profils sur trois sont à effets positifs importants. Le dernier est à effets négatifs. Dans le cas 2, nous avons un profil à effets positifs importants, un à effets positifs faibles et le dernier à effets négatifs. Dans les équipes, la cohésion de groupe est un antécédent de l'implication. L'ampleur de l'implication va dépendre du soutien que les collaborateurs perçoivent vis à vis de leur supérieur, de leurs co-équipiers et de l'organisation (BISHOP et al., 2000).

Enfin, nous avons observé le niveau micro ou individuel en analysant l'immersion positionnelle des collaborateurs sur les cinq réseaux informels.

#### 4.1.2.6 Au niveau de l'immersion positionnelle

Elle se focalise sur la position et le rôle des collaborateurs sur le réseau. Nous avons classiquement étudié les centralités (de degré, de proximité, d'intermédiarité, de vecteurs propres) et le coefficient de regroupement individuel. Comme nous examinons des réseaux dirigés, nous avons des centralités entrantes et sortantes. Chacun de ces métriques va permettre de déterminer le rôle du collaborateur en fonction de sa position. Ainsi, la centralité de degré (pour les liens entrants) mesure la popularité ou l'influence. Pour les liens sortants, elle correspond au soutien ou à l'instinct grégaire d'un collaborateur. La centralité de proximité donne des indications sur l'autonomie ou l'indépendance du collaborateur à l'égard du contrôle exercé par d'autres. La centralité d'intermédiarité détermine le contrôle d'un collaborateur sur la communication. La centralité de vecteurs propres mesure l'influence d'un collaborateur dans le réseau. Enfin, le coefficient de regroupement individuel examine le niveau de transitivité local d'un réseau (« les ami-e-s de mes ami-e-s sont mes ami-e-s »).

Chaque collaborateur a un score pour chacune de ces métriques. Nous les avons reliées aux profils d'implication organisationnelle établis dans le cas 1 et le cas 2 en réalisant une ANOVA avec le logiciel SPSS. Nous avons pu constater que dans la majorité des résultats, l'immersion positionnelle ne détermine pas le profil d'implication organisationnelle du collaborateur. En effectuant les distributions des scores de centralité de degré entrant (*in-degree*, mesure de la popularité ou de l'influence) dans chacun des réseaux informels instrumentaux et expressifs, nos résultats ont montré une tendance uniquement dans les réseaux instrumentaux du cas 2. En effet, les collaborateurs les plus populaires dans ces réseaux du cas 2 ont presque toujours des profils à effets positifs.

Ces différents résultats permettent d'augmenter les connaissances théoriques et méthodologiques ainsi que les actions managériales.

## 4.2 Les apports théoriques

Tout travail de recherche a pour objectif à la fois d'apporter des connaissances nouvelles et de présenter des préconisations managériales. Nous avons établi que l'implication doit être étudiée à la fois en mobilisant une approche centrée sur les personnes et en tenant compte de l'encastrement des collaborateurs dans les RSI. Un des apports principaux de notre travail se situe dans le rapprochement entre les profils d'implication des collaborateurs et les réseaux informels de l'organisation. En effet, « le moteur social causal derrière ce que les



gens ressentent, croient, font, repose sur les formes des relations sociales entre acteurs au sein d'une situation sociale donnée. » (BARET et al., 2006, p. 94). La prise en compte de l'immersion sociale des collaborateurs en observant les structures et les relations sociales dans les organisations est pertinente. Ce choix aide à appréhender les processus sociaux qui facilitent ou inhibent l'action individuelle et l'action collective dans les organisations (BARET et al., 2006). Les perceptions et les attitudes des collaborateurs se produisent principalement dans l'interaction sociale (KRACKHARDT & BRASS, 1994). Notre étude confirme qu'une approche par les profils favorise une appréhension plus fine de l'implication dans la sphère professionnelle. Même si nous n'avons relevé que trois profils dans chacune des deux études de cas, ils correspondent à ceux couramment trouvés dans la littérature. Leur mise en perspective dans les structures sociales dans lesquelles sont encastés les collaborateurs apporte une compréhension complémentaire des phénomènes.

Les caractéristiques structurales des organisations (par exemple la décentralisation, la formalisation, la dépendance fonctionnelle, le contrôle du supérieur ou la taille des équipes de travail) impactent l'implication organisationnelle (J. H. MORRIS & STEERS, 1980). Elles en sont des antécédents tout comme les réseaux sociaux (KRACKHARDT & BRASS, 1994). Notre recherche suggère qu'il est intéressant de poursuivre cette exploration. Elle va plus en profondeur en analysant les structures sociales et les processus sociaux. En effet, l'approche néo-structurale a montré qu'il est nécessaire de se démarquer du « phénomène bureaucratique » (CROZIER, 1963) pour observer les « phénomènes collégiaux » (LAZEGA, 1999 ; ÉLOIRE, 2009). Alors que le réseau formel correspond à des liens très organisés et réglés, les réseaux informels renvoient à la compréhension de l'action collective où les liens sont indispensables pour la poursuite des buts de l'organisation. Les règles et les rôles au sein des organisations ne sont pas fixés de manière rigide et précise dans l'organigramme. Ils sont sans cesse négociés et renégociés (ÉLOIRE, 2009). En explorant les réseaux informels dans l'organisation, nous avons fait apparaître ces phénomènes informels de régulation, de coopération et de contrôle social qui impactent les ressentis et les attitudes des collaborateurs. Comme antécédents de l'implication, les réseaux informels méritent d'être explorés. Ils rendent compte et influent sur la cohésion des groupes et du collectif de travail. La mobilisation de l'approche néo-structurale pour aborder l'implication au travail permet de dévoiler les processus sociaux indispensables à la vie sociale (la solidarité, le contrôle, la régulation...) dont le fonctionnement n'est pas visible la plupart du temps. Les observer par l'ARS est un moyen de « dépasser l'alternative entre actions et structures » (ÉLOIRE et al., 2011, p. 18). Pour ce faire, l'approche néo-structurale appréhende le monde social dans une double dimension relationnelle. Les positions des individus dans les structures sociales identifient les relations objectives. Les régularités dans les interactions et les échanges de ressources sociales relèvent

des relations intersubjectives. Ces deux types de relations mettent à jour deux formes de rationalité sociale : la coopération (construction de niches sociales, c'est à dire de sous-ensembles d'individus ayant des relations denses, multifonctionnelles, durables et liées, directement ou indirectement) et la concurrence de statut (hiérarchies organisationnelles ou domination symbolique). En insistant sur les formes d'interdépendances, l'approche néo-structurale apporte une plus-value pour l'étude de l'implication dans les RSI. Ces multiples interdépendances (fonctionnelle, symbolique, structurale, relationnelle), qui peuvent être à la fois collectives (au sens de l'action collective) et inter-individuelles (au sens de l'acte individuel), influent sur les attitudes et les comportements des collaborateurs. La théorie néo-structurale insiste sur la notion de capital social collectif. Celui-ci correspond au capital relationnel défini par les processus sociaux mobilisables par les acteurs sociaux. Ce constat constitue une perspective de recherche possible afin de lier les notions d'implication au travail et de capital social.

La nature du travail aujourd'hui (en équipes, en projets) exige de prêter attention à l'interdépendance des collaborateurs dans leurs activités professionnelles. En effet, la cohésion entre les collaborateurs peut être perçue comme un soutien social et émotionnel important. Dans la formation d'une attitude impliquée, il est dès lors nécessaire d'analyser, de manière complémentaire, sa dimension relationnelle (FINK, 1992). Très peu d'études examinent l'implication organisationnelle et ses résultats au niveau collectif. Pourtant, elle semble avoir plus d'impacts au niveau de l'unité de travail qu'au niveau de l'organisation (CONWAY & BRINER, 2012). Les collaborateurs impliqués affectent davantage leur environnement de travail local, la performance de l'unité de co-travailleurs et facilitent le travail interdépendant (ALLEN & GRISAFFE, 2001 ; OSTROFF, 1992 ; CONWAY & BRINER, 2012). Dans ces unités (l'équipe, le projet), les collaborateurs travaillent de façon interdépendante. Ils partagent des environnements de travail, des événements et des informations similaires. Ils sont soumis à une gestion et à un leadership communs (HAUSKNECHT et al., 2008). Ils développent des attitudes similaires (SALANCIK & PFEFFER, 1978). Les collaborateurs avec une IA forte (positive ou négative), après une série d'interactions avec les membres de l'unité, ajustent leurs sentiments et leurs comportements pour correspondre à ceux des autres membres (ALLEN & GRISAFFE, 2001 ; GARDNER et al., 2007). Ce processus se renforce dans une équipe de travail. Il y a une transmission des attitudes et des attentes comportementales entre les membres de l'équipe. Les attitudes collectives jouent un rôle dans la formation des interactions, des normes et du comportement de groupe. Le travail d'équipe et les interactions développent le processus d'attraction-sélection-attribution (B. SCHNEIDER, 1987) renforçant les forces de cohésion sociale entre les membres de l'équipe et l'implication organisationnelle (MORRISON, 2002).

Les phénomènes au niveau de l'équipe sont importants pour comprendre les expériences

individuelles et les résultats organisationnels. L'équipe constitue un contexte qui influence les attitudes, les cognitions et les perceptions des collaborateurs. Cet effet « *top-down* » (K. J. KLEIN & KOZLOWSKI, 2000 ; KOZLOWSKI & KLEIN, 2000) vient compléter l'effet « *bottom-up* » (ARROW et al., 2000). Les attitudes et les comportements des collaborateurs influent sur le fonctionnement et les résultats de l'équipe et sur le climat de travail dans l'organisation. Les membres d'un groupe soumis à une contagion émotionnelle positive connaissent une amélioration de la coopération, une réduction des conflits et une augmentation de la performance perçue des tâches (BARSADE, 2002). Il semble que l'épuisement professionnel et l'engagement au travail « se concentrent » dans certains groupes (BAKKER et al., 2006). L'ambiance de travail, la cohérence et la dynamique interpersonnelle dans les groupes, le style de leadership sont des éléments importants pour générer des sentiments partagées (« *shared feeling* »). Ils constituent une ambiance collective (« *collective mood* ») qui peut être positive ou négative. Son impact sur les individus est déterminé par la fréquence des interactions et la force des relations entre les personnes. Pour l'implication organisationnelle, les collaborateurs sont plus influencés par ceux en qui ils ont confiance. La confiance basée à la fois sur l'affect et la cognition est celle qui influe le plus les niveaux d'implication organisationnelle (FLOYD et al., 2013). L'implication organisationnelle collective est définie comme un « état psychologique partagé entre un collectif délimité d'individus vis à vis de leur employeur caractérisé par des sentiments de loyauté et un désir d'investir de l'énergie mentale et physique pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs » (GARDNER et al., 2011, p. 318). Elle aide à mieux saisir les interdépendances dans les processus de travail qui ne peuvent l'être par des études au niveau individuel (OSTROFF, 1992 ; CONWAY & BRINER, 2012). L'approche de ces perceptions partagées par l'ARS a été étudiée dans d'autres thématiques du comportement organisationnel comme la justice organisationnelle (ROBERSON & COLQUITT, 2005 ; ROBERSON & WILLIAMSON, 2012) ou la santé et le bien-être (GARCÍA-BUADES et al., 2020 ; MARTIN et al., 2016).

Cette contagion des attitudes au travail relève de plusieurs processus : l'influence sociale, la cohésion, l'équivalence de rôles, les facteurs de l'équipe et des individus. L'influence sociale, qu'elle soit informationnelle (partages des connaissances), normative (pression à la conformité), cognitive (soutien social) ou émotionnelle (soutien affectif), induit des changements d'attitudes plus ou moins forts. Nous avons expliqué dans la littérature que la part de la cohésion et celle de l'équivalence sont difficiles à distinguer clairement dans le processus de contagion sociale. Des auteurs préconisent de développer l'approche interactionnelle du phénomène. La plupart des événements de la contagion sociale sont le résultat à la fois de la psychologie du groupe et de la psychologie de l'individu. En effet, le contexte du groupe est subjectivement défini par l'individu. Il y inclut ceux avec lesquels il interagit dans une

situation donnée (TURNER, KILLIAN et al., 1957). La contagion sociale a des déterminants individuels et sociaux (FERGUSON, 2006). Alors qu'il s'agissait d'un de nos objectifs de départ, nous n'avons pas pu mener d'études longitudinales pour observer ces effets de contagion sociale. Cet élément constitue à la fois une limite et une perspective de recherche future.

Un des avantages de la mobilisation de l'ARS est qu'elle donne lieu à une AMN. Elle permet de mettre en perspective à la fois le niveau macro (organisationnel), méso (collectif) et micro (individuel) des phénomènes étudiés. Cet élément constitue un des apports méthodologiques de notre travail de recherche.

### 4.3 Les apports méthodologiques

Le premier apport méthodologique vient de l'adoption de l'ARS qui permet d'explorer l'AMN du concept d'implication. Ce choix d'une AMN s'inscrit dans les développements récents de la littérature (SCHREURS et al., 2021 ; HOFMANS et al., 2021). Elle procure une lecture à plusieurs niveaux (réseau complet, dyade, sous-groupes...) des concepts étudiés. Notre travail de recherche s'inscrit dans les développements de la recherche sur les AMN (MORGESON & HOFMANN, 1999). Il s'aligne sur la notion de « méso-paradigme » qui suggère que les niveaux micro et macro sont nécessaires pour comprendre les phénomènes organisationnels (HOUSE et al., 1995). Le méso-paradigme réside dans l'intersection de ces niveaux qui interagissent et s'affectent mutuellement (MORGESON & HOFMANN, 1999). Le collectif est alors appréhendé dans ce système d'interactions au travers des sous-structures intermédiaires. La perspective méso suggère que, parce qu'ils sont nichés dans des groupes sociaux, la variabilité groupe/organisation est aussi importante que celle individu/groupe pour prédire des comportements organisationnels (MARTIN et al., 2016). L'AMN s'est initialement développée dans la sociologie, la démographie et les sciences de l'éducation. Permettant d'analyser et de comprendre les concepts à différents niveaux d'influence, le champ du comportement organisationnel s'en est saisi pour étudier la santé et le bien-être au travail ou l'implication (MORGESON & HOFMANN, 1999 ; BONNEL, 2016). Ces démarches d'AMN sont pourtant faiblement mobilisées en raison de leur complexité et de leur hétérogénéité (CHAN, 1998 ; KOZLOWSKI & KLEIN, 2000). La majorité des études se focalise soit sur le niveau individuel (micro) ou le niveau organisationnel (macro). Notre recherche se rattache à l'idée que les organisations sont des systèmes multi-niveaux. Pour comprendre la réalité des phénomènes organisationnels, une AMN est nécessaire (COSTA et al., 2013). Malheureusement, une majorité d'études n'effectue pas une analyse homogène en liant les niveaux entre eux. L'ARS

permet d'observer et de rejoindre les niveaux micro (individuel), méso (collectif) et macro (organisationnel). Elle a été privilégiée dans nos deux études de cas.

Le deuxième apport vient de l'utilisation de l'approche des réseaux complets. Elle sert à reconstituer les structures relationnelles, à identifier l'existence de sous-groupes au sein de la population théorique et les liens entre eux. Les groupes sociaux sont formés à partir des relations sociales et non pas uniquement des attributs des acteurs sociaux. Certains sont reliés entre eux et d'autres non. Certains sont centraux et d'autres non. La configuration et la position des groupes et des acteurs sociaux impactent les perceptions et les attitudes des collaborateurs tout comme le type de ressources sociales échangées. Celles-ci sont définies comme des « biens dont la valeur est déterminée socialement, et dont la possession permet à l'individu de survivre ou de préserver des acquis » (ÉLOIRE, 2009, p. 273). Elles sont « le lieu d'engagements, c'est-à-dire de promesses, d'obligations ou de conventions morales, introduisant la durée dans les échanges, et présupposant des dispositifs de contrôle social rendant ces promesses crédibles » (LAZEGA, 2003, p. 314). L'approche des réseaux complets propose d'opérationnaliser le concept d'échange social avec les mesures de centralité et le modèle ERGM. Les premières repèrent les différents types de statut social des acteurs. L'ERGM révèle le fonctionnement du processus social de coopération entre les acteurs en observant les dynamiques de réciprocité et d'asymétrie des liens. En mobilisant ces différents outils, notre recherche met à jour le moteur des relations sociales. Celles-ci peuvent être issues d'une logique de réciprocité directe, d'échange indirect, de concurrence de statut, de niches sociales ou d'homophilie. Elles facilitent plus ou moins la poursuite des activités professionnelles, la gestion de l'incertitude et de l'environnement et la diffusion des effets de contagion sociale.

Ces différents constats sont autant d'éléments indispensables pour des actions managériales plus fines et plus ciblées. En cartographiant les profils d'implication sur les RSI, nous avons une vision plus riche de la réalité du fonctionnement des collectifs de travail. Des recommandations peuvent être faites sur la gestion des unités de travail et des collaborateurs isolés des collectifs. Notre travail offre la possibilité d'appréhender la façon de mieux « légitimer » les responsables. Il aide enfin à détecter les collaborateurs qui pourraient devenir des transformateurs de l'organisation en interne et des ambassadeurs de la marque employeur en externe.

## 4.4 Les apports managériaux

Depuis l'avènement de la digitalisation des organisations et des marchés, les pratiques, les usages et les rapports au temps se sont modifiés. Les contextes concurrentiels, que ce soit sur les marchés du travail ou des biens/services, sont tendus. Pour y faire face, les organisations sont obligées de se réinventer. Elles s'orientent vers des politiques de GRH plus ciblées (FERRARY & PESQUEUX, 2004). Les politiques managériales s'inspirent de la philosophie marketing et de ses outils pour identifier les collaborateurs les plus impliqués. L'objectif est qu'ils deviennent des « Collaborateurs Ambassadeurs » (« *Employee Advocacy* »). En se basant sur leur score d'« eNPS » (*Employee Net Promoter Score*) et sur la viralité de leurs réseaux sociaux numériques, la « recommandation » de l'organisation par ces ambassadeurs permettrait d'optimiser la marque employeur. La puissance du collectif et des « convictions contagieuses des plus engagés » permettent à la fois d'évaluer les mentalités et les pratiques managériales en interne mais aussi de transformer l'image de l'organisation en externe (BOFFA-COMBY, 2019). Cet indicateur est intéressant mais constitue une unité de mesure a minima de l'implication des collaborateurs. En effet, il base la recommandation sur l'ambiance de travail (« où il fait bon travailler ») sur une échelle à 10 points. À partir du score, les collaborateurs sont répartis entre les « ambassadeurs », « les passifs » et « les détracteurs ». Il semble davantage mesurer le niveau de satisfaction que l'attachement vis à vis de l'organisation. Adopter un outil de mesure simple pour appréhender un phénomène aussi complexe que l'implication expose à des erreurs de diagnostic et de préconisations managériales. Il peut être utile comme élément complémentaire de nos analyses. Sa mise en parallèle avec nos résultats pourrait être pertinente.

L'objectif final est de repérer les « *changemakers* » de l'organisation car ils initient « la transformation virale » de l'organisation en interne comme en externe. Les RSI en constituent à la fois un outil sur lequel s'appuyer pour mettre en place le changement et un « marqueur » utile pour appréhender ses conséquences (CHAUVET & CHOLLET, 2010). En révélant les interactions qui échappent aux procédures et aux organigrammes, cette perspective permet de déceler les rôles décisifs de certains collaborateurs et de certains sous-groupes. Sans aller jusqu'à une ré-organisation des équipes de travail, notre travail de recherche peut aider à comprendre les dynamiques sociales. Elle présente des éléments complémentaires pour la gestion des équipes. Dans les groupes, les effets de similitude et de contagion sociale sont amplifiés. Les relations sociales prennent une place plus importante pour les collaborateurs et la dynamique de travail. Elles doivent être gérées car leur nature ambivalente a des effets sur le bien-être au travail (D'HONT, 2020). L'ARS permet d'observer le fonctionnement réel

de travail, de constater l'adhésion au collectif et la légitimité des responsables, de révéler les processus sociaux informels. Ces éléments impactent les climats de travail sans qu'ils puissent être observés directement. Elle peut aider à choisir les responsables, à conforter leur pouvoir et à gérer leur leadership. Un leader avec une position défavorable sur les RSI aura des difficultés à mener ses équipes (KRACKHARDT & HANSON, 1993). L'insertion dans les RSI apparaît comme un outil complémentaire du style de management pour asseoir le leadership.

Malgré ces apports, des limites et des voies de développement peuvent être relevées.

## 4.5 Les limites de l'étude

L'objectif du chercheur est d'approfondir les connaissances tout en menant une réflexivité sur son travail. L'aboutissement du travail de recherche passe par un regard critique sur les travaux présentés et par la présentation des perspectives futures.

Pour analyser l'implication au travail, deux grandes approches complémentaires peuvent être mobilisées. La première, dite centrée sur les variables, consiste à examiner comment les variables sont liées les unes aux autres. Elle se concentre sur l'utilisation d'un ensemble de variables d'implication (comme les dimensions et/ou les cibles) pour expliquer autant de variance que possible dans les résultats organisationnels (comme les intentions de départ et la performance au travail). Le principal inconvénient est qu'elle ne tient pas compte du fait que ces relations entre les variables peuvent différer significativement entre différents sous-groupes de l'échantillon. La deuxième, dite centrée sur les personnes, va permettre de classer les individus en sous-groupes relativement homogènes qui diffèrent dans leurs combinaisons et leurs niveaux sur un ensemble de variables (c'est-à-dire qu'ils diffèrent à la fois quantitativement et qualitativement). Ces sous-groupes, appelés profils, peuvent ensuite être comparés par rapport à d'autres variables. Ils révèlent une configuration similaire.

Appliquée à notre problématique, cette approche devait aboutir à regrouper de manière homogène les collaborateurs sur la composition de leur implication au travail. L'avantage essentiel est de prendre en considération les interactions entre les dimensions et les cibles de l'implication plutôt que de ne retenir qu'un ressenti moyen. En effet, des collaborateurs qui obtiennent des scores moyens identiques peuvent avoir des attentes et des préférences différentes. Distinguer entre les sous-populations peut aider les professionnels à affiner leurs actions. L'identification des profils des collaborateurs est également plus naturellement alignée sur les tendances des professionnels à penser en termes de catégories (HOFMANS et al., 2021).

L'approche centrée sur la personne est donc particulièrement utile pour guider les stratégies d'intervention adaptées aux besoins des différents types de collaborateurs. Dans un premier temps, elle a été mobilisée pour appréhender l'implication organisationnelle (MORIN et al., 2011, 2016). Depuis quelques temps, elle est adoptée pour aborder l'implication multi-cible (J. P. MEYER et al., 2021). Elle s'est aussi développée pour examiner d'autres concepts en comportement organisationnel, comme le bien-être au travail (BIÉTRY & CREUSIER, 2015), l'épuisement professionnel (GILLET et al., 2022) ou la motivation au travail (HOWARD et al., 2021). En raison de la taille de nos échantillons, nous n'avons pas pu étudier l'implication multi-cible. Ce constat constitue tant une limite qu'une voie future de recherche. En effet, les collaborateurs peuvent ne pas ressentir une implication envers leur organisation et cependant être très impliqués vis à vis de leur équipe et/ou leur supérieur. Dans nos discussions informelles dans les deux terrains empiriques, les collaborateurs ont exprimé un attachement à leur équipe et à leur travail. Pour la grande majorité, ils acceptent et légitiment les collaborateurs ayant des responsabilités. Étudier les profils d'implication multi-cible avec les réseaux complets pourrait apporter des résultats plus proches du vécu réel des collaborateurs.

La deuxième limite vient des méthodes en elles-mêmes. Concernant les réseaux complets, la détermination de leurs frontières est par essence subjective. Cette technique est ensuite très sensible aux non-réponses. Les métriques de centralité ou les phénomènes de réciprocité peuvent être mésestimés si des acteurs identifiés comme « centraux » ne veulent pas participer à l'enquête. En raison des échantillons de nos deux études de cas, nous avons conscience de la fragilité des exigences de complétude (les frontières des réseaux complets doivent être explicites, temporaires et problématisables) et de saturation (les réseaux complets doivent se constituer sur un groupe qui favorise le maximum de diversification des données) de nos réseaux complets. Pour continuer ce travail doctoral, il serait intéressant de multiplier les cas et d'essayer d'obtenir des échantillons plus grands. Une troisième étude de cas devait être menée dans une organisation de 110 personnes avec une méthodologie mixte. Elle est toujours en attente de réalisation. Elle devrait permettre à la fois de mobiliser des traitements statistiques plus fins et d'utiliser de manière complémentaire les approches centrées sur les personnes et sur les variables. De nouveaux outils numériques devraient être utilisés et paramétrés afin de ne plus faire face à l'appréhension par les collaborateurs de la non-anonymisation de l'enquête. Concernant les études que nous avons effectuées, elles ont été menées par la voie du questionnaire (administration assistée dans le cas 1 et auto-administration supervisée dans le cas 2). La détermination de l'implication est basée sur des ressentis au moment où l'enquête est réalisée. Certains collaborateurs ont d'ailleurs relevé ce point. Lors de notre deuxième session pour le cas 1, un collaborateur nous a indiqué que son profil établi lors de la première session correspondait certes au ressenti de l'époque mais plus à l'actuel. Ces éléments sou-



lèvent une autre limite à notre recherche qui constitue aussi une perspective future. En effet, au départ, nous voulions procéder à une étude longitudinale pour observer les évolutions à la fois dans les profils et les réseaux informels. Malheureusement, la crise sanitaire et les vagues successives ne nous ont pas permis d'atteindre ces objectifs. Pour poursuivre notre travail de recherche, il serait pertinent de travailler sur la dynamique à la fois des profils et des réseaux. Enfin, l'ARS s'inscrit majoritairement dans une perspective instrumentale et utilitariste (BARET et al., 2006). Le réseau social véhicule de l'information, de l'influence, du contrôle et du pouvoir. Or, la plupart des relations ne sont pas forcément choisies et contrôlables. Une analyse cognitive complémentaire à celle topographique constituerait une voie de recherche future. La solution serait de mener à la fois une approche par les réseaux complets et par les réseaux personnels. La dimension cognitive de l'immersion sociale et de l'implication au travail permettrait d'étudier la perception que les collaborateurs ont de leur profil d'implication, de leur position sur les réseaux sociaux et des processus sociaux dans le collectif de travail. Nous allons présenter les perspectives de recherche qui sont suggérées par la littérature sur l'implication au travail et l'ARS.

## 4.6 Les perspectives de recherche

### 4.6.1 La dynamique des phénomènes

Les nouvelles recherches en ARS s'orientent de plus en plus vers des modèles dynamiques car ils permettent d'analyser la coévolution entre les réseaux et les comportements des individus. Dans le domaine de la santé publique, un article retentissant de FOWLER et CHRISTAKIS (2008) a montré (à partir d'études longitudinales sur les données de la Framingham Heart Study) que si les (amis des) amis de nos amis sont heureux alors nous sommes plus susceptibles de le devenir. Ils nomment cet effet : la « règle des trois degrés d'influence ». Il est possible d'observer que :

- des « grappes » de personnes heureuses et malheureuses se forment et sont visibles dans les réseaux sociaux ;
- des individus entourés de nombreuses personnes heureuses sont plus susceptibles de devenir heureux à l'avenir ;
- des individus au cœur du réseau sont plus susceptibles de devenir heureux à l'avenir.

Le bonheur des uns dépendrait du bonheur de ceux avec lesquels ils sont connectés directement ou indirectement, par mimétisme et par contagion émotionnelle. Pour en arriver à ces

conclusions, ils utilisent des mesures de centralité pour déterminer la valeur d'importance de l'individu dans le réseau. Les individus au cœur de leurs réseaux locaux sont plus susceptibles d'être heureux tandis que ceux à la périphérie semblent plus susceptibles d'être mécontents. Plus l'individu sera central dans le réseau, plus il sera connecté à un nombre total de voisins qui, s'ils sont heureux, augmentent la probabilité de l'individu d'être heureux dans le futur. La proximité physique et la forte influence des voisins de l'individu suggèrent que la propagation du bonheur pourrait dépendre davantage des contacts sociaux fréquents que des liens sociaux profonds. Les recherches antérieures sur la contagion émotionnelle ont montré que la proximité physique étroite est nécessaire à la propagation des états émotionnels. Les changements d'états sont temporaires. Il existe une « adaptation hédonique » à travers les stimuli. Le bonheur n'est pas seulement une expérience ou un choix individuel mais aussi une propriété de groupe. Pour SNIJDERS et al. (2007), le changement de la structure de réseau tient à la sélection sociale (où les caractéristiques des acteurs affectent la formation ou la dissolution des liens) alors que celui des caractéristiques individuelles des acteurs relève de l'influence sociale (où les caractéristiques d'un acteur sont influencées par la structure du réseau et les propriétés des autres acteurs du réseau). Pour le premier processus, les pairs se sélectionnent sur la base de la similitude sur une gamme de caractéristiques individuelles. Pour le deuxième, les pairs se conditionnent en conformité avec les normes du groupe. Ces deux principes fondamentaux sous-tendent la dynamique réseau-comportement (VEENSTRA et al., 2013).

SNIJDERS et ses collègues (SNIJDERS, 2001 ; SNIJDERS et al., 2007) élaborent un algorithme, appelé SIENA (*Simulation Investigation for Empirical Network Analysis*), permettant d'analyser la co-évolution des réseaux et des comportements au fil du temps. Pour comprendre et analyser les dynamiques profils-réseaux, il serait pertinent de mener une étude longitudinale. Cette finalité était initialement dans nos objectifs de recherche. En effet, l'implication au travail n'est pas un phénomène statique. Le lien entre le collaborateur et les cibles de la sphère professionnelle est dynamique et temporel (H. J. KLEIN et al., 2020).

L'influence sociale, l'homophilie et la contagion émotionnelle sont des concepts mobilisés dans les thématiques du bien-être (FERGUSON, 2006) et de la justice organisationnelle (ROBERSON & COLQUITT, 2005). Elles sont utilisées pour aborder les perceptions partagées dans le cadre du travail. Elles ont été exploitées dans quelques recherches sur l'implication en se focalisant sur les réseaux égo-centrés (FLOYD et al., 2013) ou sur la multiplexé des relations sociales (HARTMAN & JOHNSON, 1989). Les individus qui ont un degré élevé de participation dans différents types de réseaux (expressifs et instrumentaux) sont logiquement plus affectés par les processus de contagion que les individus impliqués dans un seul type de

réseau.

### 4.6.2 Les réseaux multiplexes

La multiplicité a reçu une attention croissante ces dernières années notamment dans la communauté des sciences de données et de l'intelligence artificielle (ORTIZ-BOUZA & AVIYENTE, 2022 ; ZHANG & KOU, 2022). Elle fait référence à la mesure dans laquelle différents types de relations de réseau se chevauchent : « La relation d'une personne à une autre est multiplexe dans la mesure où il existe plus d'un type de relation entre la première personne et la seconde » (BURT, 1983, p. 37). Dans toute organisation, les collaborateurs sont influencés par un collectif et un environnement social les amenant à s'engager dans de multiples relations affinitaires, fonctionnelles ou identitaires (HARTMAN & JOHNSON, 1989 ; D'HONT, 2020). Ces liens génèrent des dynamiques pouvant aussi bien améliorer que détériorer leurs attitudes et leurs comportements. Les réseaux sont simultanément « habilitant et inhibant pour l'action individuelle » (BARET et al., 2006, p. 98). Or, l'ARS sous-estime trop cet effet ambivalent des réseaux sociaux : « la face noire des réseaux sociaux » (BARET et al., 2006, p. 103). Les effets négatifs des réseaux sociaux sont par exemple les phénomènes d'exclusion ou de fermeture (*lock-in*). Ils sont d'autant plus importants que les réseaux sont denses et petits. Dans les groupes, la pression à la conformité et le degré de contrôle social sont très élevés. Ils peuvent réduire l'indépendance des individus et renforcer les normes locales. L'encastrement dans des structures sociales peut induire des externalités négatives comme les effets observés dans les gangs ou les phénomènes maffieux (PORTES, 1998). Dans l'organisation, elle peut prendre la forme de désengagement et de mauvais comportements au travail (FERGUSON, 2006). Enfin, les études sur les réseaux sociaux organisationnels multi-niveaux (BORGATTI & FOSTER, 2003 ; BRASS et al., 2004 ; KOZLOWSKI & KLEIN, 2000) préconisent d'analyser les réseaux plus ou moins emboîtés et interdépendants à différents niveaux (micro, méso et macro).

### 4.6.3 Les niveaux imbriqués

Dans les organisations, les individus appartiennent à de multiples sous-ensembles qui sont plus ou moins emboîtés et interdépendants. Cette double position dans les relations inter-individuelles et inter-équipes peut constituer un « facteur causal » dans l'explication des actions individuelles et des implications mesurées au niveau individuel (LAZEGA et al., 2007, p. 123). En reconstruisant les choix des relations sociales inter-individuelles (à l'in-

térieur des équipes) et inter-organisationnelles (entre les équipes), la compréhension de la structure des réseaux est plus complète (LAZEGA, 2006 ; LAZEGA et al., 2008 ; WANG et al., 2013). Elle fournit une description plus riche et plus détaillée des données empiriques (WANG et al., 2013). « Les acteurs gèrent leurs interdépendances de niveaux différents en construisant des régimes d'accumulation, d'appropriation et de partage des ressources, entre pairs et avec leurs supérieurs hiérarchiques, leurs pairs ou leurs subordonnés. » (LAZEGA et al., 2007, p. 113). Les actions, les croyances et les performances des individus au sein des groupes doivent être analysées en tenant compte de leurs appartenances collectives imbriquées (LAZEGA & SNIJDERS, 2015, p. 2). Le comportement d'un individu est influencé par ses propres caractéristiques mais aussi par les divers milieux dans lequel il vit. Plutôt que de rechercher les causes de ces comportements, l'objectif est de les comprendre en faisant intervenir les différents contextes dans lesquels ils se produisent. Ainsi, LAZEGA et al. (2007, p. 113) observent le double positionnement des acteurs dans le réseau de leurs relations inter-individuelles (par la centralité de l'acteur) et dans celui des relations entre équipes auxquelles ils appartiennent (par la centralité de l'équipe). Ils mesurent le niveau de « recouvrement » des relations des individus avec celles des équipes. En reliant les paramètres individuels et les paramètres contextuels, ils affinent le « calcul de la probabilité individuelle d'adopter un comportement donné ou de parvenir à un niveau donné de performance » (LAZEGA et al., 2007, p. 124). L'objectif est de déterminer les relations et les chevauchements entre ces deux niveaux (inter-individuel et inter-groupe) pour reconstituer les stratégies individuelles de gestion des ressources issues de ces niveaux. A partir de deux contributions, l'approche « duale » de BREIGER (1974) et la « théorie formelle de l'interpénétration » de FARARO et DOREIAN (1984). LAZEGA et al. (2008) mobilisent la méthode du « *linked design* » (PARCEL et al., 1991) pour articuler les niveaux distincts d'action (LAZEGA, 2016). Cette méthode rassemble des réseaux de différents niveaux en étudiant les liens d'affiliation (mono ou multiples) des individus à ces niveaux. Les mesures de centralité sont utilisées pour déterminer les acteurs centraux ou périphériques à des échelles distinctes (inter-individuelle, inter-groupe et/ou inter-organisationnelle). Le double positionnement des individus dans ces niveaux donne des informations sur les stratégies relationnelles des individus. Des typologies sont alors établies selon que ces stratégies sont plutôt individuelles, collectives, indépendantes ou fusionnelles (LAZEGA et al., 2007). Elles offrent la possibilité de mieux comprendre le « niveau méso-social complexe d'accumulation, d'appropriation et de partage de ressources multiples » (LAZEGA et al., 2007, p. 123). Elle confirme l'opportunité de mettre en place des incitations ciblées au niveau individuel.

# Conclusion générale

L'origine de cette recherche se trouve à la fois dans ces constats empiriques et dans les discussions informelles que nous avons eues avec nos collègues ou nos interlocuteurs professionnels. Au commencement de cette recherche, nous nous sommes interrogés sur l'impact des relations sociales au travail. Dans le milieu universitaire dans lequel nous travaillons depuis une vingtaine d'années, nous avons observé que la construction de réseaux sociaux est primordiale. Que ce soit avec le monde industriel ou le milieu de la recherche, elle permet d'obtenir des financements et d'avancer dans la carrière. Les mutations et les reconfigurations de la recherche insufflées par les programmes européens ont transformé les contextes de travail des chercheurs.

Aujourd'hui, la recherche se doit de relever plusieurs enjeux : la concurrence mondiale, l'articulation science-innovation, l'adaptation aux pressions de la demande et des marchés, le travail en réseau avec de multiples acteurs, la maîtrise des coûts, l'utilité sociale et économique. Ces transformations ne sont pas sans effet sur les enseignants-chercheurs. Ils sont soumis à une double pression. Dans leur laboratoire, au « *publish or perish* » s'ajoute l'exigence de valorisation de leur recherche. Face à la réduction des personnels et à la nouvelle évaluation des carrières, ils doivent assumer de plus en plus de responsabilités et d'enseignements.

Dans notre environnement de travail, nous avons constaté un épuisement physique et psychologique, une perte du sens au travail et de la démotivation. Nous nous sommes alors demandé ce qu'il en était de leur implication au travail. En effet, nous avons pu relevé que certains portaient une attention particulière au soutien émotionnel et affectif de leurs collègues ou de leurs supérieurs. D'autres étaient plus sensibles au soutien organisationnel. Nous sommes partis de ces constats pour étendre notre réflexion au milieu industriel. Notre interrogation s'est portée sur les impacts des réseaux sociaux sur l'implication dans ces deux milieux de travail.

Hors du milieu universitaire, nous avons constaté que les nouvelles formes d'organisation du travail génèrent des dynamiques ambivalentes. Dans un sens, elles sont plus ouvertes, plus interactives et plus collaboratives. Dans l'ensemble, elles offrent davantage de liberté aux collaborateurs dans la gestion de leur temps et de leur travail. Mais, elles créent aussi des pressions fortes sur les réussites au travail et le développement du capital humain. En engendrant une autonomisation du monde du travail et en promouvant le sens des responsabilités individuelles, elles annihilent l'importance des relations sociales et des collectifs. Depuis l'avènement des réseaux sociaux numériques, ces changements se sont accrus modifiant les pratiques individuelles, collectives et organisationnelles. Les organisations s'articulent en réseaux. Le travail se digitalise, s'ubérise et se virtualise renforçant l'initiative personnelle et l'investissement de soi.

La crise sanitaire de 2020 est apparue comme révélateur du fait que les organisations sont aussi des entités coalisées dans lesquelles les collaborateurs sont enchevêtrés et inter-reliés. Elle est venue rappeler l'importance des relations sociales dans la sphère professionnelle. L'ambiance, les habitudes au travail et les contacts informels sont indispensables pour se sentir bien au travail<sup>1</sup>. Les dimensions émotionnelles, relationnelles, sociales et collectives du travail reviennent au premier plan. Si cette crise a modifié la vision du collectif, elle a aussi bouleversé les rapports des collaborateurs vis à vis de leur organisation et de leur travail. Les termes de « grande démission », « démission silencieuse », « grande flemme », « grand désenchantement », « grand désengagement » évoquent ces changements qui nous invitent à questionner de nouveau l'implication au travail.

Ces observations nous ont amené à nous interroger sur une approche plus structurelle et relationnelle de cette attitude. Comme construction psycho-sociale se développant dans les échanges, il nous a semblé pertinent de chercher à mener une analyse ayant pour objet les structures sociales dans lesquelles sont encadrées les collaborateurs. Cette réflexion nous a amené à nous poser la question de savoir comment les relations sociales dans une organisation peuvent impacter l'implication au travail des collaborateurs.

Après des lectures sur l'ARS et sur l'implication au travail, nous nous sommes aperçus que le rapprochement de ces deux champs disciplinaires était très peu exploité. Nos premières impressions sur la pertinence d'une recherche sur la base relationnelle de l'implication au travail ont été confirmées par des articles dans des revues scientifiques et des revues de vulgarisation. Les transformations du monde du travail modifient les structures organisation-

---

1. QUARRÉ, E., VIEILLEFOSSE, L., & QUÉTIER-PARENT, S. (2020). Le bonheur au travail [Enquête Opinion Way pour Microsoft]. <https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/opinionway-pour-microsoft-le-bonheur-au-travail-decembre-2020/viewdocument/2489.html>

nelles. L'avènement des réseaux sociaux numériques et le développement de la digitalisation des organisations bouleversent les mentalités et les rapports au travail.

Notre recherche est née de ces réflexions : comment et dans quelles mesures l'immersion sociale des collaborateurs impacte-t-elle les modèles et les niveaux d'implication au travail ? Pour y répondre, nous avons dû appréhender l'ARS. Elle est issue de plusieurs disciplines telles que la sociologie, la psychologie, l'ethnologie et les mathématiques. En comportement organisationnel, elle n'est pas fortement mobilisée car elle constitue une méthode complexe en raison de ses concepts spécifiques, de ses modes de collecte et de ses traitements originaux. Elle a cependant l'avantage d'étudier les phénomènes à différents niveaux pour les appréhender de manière plus complète. Elle offre l'opportunité d'analyser l'implication au travail au niveau macro-social ou structurel, au niveau méso-social ou collectif et au niveau micro-social ou individuel.

L'ARS est une approche multi-niveaux qui s'inscrit dans les théories de l'action. Les RSI mettent en lumière la base relationnelle des attitudes. Ils constituent des antécédents de l'implication. La nature du travail aujourd'hui exige de prêter attention à l'interdépendance des collaborateurs dans leurs activités professionnelles. En effet, la cohésion entre les collaborateurs peut être perçue comme un soutien social et émotionnel important influençant leur implication. Les choix des collaborateurs peuvent affecter les fonctions vers lesquelles ils sont attirés, les raisons qui les poussent, les valeurs qui les orientent et les personnes avec lesquelles ils s'alignent. La dimension relationnelle ne peut être occultée dans la formation d'une attitude impliquée.

Le concept d'immersion sociale permet d'observer les phénomènes à trois niveaux d'analyse. Il regroupe l'immersion structurelle (les RSI dans leur ensemble), l'immersion relationnelle (les relations sociales et les processus sociaux) et l'immersion positionnelle (les positions et les rôles des collaborateurs sur ces réseaux). Le concept d'implication au travail englobe l'attitude des collaborateurs qui vont au-delà de ce qu'il leur est demandé. Il inclut les liens des collaborateurs avec les différentes cibles de la sphère professionnelle. Les collaborateurs peuvent être impliqués vis à vis de cibles internes (l'organisation, les collègues, les supérieurs) et/ou externes (la carrière, les clients). Pour relier ces deux concepts, nous avons choisi de mener deux études de cas : l'une dans le milieu de la recherche universitaire et l'autre dans le milieu industriel.

L'ARS s'appuie sur une stratégie de recherche à la fois de quantification et de représentation visuelle. Notre objectif de recherche a été d'approcher au plus près la réalité vécue par les collaborateurs. Nos choix se sont alors portés sur plusieurs éléments : la mobilisa-

tion de l'ARS pour appréhender les réseaux sociaux informels, l'utilisation de l'approche néo-structurale pour prendre en compte les processus sociaux, l'approche centrée sur les personnes pour établir les profils d'implication des collaborateurs, la méthode de l'étude de cas pour avoir une compréhension et une analyse plus fine de nos études empiriques.

Les premières contributions sont théoriques. Nous avons apporté de nouvelles connaissances sur la base relationnelle d'une attitude impliquée. L'observation de la configuration des réseaux sociaux, des processus sociaux et des positions des collaborateurs sur ces réseaux amène à mieux comprendre la formation et le niveau de l'implication. En mobilisant l'ARS et l'approche néo-structurale, nous avons montré qu'il est nécessaire d'appréhender les structures sociales et les processus sociaux. Ceux-ci facilitent ou inhibent l'action individuelle et l'action collective dans les organisations. Les perceptions et les attitudes des collaborateurs se produisant principalement dans l'interaction sociale, les réseaux sociaux impactent l'implication. Tout comme les caractéristiques structurales des organisations, ils en sont des antécédents. Notre travail de recherche suggère qu'ils constituent un élément supplémentaire de compréhension de l'implication dans la sphère professionnelle.

Depuis un demi-siècle, l'implication est majoritairement étudiée au niveau micro par des approches centrées sur les variables. L'approche par les profils s'est développée depuis une dizaine d'années. La littérature sur les climats organisationnels a permis d'analyser le niveau macro de l'implication. Le concept d'implication organisationnelle collective a aidé à mieux saisir les interdépendances dans les processus de travail. Il se focalise sur les perceptions partagées des collaborateurs. Cependant, ces trois niveaux n'ont été que rarement étudiés conjointement. L'ARS est une approche multi-niveaux permettant de relier ces différents niveaux. Elle offre l'opportunité d'effectuer une AMN de l'implication au travail. Les impacts des réseaux en général (macro ou organisationnel), des relations et des processus sociaux (mésos ou collectif), des acteurs sociaux (micro ou individuel) sont observés et analysés.

Notre deuxième contribution est d'ordre méthodologique. L'approche centrée sur les personnes permet d'obtenir une typologie plus proche des ressentis des collaborateurs. La cartographie des profils des collaborateurs sur les RSI nous offre une visualisation plus fine de la répartition des profils d'implication dans l'organisation. Notre recherche confirme qu'une ARS couplant l'approche néo-structurale et l'approche socio-centrique est nécessaire pour mieux saisir les négociations informelles des positions et des rôles des collaborateurs dans les organisations. Les ressentis et les attitudes des collaborateurs sont influencés par les processus sociaux de collaboration, de conseil, d'affinité et d'influence. Ceux-ci génèrent des phénomènes informels de régulation, de coopération et de contrôle social. Les collaborateurs sont



des acteurs stratégiques dans le sens où ils gèrent leurs interdépendances et s'engagent dans les échanges sociaux. Ils exercent un contrôle de leurs propres comportements afin d'améliorer les opportunités et les contraintes qu'ils rencontrent dans les organisations. En utilisant à la fois des métriques d'ARS et le modèle ERGM, nous avons pu opérationnaliser le concept d'échange social. L'AMN de l'implication nous a aidé à appréhender le collectif de travail sous un nouvel angle. Nos dernières contributions sont d'ordre managérial.

En révélant les structures sociales informelles qui ne sont pas visibles dans les organigrammes, l'ARS permet de déceler les rôles décisifs de certains collaborateurs et de certains sous-groupes. En établissant leurs profils d'implication, notre recherche s'inscrit dans les tendances actuelles du Marketing RH. En effet, pour développer la marque employeur, les organisations utilisent désormais les collaborateurs ambassadeurs. Ils sont choisis pour leur niveau d'implication et la popularité de leurs réseaux sociaux numériques. Pour identifier les collaborateurs les plus impliqués, un indicateur simple est utilisé. À partir d'une question avec une échelle à dix points, une typologie est établie entre les passifs, les détracteurs et les ambassadeurs. Mais il ne constitue qu'une mesure a minima de l'implication des collaborateurs puisqu'il se focalise sur le climat de travail ressenti (« il fait bon travailler »). Il n'est pas mis en perspective avec les structures sociales informelles de l'organisation. Notre recherche offre l'opportunité d'identifier les « *changemakers* » qui ont les profils d'implication les plus profitables pour l'organisation et qui ont des positions essentielles dans les RSI. Ces collaborateurs seront des « mobilisateurs » en interne pour insuffler les changements et en externe pour promouvoir leur organisation. Pour mieux les repérer, l'étude des RSI est un complément essentiel. Elle aide à observer les processus sociaux à l'oeuvre dans les structures sociales et les rôles informels des collaborateurs.

Pour intéressants qu'ils soient, ces apports sont soumis à des limites. Celles-ci tiennent principalement à l'échantillonnage, aux frontières de nos réseaux, aux questionnaires et aux dénominateurs de noms. Les échantillons dans nos deux études de cas n'ont pas permis d'opérer des traitements statistiques les plus sophistiqués. La LPA, classiquement retenue dans les approches centrées sur les personnes, n'a pas pu être mobilisée. Les clusters issus des nuées dynamiques ont été arrêtés en fonction des recommandations de la communauté académique (l'effectif au sein de chaque cluster ou classe doit être supérieur ou égal à 10 % de l'échantillon global). Alors qu'entre cinq à sept profils sont généralement établis, seuls trois ont pu être révélés pour l'implication organisationnelle. Nous n'avons pas pu analyser l'implication multicible car les clusters ne respectaient pas les recommandations de la communauté académique. Nos conclusions sont dépendantes des particularités des échantillons et des contextes dans lesquels les individus sont immergés. Même si nous avons respecté l'exigence d'obtenir les

3/4 de l'échantillon pour reconstituer les réseaux, ne pas avoir obtenu 100 % de participation limite la portée de nos conclusions. Ce taux de participation est lié à la fois au questionnaire, aux dénominateurs de noms et aux particularités des conditions de travail dans les deux organisations. L'implication au travail et les dénominateurs de noms dans le questionnaire des enquêtes menées sur place s'appuient sur des mesures auto-rapportées. Ils se basent sur des ressentis et des expériences subjectives. Des incompréhensions, des biais de désirabilité sociale ou des peurs ont pu introduire des erreurs qui se sont répercutées dans l'analyse des résultats. Ces constats ont pu être amplifiés par la non-anonymisation inhérente aux dénominateurs de noms. Enfin, nous avons restreint notre population. Ce choix est lié à la fois aux contraintes de l'ARS et aux difficultés des terrains. Cette dernière remarque nous amène à exposer les voies de développement possibles de notre recherche.

Tant dans le domaine de l'implication au travail que dans celui de l'ARS, la littérature invite à analyser les phénomènes dans des études longitudinales. Celles-ci permettraient de comprendre leur co-évolution et de mieux cerner les dynamiques de contagion sociale. Nous avons vu que cette perspective avait déjà été menée dans des études sur le bien-être au travail ou la justice organisationnelle. Une autre perspective de recherche peut venir de l'ambivalence des RSI. S'ils peuvent améliorer l'organisation du travail et le climat social, ils peuvent aussi générer des effets négatifs comme des phénomènes d'exclusion ou de fermeture. Dans les équipes de travail, la pression à la conformité et le degré de contrôle social sont très élevés. Ils peuvent réduire l'indépendance des individus et renforcer les normes de groupe. Cette face sombre des RSI doit être prise en compte. Pour ce faire, une analyse cognitive des RSI et de l'implication au travail pourrait être menée en complément d'une analyse utilitariste et topographique. Enfin, une approche centrée sur les variables serait utile en complément de l'approche par profils. Elle nécessite d'obtenir des échantillons plus larges. Des études de cas dans des organisations de taille plus importante seraient pertinentes.

Les études multi-niveaux sur les RSO préconisent d'analyser les réseaux plus ou moins emboîtés et interdépendants à différents niveaux (micro, méso et macro). Le comportement d'un individu est influencé par ses caractéristiques et par les divers milieux dans lequel il est inséré. Plutôt que de rechercher les causes de ces comportements, l'objectif est de les comprendre en faisant intervenir les différents contextes dans lesquels ils se produisent. En reliant les paramètres individuels et les paramètres contextuels (l'organisation, l'équipe), les stratégies relationnelles des collaborateurs peuvent être identifiées selon qu'elles sont plutôt individuelles, collectives, indépendantes ou fusionnelles. Mettre en perspective ces réseaux imbriqués avec les profils d'implication des collaborateurs serait une autre perspective de recherche intéressante.

Il reste de très nombreuses voies de développement de recherche à explorer pour enrichir les connaissances sur l'immersion sociale des collaborateurs et leur implication au travail. Plusieurs études pourraient être menées dans des méthodologies qualitatives, quantitatives ou mixtes.

# Annexe A

## Questionnaire sur l'implication au travail avec dénominateurs de noms

### Sommaire

---

A.1	Questionnaire sur l'implication au travail . . . . .	322
A.2	Dénominateurs de noms . . . . .	324

---

### A.1 Questionnaire sur l'implication au travail

TABLEAU A.1 – Echelle de mesure de l'implication organisationnelle tri-dimensionnelle selon (J. P. MEYER et al., 1993, p. 544).

<i>Affective commitment to the organization VO</i>	<i>Implication organisationnelle affective VF</i>
<i>I would be happy to spend the rest of my career with this organization</i>	Je serais très heureux(se) de finir ma carrière dans cette entreprise
<i>I really feel as if this organization's problem are my own</i>	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens
<i>I do not feel a strong sense of belonging to my organization (R)</i>	Je n'ai pas un grand sentiment d'appartenance à cette entreprise
<i>I do not feel "emotionally attached" to this organization (R)</i>	Je me sens très « attaché(e) émotionnellement » à cette entreprise
<i>I do not feel like "part of the family" at my organization (R)</i>	Si cette entreprise forme une famille, je n'ai pas le sentiment de faire partie de cette famille
<i>This organization has a great deal of personal meaning for me</i>	Cette entreprise compte beaucoup pour moi

<b><i>Continuance commitment to the organization</i></b> <b>VO</b>	<b>Implication organisationnelle calculée VF</b>
<p><i>Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as a desire</i></p> <p><i>It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted</i></p> <p><i>Too much of my life would be disrupted if I decide I wanted to leave my organization now</i></p> <p><i>I feel that I have too few options to consider leaving this organization</i></p> <p><i>If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere</i></p> <p><i>One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives</i></p>	<p>Actuellement, rester dans cette entreprise est autant une question de nécessité que de désir</p> <p>Il me serait très difficile actuellement de quitter cette entreprise même si je le voulais</p> <p>Une trop grande partie de ma vie serait perturbée si je décidais de quitter cette entreprise maintenant</p> <p>J'estime avoir trop peu d'options pour envisager de quitter cette entreprise</p> <p>Si je n'avais pas investi une aussi grande part de moi-même dans cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs</p> <p>Une des rares conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait la rareté des alternatives d'emploi disponibles</p>
<b><i>Normative commitment to the organization</i></b> <b>VO</b>	<b>Implication organisationnelle normative VF</b>
<p><i>I do not feel any obligation to remain with my current employer (R)</i></p> <p><i>Even if it were in my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now</i></p> <p><i>I would feel guilty if I left my organization now</i></p> <p><i>This organization deserves my loyalty</i></p> <p><i>I would not leave my organization now because I have a sense of obligation to the people in it</i></p> <p><i>I owe a great deal because of a sense of loyalty to it</i></p>	<p>Je ne me sens aucunement obligé(e) de rester chez mon employeur actuel</p> <p>Même si c'était mon intérêt, je pense que ce serait mal de quitter cette entreprise maintenant</p> <p>Je me sentirais coupable si je quittais cette entreprise maintenant</p> <p>Cette entreprise mérite ma loyauté</p> <p>Je ne pourrais pas quitter cette entreprise maintenant car j'ai un sentiment d'obligation à l'égard des personnes qui y travaillent</p> <p>Je dois beaucoup à cette entreprise</p>

TABLEAU A.2 – Echelle de mesure « *team-oriented commitment* » selon (ELLEMERS et al., 1998, p. 721).

<b><i>Team-oriented commitment</i></b> VO	<b>Implication orientée envers l'équipe</b> VF
<p><i>I am prepared to do additional chores, when this benefits my team</i></p> <p><i>I feel at home among my colleagues at work</i></p> <p><i>I try to invest effort into a good atmosphere in my team</i></p> <p><i>In my work, I let myself be guided by the goals of my team</i></p>	<p>Je suis prêt à assumer des tâches supplémentaires si cela profite à mon équipe de travail</p> <p>Je me sens comme chez moi quand je suis avec mes collègues de travail</p> <p>Je fais tout mon possible pour que l'atmosphère soit bonne dans mon équipe de travail</p> <p>Au travail, je me laisse guider par les objectifs de mon équipe</p>

<i>When there is social activity with my team, I usually help to organize it</i>	Quand une activité extra-professionnelle est proposée dans mon équipe, je participe généralement à son organisation
<i>This team lies close to my heart</i>	Cette équipe de travail est chère à mon cœur
<i>I find it important that my team is successful</i>	Le succès de mon équipe de travail est important pour moi

TABLEAU A.3 – Echelle de mesure de l'implication relationnelle vis à vis du manager selon (MORGAN & HUNT, 1994, p. 35).

<b><i>Relationship commitment to manager VO</i></b>	<b>Implication relationnelle vis à vis du manager VF</b>
<i>The relationship that my firm has with my manager</i>	Je suis engagé avec lui
<i>Is something I very committed to</i>	Il est important pour moi
<i>Is something my firm intends to maintain indefinitely</i>	Ses avis me tiennent à cœur
<i>Deserves our firm's maximum effort to maintain</i>	

TABLEAU A.4 – Echelle de mesure de l'implication vis à vis de la carrière selon K. D. CARSON et BEDEIAN (1994, p. 247).

<b><i>Career Commitment VO</i></b>	<b>Implication dans la carrière VF</b>
<i>I do not have a strategy for achieving my goals in this line of work/career field (R)</i>	Je n'ai pas de stratégie personnelle pour atteindre mes objectifs de carrière
<i>I have created a plan for my development in this line of work/career field</i>	Je me suis fait un plan personnel pour mon évolution professionnelle
<i>I do not identify specific goals for my development in this line of work/career field (R)</i>	Je me suis fixé des objectifs spécifiques pour évoluer professionnellement
<i>I do not often think about my personal development in this line of work/ career field (R)</i>	Je n'ai pas souvent pensé à moi au cours de mon évolution professionnelle

## A.2 Dénominateurs de noms

TABLEAU A.5 – Dénominateurs de noms de 5 réseaux informels.

Réseau de constitution d'une équipe	<p>« Si vous aviez le choix de constituer votre équipe, pourriez-vous citer les personnes qui en feraient parties.</p> <p>En premier En deuxième En troisième »</p>
Réseau de conseil	<p>« Pourriez-vous citer les personnes auprès de qui vous demanderiez en priorité des conseils d'ordre professionnel.</p> <p>En premier En deuxième En troisième »</p>
Réseau de collaboration	<p>« Dans le cadre professionnel, l'affinité interpersonnelle se caractérise par une facilité à comprendre la personne, à apprécier ses conversations et de passer du temps en sa compagnie, d'être à l'aise avec elle. Pourriez-vous citer les personnes avec qui vous avez le plus d'affinité interpersonnelle au travail.</p> <p>En premier En deuxième En troisième »</p>
Réseau d'influence positive au travail	<p>« Dans le cadre professionnel, l'influence positive se caractérise par une écoute active et un soutien chaleureux, une joie et un optimisme contagieux. Pourriez-vous citer les personnes que vous estimez avoir le plus d'influence positive au travail.</p> <p>En premier En deuxième En troisième »</p>

# Annexe B

## Diagnostiques de la qualité d'estimation des modèles ERGM

### Sommaire

---

<b>B.1 Cas 1 – service production/maintenance d'une PME . . . . .</b>	<b>327</b>
B.1.1 Réseau d'attraction . . . . .	327
B.1.2 Réseau de conseil . . . . .	327
B.1.3 Réseau de collaboration . . . . .	328
B.1.4 Réseau d'affinité . . . . .	328
B.1.5 Réseau d'influence positive . . . . .	328
<b>B.2 Cas 2 – laboratoire public de recherche d'une université . . . . .</b>	<b>329</b>
B.2.1 Réseau d'attraction . . . . .	329
B.2.2 Réseau de conseil . . . . .	330
B.2.3 Réseau de collaboration . . . . .	330
B.2.4 Réseau d'affinité . . . . .	330
B.2.5 Réseau d'influence positive . . . . .	331

---

Nous présentons dans cette annexe les tableaux de validation des modèles ERGM présentés dans le chapitre 3. Lors de l'étude des modèles réalisés sous R, il est possible de diagnostiquer la qualité d'estimation. Comme ces modèles sont basés sur des tirages aléatoires, plusieurs tirages sont réalisés et il est ainsi possible d'estimer des statistiques autour des paramètres estimés. Plus particulièrement, nous présentons par la suite l'inter-corrélation – calculée entre chaque paire d'éléments du modèle – et l'auto-corrélation de chaque élément. Ceux-ci doivent être interprétés de la manière suivante :

1. l'inter-corrélation doit être proche de zéro, montrant ainsi que les éléments du modèle sont bien décorrélés ;



2. l'auto-corrélation calcule la corrélation entre une série temporelle d'un élément et cette même série décalée, pour différents décalages. Mis à part pour un décalage nul (*lag* égal à zéro dans les tableaux ci-dessous, où la corrélation est égale à un), ce coefficient corrélation doit être proche de zéro.

Ces deux propriétés sont globalement vérifiées pour l'ensemble des cas considérés.

## B.1 Cas 1 – service production/maintenance d'une PME

### B.1.1 Réseau d'attraction

TABLEAU B.1 – Intercorrélation pour le réseau d'attraction dans le Cas 1

	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
edges	1.0000000	0.4670101	0.52183074	0.47083982	0.47647622	0.22176573
mutual	0.4670101	1.0000000	0.25568773	0.23928843	0.25918539	0.12241492
nodefactor.PIO.1	0.5218307	0.2556877	1.0000000	-0.03212125	-0.05275905	0.11216577
nodefactor.PIO.2	0.4708398	0.2392884	-0.03212125	1.0000000	-0.06110062	0.07688313
nodefactor.PIO.3	0.4764762	0.2591854	-0.05275905	-0.06110062	1.0000000	0.16828848
nodematch.PIO	0.2217657	0.1224149	0.11216577	0.07688313	0.16828848	1.0000000

TABLEAU B.2 – Autorcorrélation pour le réseau d'attraction dans le Cas 1

Lag	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
0	1.0000000	1.0000000	1.0000000	1.0000000	1.0000000	1.0000000
4096	0.03526762	0.086517143	0.103945485	0.02961061	0.069262988	0.15903359
8192	0.03508730	0.048650610	0.032470143	-0.01286873	-0.002139655	0.04467926
12288	0.01980646	0.008542899	0.005918266	-0.01866395	0.007165791	-0.01896336
16384	0.03687018	-0.023223146	0.002572065	0.01110170	0.056209892	-0.05614210
20480	0.08272013	-0.004960401	0.007738968	-0.02101752	-0.003276072	-0.01816926

### B.1.2 Réseau de conseil

TABLEAU B.3 – Intercorrélation pour le réseau de conseil dans le Cas 1

	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
edges	1.0000000	0.23585805	0.5621070	0.55152707	0.6472683	0.29409468
mutual	0.2358581	1.0000000	0.1134661	0.18256132	0.1390045	-0.02452406
nodefactor.PIO.1	0.5621070	0.11346606	1.0000000	0.15250017	0.1169843	0.13811221
nodefactor.PIO.2	0.5515271	0.18256132	0.1525002	1.0000000	0.1306408	0.09036784
nodefactor.PIO.3	0.6472683	0.13900453	0.1169843	0.13064085	1.0000000	0.26314193
nodematch.PIO	0.2940947	-0.02452406	0.1381122	0.09036784	0.2631419	1.0000000

TABLEAU B.4 – Autorcorrélation pour le réseau de conseil dans le Cas 1

Lag	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
0	1.000000000	1.000000000	1.000000000	1.000000000	1.000000000	1.000000000
256	0.170398622	0.241703091	0.29251087	0.24215364	0.21216692	0.25720257
512	0.044559671	0.067724496	0.11190798	0.04337534	0.04843098	0.06131383
768	-0.005795733	-0.003478988	0.04043264	-0.11792832	-0.01898077	0.04294737
1024	-0.020434875	-0.008139126	-0.03920783	-0.06016341	-0.03177179	0.01050098
1280	-0.072871392	0.097182445	-0.08578692	-0.03627049	-0.07027760	-0.04574847

TABLEAU B.8 – Autorcorrélation pour le réseau d'affinité dans le Cas 1

Lag	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
0	1.000000000	1.000000000	1.000000000	1.000000000	1.000000000	1.000000000
512	0.081049865	0.527888304	0.28030325	0.29334877	0.2834871539	0.39286091
1024	0.028702498	0.292871956	0.17712592	0.14529455	0.1506136625	0.26907414
1536	0.079508262	0.143406941	0.10238064	0.15265892	0.1107919358	0.19262608
2048	0.005537404	0.047005533	0.04792513	0.12632581	0.0843847296	0.11795991
2560	-0.018937339	0.001695632	0.03579611	0.09291873	-0.0009354502	0.09595823

### B.1.3 Réseau de collaboration

TABLEAU B.5 – Intercorrélation pour le réseau de collaboration dans le Cas 1

	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
edges	1.00000000	0.6299503	0.6774770	0.6026598	0.7260331	0.4847308
mutual	0.6299503	1.00000000	0.4720884	0.3956473	0.4771057	0.3197609
nodefactor.PIO.1	0.6774770	0.4720884	1.00000000	0.2225622	0.2608961	0.3263867
nodefactor.PIO.2	0.6026598	0.3956473	0.2225622	1.00000000	0.2120737	0.2569866
nodefactor.PIO.3	0.7260331	0.4771057	0.2608961	0.2120737	1.00000000	0.4787520
nodematch.PIO	0.4847308	0.3197609	0.3263867	0.2569866	0.4787520	1.00000000

TABLEAU B.6 – Autorcorrélation pour le réseau de collaboration dans le Cas 1

Lag	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
0	1.000000000	1.000000000	1.000000000	1.000000000	1.000000000	1.000000000
512	0.26523763	0.47697849	0.295158052	0.33272366	0.35389539	0.32028476
1024	0.13449821	0.27391673	0.166692223	0.13014340	0.22067501	0.13990753
1536	0.09222697	0.14616176	0.109025328	0.02906140	0.12848048	0.07907998
2048	0.07733075	0.09329151	0.054033080	-0.06136454	0.07953551	0.08841546
2560	0.04452676	0.04270588	0.009535044	-0.02007526	0.05864471	0.06110955

### B.1.4 Réseau d'affinité

TABLEAU B.7 – Intercorrélation pour le réseau d'affinité dans le Cas 1

	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
edges	1.00000000	0.33824769	0.4232602	0.48621840	0.51437236	0.16659470
mutual	0.3382477	1.00000000	0.1331516	0.19891855	0.20130227	0.05726672
nodefactor.PIO.1	0.4232602	0.13315163	1.00000000	-0.06256070	-0.14569169	0.14114497
nodefactor.PIO.2	0.4862184	0.19891855	-0.0625607	1.00000000	-0.03427788	0.03150486
nodefactor.PIO.3	0.5143724	0.20130227	-0.1456917	-0.03427788	1.00000000	0.16256975
nodematch.PIO	0.1665947	0.05726672	0.1411450	0.03150486	0.16256975	1.00000000

### B.1.5 Réseau d'influence positive<sup>328</sup>

TABLEAU B.9 – Intercorrélation pour le réseau d’influence dans le Cas 1

	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
edges	1.0000000	0.4455332	0.50898270	0.46149611	0.52466132	0.2692850
mutual	0.4455332	1.0000000	0.28293494	0.20847068	0.25746814	0.1410502
nodefactor.PIO.1	0.5089827	0.2829349	1.00000000	0.00912062	-0.03638756	0.1102875
nodefactor.PIO.2	0.4614961	0.2084707	0.00912062	1.00000000	-0.04812368	0.0667035
nodefactor.PIO.3	0.5246613	0.2574681	-0.03638756	-0.04812368	1.00000000	0.2922410
nodematch.PIO	0.2692850	0.1410502	0.11028752	0.06670350	0.29224103	1.0000000

TABLEAU B.10 – Autorcorrélation pour le réseau d’influence dans le Cas 1

Lag	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
0	1.00000000	1.00000000	1.000000000	1.00000000	1.00000000	1.00000000
512	0.09735908	0.55019843	0.20210461	0.29396446	0.313777266	0.4964045
1024	0.03669034	0.33990950	0.13098175	0.14835275	0.132980892	0.3427293
1536	0.02043784	0.23562342	0.10616803	0.09655398	0.099944115	0.2797098
2048	0.01935677	0.13840586	0.10940766	0.08821806	0.049333417	0.2247859
2560	-0.04497967	0.09683703	0.01471178	0.02606008	0.002652224	0.1579288

## B.2 Cas 2 – laboratoire public de recherche d’une université

### B.2.1 Réseau d’attraction

TABLEAU B.11 – Intercorrélation pour le réseau d’attraction dans le Cas 2

	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
edges	1.0000000	0.46148291	0.47458341	0.5802943	0.7991797	0.6084720
mutual	0.4614829	1.00000000	0.07643067	0.2195926	0.4845021	0.4012666
nodefactor.PIO.1	0.4745834	0.07643067	1.00000000	0.1011450	0.1794035	0.1214707
nodefactor.PIO.2	0.5802943	0.21959260	0.10114498	1.00000000	0.2323637	0.1714543
nodefactor.PIO.3	0.7991797	0.48450210	0.17940351	0.2323637	1.00000000	0.7613672
nodematch.PIO	0.6084720	0.40126659	0.12147067	0.1714543	0.7613672	1.0000000

TABLEAU B.12 – Autorcorrélation pour le réseau d’attraction dans le Cas 2

Lag	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
0	1.00000000	1.00000000	1.000000000	1.00000000	1.00000000	1.00000000
512	0.11770093	-0.02758627	0.10486467	-0.014625011	0.114844299	-0.024403303
1024	-0.04195103	-0.06298552	-0.02181754	0.010622502	-0.006739247	0.001230867
1536	-0.07657183	-0.03958586	-0.07208279	-0.012635016	-0.022648524	-0.135262256
2048	0.04207514	-0.03387394	0.06261605	-0.004852483	0.011670646	-0.006830465
2560	0.02319103	0.03734925	0.05895462	-0.114902920	0.108508520	0.012665825

## B.2.2 Réseau de conseil

TABLEAU B.13 – Intercorrélation pour le réseau de conseil dans le Cas 2

	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
edges	1.0000000	0.29541906	0.50650213	0.50108978	0.7880265	0.54010499
mutual	0.2954191	1.0000000	0.09317541	0.10240282	0.2894317	0.24227703
nodefactor.PIO.1	0.5065021	0.09317541	1.0000000	0.05606757	0.1354003	0.12719989
nodefactor.PIO.2	0.5010898	0.10240282	0.05606757	1.0000000	0.2151012	0.09732494
nodefactor.PIO.3	0.7880265	0.28943166	0.13540033	0.21510121	1.0000000	0.69344064
nodematch.PIO	0.5401050	0.24227703	0.12719989	0.09732494	0.6934406	1.0000000

TABLEAU B.14 – Autorcorrélation pour le réseau de conseil dans le Cas 2

Lag	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
0	1.0000000	1.0000000	1.0000000	1.0000000	1.0000000	1.0000000
512	-0.009247827	0.0863228250	-0.06391000	0.015942884	0.05820635	0.016990403
1024	0.054739123	-0.0264976327	0.06171881	-0.039367635	0.05763040	0.033086793
1536	0.035911210	0.1111040599	-0.02290289	-0.011365031	0.04916557	-0.002932957
2048	0.023864033	-0.0006734378	-0.07913528	0.047157420	-0.01623897	-0.037447922
2560	0.070420053	0.0746113937	0.10187053	0.003448486	0.07881699	-0.029848728

## B.2.3 Réseau de collaboration

TABLEAU B.15 – Intercorrélation pour le réseau de collaboration dans le Cas 2

	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
edges	1.0000000	0.5409907	0.46463545	0.49667501	0.67302692	0.34801075
mutual	0.5409907	1.0000000	0.30263681	0.27606940	0.43764291	0.21315677
nodefactor.PIO.1	0.4646354	0.3026368	1.0000000	0.03975480	0.06867234	0.07010243
nodefactor.PIO.2	0.4966750	0.2760694	0.03975480	1.0000000	0.10002008	0.06355771
nodefactor.PIO.3	0.6730269	0.4376429	0.06867234	0.10002008	1.0000000	0.47812841
nodematch.PIO	0.3480107	0.2131568	0.07010243	0.06355771	0.47812841	1.0000000

TABLEAU B.16 – Autorcorrélation pour le réseau de collaboration dans le Cas 2

Lag	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
0	1.0000000	1.0000000	1.0000000	1.0000000	1.0000000	1.0000000
4096	0.02679615	0.105890749	0.05378873	0.037760765	0.068319923	0.09609387
8192	-0.01855855	0.037318480	-0.04518430	-0.007724776	0.061563969	0.05882343
12288	0.02267970	0.020897802	0.06092370	0.019990872	0.021646577	-0.02600338
16384	-0.01358998	-0.044557281	0.05815624	-0.038827130	-0.002448369	-0.01242310
20480	-0.03706709	-0.007341131	-0.03266030	-0.014557470	-0.020396817	-0.01673497

## B.2.4 Réseau d'affinité

TABLEAU B.17 – Intercorrélation pour le réseau d’affinité dans le Cas 2

	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
edges	1.0000000	0.5251598	0.56550771	0.418576351	0.660470712	0.38308597
mutual	0.5251598	1.0000000	0.31498462	0.251507574	0.421093666	0.33242089
nodefactor.PIO.1	0.5655077	0.3149846	1.0000000	0.056876652	0.089856055	0.18385404
nodefactor.PIO.2	0.4185764	0.2515076	0.05687665	1.00000000	-0.003430801	0.02273314
nodefactor.PIO.3	0.6604707	0.4210937	0.08985605	-0.003430801	1.00000000	0.44984946
nodematch.PIO	0.3830860	0.3324209	0.18385404	0.022733139	0.449849465	1.0000000

TABLEAU B.18 – Autorcorrélation pour le réseau d’affinité dans le Cas 2

Lag	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
0	1.00000000	1.00000000	1.000000000	1.00000000	1.00000000	1.00000000
1024	0.146688447	0.42446795	0.274800979	0.199780138	0.21479145	0.35273344
2048	0.044829279	0.21627787	0.086348886	0.101962253	0.20740327	0.22101220
3072	0.013099243	0.11086555	0.102802710	0.033979278	0.07423442	0.14557604
4096	-0.004964287	0.10551938	0.005798402	0.015000761	0.07628896	0.07368957
5120	0.038496971	0.09626644	0.015525083	0.009079319	0.04576532	0.01010229

## B.2.5 Réseau d’influence positive

TABLEAU B.19 – Intercorrélation pour le réseau d’affinité dans le Cas 2

	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
edges	1.000000	0.4355440	0.50585426	0.53786869	0.70823245	0.38471098
mutual	0.4355440	1.0000000	0.23614566	0.23821907	0.39691516	0.25066564
nodefactor.PIO.1	0.5058543	0.2361457	1.0000000	0.14125020	0.09248645	0.08404981
nodefactor.PIO.2	0.5378687	0.2382191	0.14125020	1.00000000	0.14220626	0.06037235
nodefactor.PIO.3	0.7082325	0.3969152	0.09248645	0.14220626	1.00000000	0.55746854
nodematch.PIO	0.3847110	0.2506656	0.08404981	0.06037235	0.55746854	1.0000000

TABLEAU B.20 – Autorcorrélation pour le réseau d’affinité dans le Cas 2

Lag	edges	mutual	nodefactor.PIO.1	nodefactor.PIO.2	nodefactor.PIO.3	nodematch.PIO
0	1.00000000	1.00000000	1.000000000	1.00000000	1.00000000	1.00000000
256	0.23115633	0.6502305	0.3264350	0.303809837	0.3645855	0.4857286
512	0.10090545	0.4359424	0.1865585	0.125646613	0.2365964	0.3258587
768	0.03556883	0.2730733	0.1495999	0.082260383	0.1183026	0.2281337
1024	0.07813180	0.1666811	0.1196210	0.040195695	0.1280073	0.2196336
1280	0.04293239	0.1147916	0.1046134	0.005062327	0.1143303	0.1589053

# Annexe C

## Synthèse des positions des individus et de leurs profils d'implication

TABLEAU C.1 – Réseau d'attraction pour le Cas 1.

	Collaborateurs centraux (nombre de liens entrants)	Collaborateurs sans liens entrants	Collaborateurs isolés
Profils à effets positifs importants	U-Chien (8) et AD-Chat	AA-Poisson, E-Chat et V-Lapin	
Profils à effets négatifs		G-Chat	
Sans profil	AK-Chat (5)		S-M1

TABLEAU C.2 – Réseau de conseil pour le Cas 1.

	Collaborateurs centraux (nombre de liens entrants)	Collaborateurs sans liens entrants	Collaborateurs isolés
Profils à effets positifs importants		Y, AA-Poisson, X-Poisson, K-Chien, Q-Chien, AG-Chien, V-Lapin, AC-Lapin, AD-Chat et E-Chat	
Profils à effets négatifs			
Sans profil	BU-RP, (15) AK-Chat (8) et AL-Poisson (7)		AN-SRP et AI-Poisson

TABLEAU C.3 – Réseau de collaboration pour le Cas 1.

	Collaborateurs centraux (nombre de liens entrants)	Collaborateurs sans liens entrants	Collaborateurs isolés
Profils à effets positifs importants	I-Poisson (5)	AA-Poisson, L-Chien, Q-Chien, V-Lapin	
Profils à effets négatifs		P, G-Chat	
Sans profil	AL-poisson (5)		

TABLEAU C.4 – Réseau d'affinité pour le Cas 1.

	Collaborateurs centraux (nombre de liens entrants)	Collaborateurs sans liens entrants	Collaborateurs isolés
Profils à effets positifs importants	U-Chien (5) et X-Poisson (5)	AA-Poisson	AN-SRP
Profils à effets négatifs	Z-Poisson (5)	P et G-Chat	
Sans profil			

TABLEAU C.5 – Réseau d'influence pour le Cas 1.

	Collaborateurs centraux (nombre de liens entrants)	Collaborateurs sans liens entrants	Collaborateurs isolés
Profils à effets positifs importants	F-Lapin (5) et M-Chien (5)	AA-Poisson, AF-Chien et A-Chien	
Profils à effets négatifs		P, G-Chat et L-Chien	S-M0
Sans profil			BX-RM et S-M1

TABLEAU C.6 – Réseau d'attraction pour le Cas 2.

	Collaborateurs centraux (nombre de liens entrants)	Collaborateurs sans liens entrants (20 collaborateurs)	Collaborateurs isolés	Dyades isolées
Profils à effets positifs importants	Aigle_101 (5) et Cerf_103 (5)	45%	Cerf_110	Loup_107 et Cerf_109
Profils à effets positifs faibles ou négatifs		35%		Cerf_107, Cerf_105, Aigle_106, Truite_100, Loup_102 et Aigle_108
Sans profil		20%		LIS2, LIS10, AG et AH

TABLEAU C.7 – Réseau de conseil pour le Cas 2.

	Collaborateurs centraux (nombre de liens entrants)	Collaborateurs sans liens entrants	Collaborateurs isolés	Dyades isolées
Profils à effets positifs importants	Aigle_101 (7) et Cerf_103 (6)	Loup_103, Aigle_103, Aigle_107, Ours_101, Ours_105		Aigle_104, Cerf_109 et Loup_107
Profils à effets positifs faibles ou négatifs		Cerf_104, Loup_102, Aigle_108 et Cerf_105	Cerf_107, Cerf_110, Aigle_106, Truite_100 et Aigle_102	Loup_106
Sans profil				

TABLEAU C.8 – Réseau de collaboration pour le Cas 2.

	Collaborateurs centraux (nombre de liens entrants)	Collaborateurs sans liens entrants	Collaborateurs isolés	Dyades isolées
Profils à effets positifs importants	Aigle_101 (4) et Aigle_103 (4)	Aigle_104		Loup_107
Profils à effets positifs faibles ou négatifs		Loup_106, Aigle_102, Truite_100, Loup_102 et Aigle_108		Aigle_106
Sans profil	LIS3 (4)			

TABLEAU C.9 – Réseau d’affinité pour le Cas 2.

	Collaborateurs centraux (nombre de liens entrants)	Collaborateurs sans liens entrants	Collaborateurs isolés	Dyades isolées
Profils à effets positifs importants	Cerf_103 (6)	Cerf_109, Cerf_108, Ours_101	Loup_107	
Profils à effets positifs faibles ou négatifs		Aigle_105 et Aigle_108	Cerf_110	Loup_106
Sans profil				LIS10

TABLEAU C.10 – Réseau d’influence pour le Cas 2.

	Collaborateurs centraux (nombre de liens entrants)	Collaborateurs sans liens entrants	Collaborateurs isolés	Dyades isolées
Profils à effets positifs importants	Aigle_101 (7) et Cerf_103 (7)	Cerf_102, Cerf_108, Ours_105, Aigle_104 et Aigle_107	Loup_107	
Profils à effets positifs faibles ou négatifs		Loup_106 et Cerf_105		Aigle_108 et Cerf_109
Sans profil				AS, AP, AQ et AR



# Bibliographie

- ALLARD-POESI, F., & PERRET, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. THIÉTART (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 14-47). Dunod. (Cf. p. 163-165).
- ALLEN, N. J., & GRISAFFE, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions : Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236 (cf. p. 294, 304).
- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18 (cf. p. 58, 69, 77, 80, 83, 84, 110, 293, 294).
- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276 (cf. p. 190).
- ALUTTO, J. A., HREBINIAK, L. G., & ALONSO, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51(4), 448-454 (cf. p. 44, 45, 69).
- ANGOT, J., CHOLLET, B., & JOSSERAND, E. (2014). Analyse des réseaux sociaux. In R.-A. THIÉTART (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 498-523). Dunod. (Cf. p. 147-150, 178, 179, 181, 192, 193).
- ANSCOMBE, F. J. (1973). Graphs in statistical analysis. *The american statistician*, 27(1), 17-21 (cf. p. 212).
- ARANYA, N., POLLOCK, J., & AMERNIC, J. (1981). An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6(4), 271-280 (cf. p. 57, 60).
- ARROW, H., MCGRATH, J. E., & BERDAHL, J. L. (2000). *Small groups as complex systems : Formation, coordination, development, and adaptation*. Sage Publications. (Cf. p. 305).
- ARYEE, S., & TAN, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40(3), 288-305 (cf. p. 60).

- ASCH, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments (cf. p. 128).
- ASCH, S. E. (1952). Group forces in the modification and distortion of judgments (cf. p. 128).
- ASHFORTH, B. E., & MAEL, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39 (cf. p. 62).
- ASKEW, K., TAING, M. U., & JOHNSON, R. E. (2013). The effects of commitment to multiple foci : An analysis of relative influence and interactions. *Human Performance*, 26(3), 171-190 (cf. p. 66, 67).
- AVENIER, M.-J., & GAVARD-PERRET, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse* (p. 1-62). (Cf. p. 165, 167, 171).
- AVENIER, M.-J., & THOMAS, C. (2011). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion. *le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 39-52 (cf. p. 164, 170).
- AVENIER, M.-J., & THOMAS, C. (2012). A quoi sert l'épistémologie dans la recherche en Sciences de gestion. *Le libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27 (cf. p. 165, 166).
- BAGLA-GÖKALP, L. (2000). Quelques approches sociologiques de réseaux sociaux. *ASp. la revue du GERAS*, (27-30), 201-229 (cf. p. 33, 112).
- BAKER, W. E., & FAULKNER, R. R. (1993). The social organization of conspiracy : Illegal networks in the heavy electrical equipment industry. *American sociological review*, 837-860 (cf. p. 136).
- BAKKER, A. B., EMMERIK, H. v., & EUWEMA, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33(4), 464-489 (cf. p. 305).
- BANDURA, A. (2001). Social cognitive theory : An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26 (cf. p. 93).
- BARET, C., HUAULT, I., & PICQ, T. (2006). Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations. *Revue française de gestion*, (4), 93-106 (cf. p. 169, 287, 303, 311, 313).
- BAR-HAYIM, A., & BERMAN, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 13(4), 379-387 (cf. p. 58).
- BARLATIER, P.-J. (2018). Les études de cas. *Les méthodes de recherche du DBA*, 133-146 (cf. p. 173).
- BARLEY, S. R. (1990). The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative science quarterly*, 61-103 (cf. p. 134).
- BARNARD, C. I. (1971). *The Functions of the Executive : Introd. by Kenneth R. Andrews*. Harvard University Press. (Cf. p. 110).

- BARNES, J. A. (1972). *Social Networks*. Reading (Mass.), Addison-Wesley. (Cf. p. 121, 122).
- BARNES, J. A. (1954). Class and committees in a Norwegian island parish. *Human relations*, 7(1), 39-58 (cf. p. 115, 119).
- BARON, J. N., PODOLNY, J. M., & ROJOT, J. (1995). Resources and relationships : social networks, mobility, and satisfaction in the workplace. *Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations.(CONDOR)*, 5-36 (cf. p. 141).
- BARSADE, S. G. (2002). The ripple effect : Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly*, 47(4), 644-675 (cf. p. 134, 305).
- BASHAW, R. E., & GRANT, E. S. (1994). Exploring the distinctive nature of work commitments : Their relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(2), 41-56 (cf. p. 42).
- BASTOS, A. V. B., & GOMES, W. B. (2012). Polaridades conceituais e tensões teóricas no campo da Psicologia : o falso paradoxo indivíduo/coletividade. *Psicologia : Ciência e Profissão*, 32, 662-673 (cf. p. 152).
- BASTOS, A. V. B. (2000). Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança : o caso do Banco do Brasil. *Revista de Ciências Humanas*, 117-140 (cf. p. 108).
- BASTOS, A. V. B., & COSTA, P. R. (1998). Os vínculos do trabalhador com a organização e o sindicato : padrões de comprometimento e valores relativos ao trabalho. *Organizações & Sociedade*, 5, 87-105 (cf. p. 108).
- BAUMARD, P., & IBERT, J. (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ? In *Méthodes de recherche en management* (p. 105-128). Dunod. (Cf. p. 170, 194).
- BEAUGUITTE, L. (2011). Blockmodeling et équivalences (cf. p. 185).
- BEAUGUITTE, L. (2012). Analyse de graphe et modèles statistiques Du modèle p1 à l'ERGM (cf. p. 131, 208).
- BEAUGUITTE, L. (2013). E comme ERGM [billet du site du groupe frm (flux, matrices, réseaux), <https://groupefmr.hypotheses.org/2718>, initialement publié en 2013, mis à jour en 2020]. (Cf. p. 130).
- BEAUGUITTE, L. (2014). C comme clustering coefficient [billet du site du groupe frm (flux, matrices, réseaux), <https://groupefmr.hypotheses.org/3221>, initialement publié en 2014, mis à jour en 2020]. (Cf. p. 150).
- BEAUGUITTE, L. (2016). L'analyse de réseaux en sciences sociales et en histoire. (Cf. p. 146, 183).

- BEAUGUITTE, L. (2023). *L'analyse de réseau en sciences sociales. Petit guide pratique* [working paper or preprint]. <https://hal.science/hal-04052709> (cf. p. 184, 185, 209, 220, 292).
- BECKER, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40 (cf. p. 44, 45, 49, 69, 74, 83).
- BECKER, T. E. (1992). Foci and bases of commitment : Are they distinctions worth making? *Academy of management Journal*, 35(1), 232-244 (cf. p. 50, 56, 62, 63).
- BECKER, T. E. (2012). Interpersonal commitments. In *Commitment in organizations* (p. 157-198). Routledge. (Cf. p. 109).
- BECKER, T. E., & BILLINGS, R. S. (1993). Profiles of commitment : An empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 177-190 (cf. p. 51, 62, 65, 105).
- BECKER, T. E., BILLINGS, R. S., EVELETH, D. M., & GILBERT, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment : Implications for job performance. *Academy of management journal*, 39(2), 464-482 (cf. p. 65).
- BECKER, T. E., & KERNAN, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human performance*, 16(4), 327-348 (cf. p. 56).
- BECKER, T. E., KLEIN, H. J., & MEYER, J. P. (2009). Accumulated wisdom and new directions for workplace commitments. *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*, 419-452 (cf. p. 59).
- BECKER, T. E., KLEIN, H. J., & MEYER, J. P. (2012). Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions. Routledge. (Cf. p. 47).
- BEHLING, O. (1978). Some problems in the philosophy of science of organizations. *Academy of management review*, 3(2), 193-201 (cf. p. 111, 182, 284).
- BELL, D. C., ATKINSON, J. S., & CARLSON, J. W. (1999). Centrality measures for disease transmission networks. *Social networks*, 21(1), 1-21 (cf. p. 140).
- BELLIVEAU, M. A., O'REILLY III, C. A., & WADE, J. B. (1996). Social capital at the top : Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of management Journal*, 39(6), 1568-1593 (cf. p. 133).
- BÉNÉDIC, M. (2010). Approches des réseaux sociaux en Sciences de Gestion : aspects méthodologiques et pistes de réflexions épistémologiques. *Cahier de recherche n 2010-04, CEREFIGE* (cf. p. 32, 33, 168, 176, 287).
- BENTEIN, K., VANDENBERGHE, C., & DULAC, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, 69-79 (cf. p. 59, 83, 84).

- BERGER, P. L., & LUCKMANN, T. (1966). The social construction of reality. *A Treatise in the Sociology of Knowledge* (cf. p. 34).
- BERGER, P. L., & LUCKMANN, T. (1986). La construction sociale de la réalité, trad. par P. P. Taminioux, Paris : Klincksieck (rééd. A. Colin, 1996) (cf. p. 34).
- BERKOWITZ, S. D. (1982). *An introduction to structural analysis : The network approach to social research*. Butterworths. (Cf. p. 120, 126).
- BHASKAR, R. (1978). A Realist Theory of Science (Hassocks : Harvester) (cf. p. 165).
- BHASKAR, R. (1989). *Reclaiming reality*. Heinemann. (Cf. p. 166).
- BIÉTRY, F. (2012). L'implication organisationnelle : un concept à emprunter? *23e congrès AGRH "Les interfaces de la GRH"* (cf. p. 27, 30, 31, 42, 70, 82).
- BIÉTRY, F., & CREUSIER, J. (2015). Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles/Industrial relations*, 70(1), 11-35 (cf. p. 310).
- BISHOP, J. W., SCOTT, K. D., & BURROUGHS, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of management*, 26(6), 1113-1132 (cf. p. 63, 64, 191, 301).
- BLAKE, R. R., HELSON, H., & MOUTON, J. S. (1957). The generality of conformity behavior as a function of factual anchorage, difficulty of task, and amount of social pressure. *Journal of Personality* (cf. p. 129).
- BLAU, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of occupational Psychology*, 58(4), 277-288 (cf. p. 60, 63, 192).
- BLAU, G. J. (1988). Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment. *Journal of Vocational behavior*, 32, 284-287 (cf. p. 60).
- BLAU, P. M. (1964). Social exchange and power in social life. (Cf. p. 81, 82, 130).
- BLAU, P. M. (1982). Structural sociology and network analysis : An overview. *Social structure and network analysis*, 273-280 (cf. p. 182).
- BODIN, Ö., MANCILLA GARCÍA, M., & ROBINS, G. (2020). Reconciling conflict and cooperation in environmental governance : a social network perspective. *Annual Review of Environment and Resources*, 45, 471-495 (cf. p. 183).
- BOFFA-COMBY, P. (2019). Il suffit de 10% des collaborateurs pour changer toute l'entreprise [Chronique sur le média « Harvard Business Review France », <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/09/27890-il-suffit-de-10-des-collaborateurs-pour-changer-toute-lentreprise/>]. (Cf. p. 28, 308).
- BOISOT, M., & MCKELVEY, B. (2010). Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations : A complexity science bridge. *Academy of management review*, 35(3), 415-433 (cf. p. 166).

- BONNEL, F. (2016). *Bien-être psychologique au travail et performance des équipes : une équipe heureuse est-elle performante ?* [Thèse de doct., Université Toulouse le Mirail-Toulouse II]. (Cf. p. 306).
- BORGATTI, S. P., EVERETT, M. G., & FREEMAN, L. C. (2002). Ucinet for Windows : Software for social network analysis. *Harvard, MA : analytic technologies*, 6, 12-15 (cf. p. 36, 227, 229, 230, 232, 234, 236-239, 243, 244, 247-249, 251, 254, 259, 267).
- BORGATTI, S. P., & FOSTER, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research : A review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013 (cf. p. 31, 112, 129, 313).
- BORGATTI, S. P., & HALGIN, D. S. (2011). Network theorizing. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181 (cf. p. 125).
- BOSHOFF, C., & MELS, G. (2000). The impact of multiple commitments on intentions to resign : An empirical assessment. *British Journal of Management*, 11 (3), 255-272 (cf. p. 51, 57, 61, 62).
- BOTT, E. (1957). *Family and social network*. (Cf. p. 119).
- BOUDON, R. (1998). *Études sur les sociologues classiques*. PUF. (Cf. p. 122).
- BOURDIEU, P. (1980). Le capital social : notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (31) (cf. p. 134).
- BRAILLY, J., ELOIRE, F., FAVRE, G., & PINA-STRANGER, A. (2017). Explorer les réseaux à l'échelle de la triade : l'apport des modèles statistiques ERGM. *L'Année sociologique*, 67(1), 219-254 (cf. p. 130, 208, 210).
- BRAILLY, J., & LAZEGA, E. (2012). Diversité des approches de modélisation statistique en analyse de réseaux sociaux multiniveaux. *Mathématiques et sciences humaines. Mathematics and social sciences*, (198), 5-32 (cf. p. 139, 210).
- BRASS, D. J. (1981). Structural relationships, job characteristics, and worker satisfaction and performance. *Administrative science quarterly*, 331-348 (cf. p. 156, 157, 286).
- BRASS, D. J. (1984). Being in the right place : A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative science quarterly*, 518-539 (cf. p. 134, 285).
- BRASS, D. J. (2003). A social network perspective on human resources management. *Networks in the Knowledge Economy, Oxford University Press, New York, NY*, 283-323 (cf. p. 42, 134, 188).
- BRASS, D. J. (2012). A social network perspective on organizational psychology (cf. p. 126).
- BRASS, D. J., GALASKIEWICZ, J., GREVE, H. R., & TSAI, W. (2004). Taking stock of networks and organizations : A multilevel perspective. *Academy of management journal*, 47(6), 795-817 (cf. p. 112, 114, 313).

- BRAULT-LABBÉ, A., & DUBÉ, L. (2009). Mieux comprendre l'engagement psychologique : revue théorique et proposition d'un modèle intégratif. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, (1), 115-131 (cf. p. 46).
- BREIGER, R. L. (1974). The duality of persons and groups. *Social forces*, 53(2), 181-190 (cf. p. 314).
- BRICKMAN, P. (1987). *Commitment, conflict and caring*. Princite-Hall, Inc. A division of Simon ; Schuster. (Cf. p. 69).
- BRIDGER, R. S., KILMINSTER, S., & SLAVEN, G. (2007). Occupational stress and strain in the naval service : 1999 and 2004. *Occupational Medicine*, 57(2), 92-97 (cf. p. 97).
- BRISLIN, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. LONNER & J. W. BERRY (Éd.), *Field methods in cross-cultural research*. Sage Publications. (Cf. p. 190).
- BROWN, R. B. (1996). Organizational commitment : Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 230-251 (cf. p. 66).
- BRUNA, M. (2013). Du «bon usage» des réseaux sociaux en entreprise : le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(4), 14-33 (cf. p. 144).
- BRUNO, I. (2013). Editorial : ne cherchez plus, innovez ! *Revue française de socio-économie*, (1), 9-14 (cf. p. 297).
- BUCHANAN, B. (1974). Government managers, business executives, and organizational commitment. *Public Administration Review*, 339-347 (cf. p. 69, 74, 80, 81).
- BURKE, P. J., & REITZES, D. C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social psychology quarterly*, 239-251 (cf. p. 43, 44).
- BURT, R. S. (1982). *Toward a structural theory of action* (T. 10). Elsevier. (Cf. p. 136).
- BURT, R. S. (1983). Distinguishing relational contents. In R. S. BURT & M. J. MINOR (Éd.), *Applied network analysis : A methodological introduction*. Sage. (Cf. p. 313).
- BURT, R. S. (1992). *Structural holes : the social structure of competition*. Harvard university press. (Cf. p. 125, 131, 186).
- CAMPBELL, R. (2011). Guest Editor's Introduction : Part I : Methodological Advances in Recruitment and Assessment. *Violence Against Women*, 17(2), 159-162 (cf. p. 174).
- CAPPELLI, P., & SHERER, P. (1991). The missing role of context in O.B. : The need for a meso-level approach. In L. CUMMINGS & B. STAW (Éd.), *Research in Organizational Behavior* (p. 55-110, T. 13). (Cf. p. 182).
- CARNAP, R. (1962). The aim of inductive logic [Reprinted in Luckenbach S. (Ed.), 1972. Probabilities, problems, and paradoxes (pp. 104-120). Encino-Belmont, CA : Dicken-

- son.]. In E. NAGEL, P. SUPPES & T. A. (Éd.), *Logic, methodology and philosophy of science* (p. 303-318). Stanford University Press. (Cf. p. 168).
- CARRIER-VERNHET, A. C. (2012). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources* [thèse de doct., Université de Grenoble]. (Cf. p. 55, 69).
- CARSON, K. D., & BEDEIAN, A. G. (1994). Career commitment : Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 237-262 (cf. p. 36, 57, 60, 61, 71, 192, 324).
- CARSON, K. D., CARSON, P. P., ROE, C. W., BIRKENMEIER, B. J., & PHILLIPS, J. S. (1999). Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and work attitudes. *Public Personnel Management*, 28(1), 1-13 (cf. p. 105).
- CARSON, K. D., & CARSON, P. P. (1998). Career commitment, competencies, and citizenship. *Journal of Career Assessment*, 6(2), 195-208 (cf. p. 60, 192).
- CARTWRIGHT, D., & HARARY, F. (1956). Structural balance : a generalization of Heider's theory. *Psychological Review*, 63(5), 277 (cf. p. 116).
- CARTWRIGHT, D., & HARARY, F. (1977). A graph theoretic approach to the investigation of system-environment relationships. *Journal of Mathematical Sociology*, 5(1), 87-111 (cf. p. 116).
- CHAN, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis : A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234 (cf. p. 306).
- CHANCELLOR, J., LAYOUS, K., MARGOLIS, S., & LYUBOMIRSKY, S. (2017). Clustering by well-being in workplace social networks : Homophily and social contagion. *Emotion*, 17(8), 1166 (cf. p. 128, 160).
- CHARLES-PAUVERS, B., & PEYRAT-GUILLARD, D. (2012). L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ? *Congrès de l'AGRH* (cf. p. 30, 42-44, 48, 52, 70).
- CHARREIRE, S., & HUAULT, I. (2002). *Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management" revisitées"* (rapp. tech.). Paris Dauphine University. (Cf. p. 165).
- CHARREIRE PETIT, S., & DURIEUX, F. (2014). Explorer et tester. In R.-A. THIÉTART (Éd.), *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod. (Cf. p. 169).
- CHAUVET, V., & CHOLLET, B. (2010). Management et réseaux sociaux : Bilan et perspectives de recherche. *Revue française de gestion*, (3), 79-96 (cf. p. 28, 135, 136, 308).
- CHEN, Z. X., & FRANCESCO, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510 (cf. p. 82).



- CHENG, Y., & STOCKDALE, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489 (cf. p. 82).
- CHEVRIER, J. (1992). *La spécification de la problématique* (B. GAUTHIER, Éd.; 2<sup>e</sup> éd.). Recherche sociale, Sillery, Presses de l'Université du Québec. (Cf. p. 169).
- CHOLLET, B. (2005). *Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D : le cas du secteur des micro et nanotechnologies* [thèse de doct., Grenoble 2]. (Cf. p. 175).
- CHRIS, A. C., MALTIN, E. R., & MEYER, J. P. (2016). Employee commitment and well-being. In J. P. MEYER (Éd.), *Handbook of employee commitment* (p. 235-247). (Cf. p. 27, 97).
- CHUNG, L. H., & GIBBONS, P. T. (1997). Corporate entrepreneurship : The roles of ideology and social capital. *Group & Organization Management*, 22(1), 10-30 (cf. p. 133).
- COHEN, A. (1993). Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26(1), 75-90 (cf. p. 51, 55, 79).
- COHEN, A. (1999). Relationships among five forms of commitment : An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(3), 285-308 (cf. p. 51, 52, 55, 285).
- COHEN, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes : A comparison of three models. *Human relations*, 53(3), 387-417 (cf. p. 110).
- COHEN, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace : An integrative approach*. Psychology Press. (Cf. p. 30, 41, 42, 51, 55, 63, 65, 68, 191).
- COHEN, A. (2007). Commitment before and after : An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354 (cf. p. 49, 70, 71, 82).
- COHEN, A. (2014). Organisational commitment research : Past, present and future. In *Areas of vocational education research* (p. 261-274). Springer. (Cf. p. 55, 68, 69).
- COHEN, R. (2013). Encyclopedia of management theory "organizational commitment theory". (Cf. p. 51).
- COLEMAN, D. F., IRVING, G. P., & COOPER, C. L. (1999). Another look at the locus of control-organizational commitment relationship : It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 995-1001 (cf. p. 93).
- COLEMAN, J., KATZ, E., & MENZEL, H. (1957). The diffusion of an innovation among physicians. *Sociometry*, 20(4), 253-270 (cf. p. 194).
- COLEMAN, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120 (cf. p. 125, 127, 132, 134).

- COLEMAN, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge/Londres, Harvard University Press. (Cf. p. 127).
- COLLIN, P.-M., LIVIAN, Y.-F., & THIVANT, E. (2023). *Michel Callon et Bruno Latour—La théorie de l'Acteur-Réseau*. Éditions EMS. (Cf. p. 121).
- COMBES, V., & SILVA, F. (2022). Renouveler la communication managériale par l'intelligence relationnelle. *Communication & management*, 19(1), 55-66 (cf. p. 29).
- COMTE, A. (1830–1842). *Cours de philosophie positive*. (Cf. p. 167).
- CONDOMINES, B., & HENNEQUIN, E. (2013). Étudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte. *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, (1), 12-27 (cf. p. 173, 174).
- CONNAN, P.-Y., FALCOZ, M., & POTOCKI-MALICET, D. (2008). *Etre chercheur au XXIe siècle. Une identité éclatée dans des univers en concurrence*. Presses universitaires du Septentrion. (Cf. p. 290).
- CONTRACTOR, N. S., WASSERMAN, S., & FAUST, K. (2006). Testing multitheoretical, multi-level hypotheses about organizational networks : An analytic framework and empirical example. *Academy of management review*, 31(3), 681-703 (cf. p. 148).
- CONVERT, B., & HEILBRON, J. (2005). La réinvention américaine de la sociologie économique. *L'Année sociologique*, 55(2), 329-364 (cf. p. 126).
- CONWAY, N., & BRINER, R. B. (2012). Investigating the effect of collective organizational commitment on unit-level performance and absence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 472-486 (cf. p. 293, 304, 305).
- COOK, K. S. (1982). Network structures from an exchange perspective. In P. V. MARSDEN & N. LIN (Éd.), *Social structure and network analysis* (p. 177-199). Sage. (Cf. p. 134).
- COOPER-HAKIM, A., & VISWESVARAN, C. (2005). The construct of work commitment : testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241 (cf. p. 61).
- COOPEY, J., & HARTLEY, J. (1991). Reconsidering the case for organisational commitment. *Human resource management journal*, 1(3), 18-32 (cf. p. 48).
- COSTA, P. L., GRAÇA, A. M., MARQUES-QUINTEIRO, P., SANTOS, C. M., CAETANO, A., & PASSOS, A. M. (2013). Multilevel research in the field of organizational behavior : An empirical look at 10 years of theory and research. *Sage Open*, 3(3), 2158244013498244 (cf. p. 306).
- CREUSIER, J., & BIÉTRY, F. (2014). Analyse comparative des méthodes de classifications : l'exemple du bien-être au travail. *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, (1), 105-123 (cf. p. 206, 207).

- CROSS, R., BORGATTI, S. P., & PARKER, A. (2002). Making invisible work visible : Using social network analysis to support strategic collaboration. *California management review*, 44(2), 25-46 (cf. p. 38).
- CROSS, R., & PRUSAK, L. (2002). The people who make organizations go—or stop. *Networks in the Knowledge Economy*, 80(6), 248-260 (cf. p. 139).
- CROSS, R., SINGER, J., COLELLA, S., THOMAS, R. J., & SILVERSTONE, Y. (2010). *The organizational network fieldbook : Best practices, techniques and exercises to drive organizational innovation and performance*. John Wiley & Sons. (Cf. p. 137).
- CROZIER, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Seuil. (Cf. p. 303).
- CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1977). L'acteur et le système (cf. p. 26, 124).
- CSÁRDI, G., & NEPUS, T. (2006). The igraph software package for complex network research. *InterJournal, Complex Systems*, 1695. <https://igraph.org> (cf. p. 259, 260, 264, 300).
- CSÁRDI, G., NEPUSZ, T., TRAAG, V., HORVÁT, S., ZANINI, F., NOOM, D., & MÜLLER, K. (2023). *igraph : Network Analysis and Visualization in R* [R package version 1.6.0]. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7682609> (cf. p. 259, 260, 264, 300).
- DAFT, R. L. (1995). Why I recommended that your manuscript be rejected. *Publishing in the organizational sciences*, 1, 164 (cf. p. 189).
- DANY, F., MALLON, M., & ARTHUR, M. (2003). The odyssey of career and the opportunity for international comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 705-712 (cf. p. 61).
- DAVEZIES, P. (2005). La santé au travail, une construction collective. *Santé et travail*, 52, 24-28 (cf. p. 29).
- de AMORIM-RIBEIRO, E. M. B., CARNEIRO, L. L., MARTINS, L. F., & CUNHA, R. C. d. S. (2022a). Evaluation Tools of Social Support at Work and Contributions of Social Network Analysis. *Assessing Organizational Behaviors : A Critical Analysis of Measuring Instruments*, 223-241 (cf. p. 137).
- de AMORIM-RIBEIRO, E. M. B., CARNEIRO, L. L., MARTINS, L. F., & CUNHA, R. C. d. S. (2022b). Evaluation Tools of Social Support at Work and Contributions of Social Network Analysis. *Assessing Organizational Behaviors : A Critical Analysis of Measuring Instruments*, 223-241 (cf. p. 160).
- DEGENNE, A., & FORSÉ, M. (1999). *Introducing social networks*. Sage. (Cf. p. 120, 121).
- DEGENNE, A., & FORSÉ, M. (2004). *Les réseaux sociaux*. A. Colin. (Cf. p. 33, 122, 123, 136).
- DEMERY-LEBRUN, M. (2007). La Mesure De L'Implication Professionnelle : Un Exemple De Corpus En Evolution (cf. p. 54).

- den OUDEN, B., & LIGTHART, P. (2001). Bridging the gap : the added value of connecting the diverging perspectives of concept-driven and method-driven network research (cf. p. 121).
- D'HONT, L. (2020). L'influence ambivalente des relations affinitaires sur le bien-être au travail : le cas des cadres. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 25-43 (cf. p. 139, 160, 308, 313).
- DIDAY, E. (1971). Une nouvelle méthode en classification automatique et reconnaissance des formes la méthode des nuées dynamiques. *Revue de statistique appliquée*, 19(2), 19-33 (cf. p. 207).
- DILLMAN, D. A., PHELPS, G., TORTORA, R., SWIFT, K., KOHRELL, J., BERCK, J., & MESSER, B. L. (2009). Response rate and measurement differences in mixed-mode surveys using mail, telephone, interactive voice response (IVR) and the Internet. *Social science research*, 38(1), 1-18 (cf. p. 194).
- DREVELLE, M. (2013). C comme centralité(s) [billet du site du groupe frm (flux, matrices, réseaux), <https://groupefrm.hypotheses.org/2324>, initialement publié en 2013, mis à jour en 2020]. (Cf. p. 155, 188).
- DUBÉ, L., JODOIN, M., & KAIROUZ, S. (1997). L'engagement : un gage de bonheur ? *Revue québécoise de psychologie*, 18(2), 211-237 (cf. p. 46, 47).
- DUMÉZ, H. (2011). Qu'est-ce qu'un concept ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1, Printemps-Supplément), 67-79 (cf. p. 164, 165).
- DUNHAM, R. B., GRUBE, J. A., & CASTANEDA, M. B. (1994). Organizational commitment : The utility of an integrative definition. *Journal of Applied psychology*, 79(3), 370 (cf. p. 59).
- EAGLY, A. H., & CHAIKEN, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt brace Jovanovich college publishers. (Cf. p. 46, 70).
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S., & SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500 (cf. p. 94).
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550 (cf. p. 171).
- ELIAS, N. (1991). *La société des individus*. Fayard Paris. (Cf. p. 31).
- ELIAS, N., & HOFFMANN, Y. (1991). *Qu'est-ce que la sociologie ?* Presses Pocket. (Cf. p. 31).
- ELLEMERS, N., de GILDER, D., & VAN DEN HEUVEL, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of applied psychology*, 83(5), 717 (cf. p. 36, 57, 63, 64, 191, 323).

- ELOIRE, F., PENALVA-ICHER, É., & LAZEGA, E. (2011). Application de l'analyse des réseaux complets à l'échelle interorganisationnelle. *Terrains travaux*, (2), 77-98 (cf. p. 124, 144, 146, 274, 303).
- ÉLOIRE, F. (2009). *Les réseaux interorganisationnels dans la restauration lilloise : une approche néo-structurale du marché et des processus sociaux* [thèse de doct., Lille 1]. (Cf. p. 123, 125, 176, 185, 198, 303, 307).
- EMERSON, R. M. (1972). Exchange theory, part II : Exchange relations and networks. *Sociological theories in progress*, 2, 58-87 (cf. p. 114).
- EPITROPAKI, O., & MARTIN, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 569-589 (cf. p. 97).
- ERICKSON, B. H. (1988). The relational basis of attitudes. (cf. p. 32, 114).
- ETZIONI, A. (1960). Two approaches to organizational analysis : A critique and a suggestion. *Administrative science quarterly*, 257-278 (cf. p. 68, 75, 76).
- ETZIONI, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Free Press. (Cf. p. 78).
- EVE, M. (2002). Deux traditions d'analyse des réseaux sociaux. *Réseaux*, (5), 183-212 (cf. p. 119, 175).
- FARARO, T. J., & DOREIAN, P. (1984). Tripartite structural analysis : Generalizing the Breiger-Wilson formalism. *Social Networks*, 6(2), 141-175 (cf. p. 314).
- FERGUSON, M. J. (2006). From bad to worse : A social contagion model of organizational misbehavior. *IACM 2006 Meetings Paper* (cf. p. 306, 312, 313).
- FERRARY, M., & PESQUEUX, Y. (2004). *L'organisation en réseau, Mythes et réalités*. Presses Universitaires de France. (Cf. p. 28, 308).
- FESTINGER, L. (1950). Informal social communication. *Psychological review*, 57(5), 271 (cf. p. 127).
- FESTINGER, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140 (cf. p. 128).
- FESTINGER, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (T. 2). Stanford university press. (Cf. p. 45, 128).
- FINK, S. (1992). *High commitment workplaces*. Bloomsbury Publishing USA. (Cf. p. 110, 285, 304).
- FISCHER, G.-N. (2020). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale-6e éd.* Dunod. (Cf. p. 128).

- FLAP, H., & VÖLKER, B. (2001). Goal specific social capital and job satisfaction : Effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. *Social networks*, 23(4), 297-320 (cf. p. 141, 287).
- FLOYD, T., BORGATTI, S., & SOLTIS, S. M. (2013). Contagion of organizational commitment in the context of contradictory influences. *Academy of management proceedings*, 2013(1), 11069 (cf. p. 142, 143, 286, 305, 312).
- FOMBRUN, C. J. (1982). Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, 7(2), 280-291 (cf. p. 140, 182).
- FOOTE, N. N. (1975). Concept and method in the study of human development. *Life as Theater : A Dramaturgical Sourcebook*, 23-31 (cf. p. 43).
- FORSÉ, M., & LANGLOIS, S. (1997). Présentation-réseaux, structures et rationalité. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 47(1), 27-35 (cf. p. 123).
- FOWLER, J. H., & CHRISTAKIS, N. A. (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network : longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study. *Bmj*, 337 (cf. p. 311).
- FREDERICKS, K. A., & DURLAND, M. M. (2005). The historical evolution and basic concepts of social network analysis. *New directions for evaluation*, 2005(107), 15-23 (cf. p. 135).
- FREEMAN, L. (2004). The development of social network analysis. *A Study in the Sociology of Science*, 1(687), 159-167 (cf. p. 114).
- FREEMAN, L. C. (2011). The development of social network analysis—with an emphasis on recent events. *The Sage handbook of social network analysis*, 21(3), 26-39 (cf. p. 125).
- FRIEDMAN, R. A., & KRACKHARDT, D. (1997). Social capital and career mobility : A structural theory of lower returns to education for Asian employees. *The Journal of applied behavioral science*, 33(3), 316-334 (cf. p. 133).
- FRONE, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes : testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 246 (cf. p. 97).
- GAGNON, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. PUQ. (Cf. p. 171).
- GARCÍA-BUADES, M. E., PEIRÓ, J. M., MONTAÑEZ-JUAN, M. I., KOZUSZNIK, M. W., & ORTIZ-BONNÍN, S. (2020). Happy-productive teams and work units : A systematic review of the 'happy-productive worker thesis'. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 69 (cf. p. 305).
- GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., & WRIGHT, P. M. (2007). The influence of human resource practices and collective affective organizational commitment on aggregate voluntary turnover. *Available at SSRN 1089190* (cf. p. 294, 304).

- GARDNER, T. M., WRIGHT, P. M., & MOYNIHAN, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover : The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel psychology*, 64(2), 315-350 (cf. p. 305).
- GELLATLY, I. R., MEYER, J. P., & LUCHAK, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors : A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of vocational behavior*, 69(2), 331-345 (cf. p. 59, 82, 87, 101-103, 288).
- GILLET, N., MORIN, A. J., & BLAIS, A.-R. (2022). A Multilevel Person-Centered Perspective on the Role of Job Demands and Resources for Employees' Job Engagement and Burnout Profiles. *Group & Organization Management*, 10596011221100893 (cf. p. 310).
- GIRIN, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systématique, Ecole centrale de Paris* (cf. p. 170).
- GIROD-SÉVILLE, M., & PERRET, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R. THIÉTART & COLL. (Éd.), *Méthodes de recherche en management*. Dunod. (Cf. p. 165).
- GIRVAN, M., & NEWMAN, M. E. (2002). Community structure in social and biological networks. *Proceedings of the national academy of sciences*, 99(12), 7821-7826 (cf. p. 185).
- GLASER, B., & STRAUSS, A. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. *ldine*. (Cf. p. 176).
- GOLDBERG, L. C., BAKER, F., & RUBENSTEIN, A. H. (1965). Local-cosmopolitan : unidimensional or multidimensional? *American Journal of Sociology*, 70(6), 704-710 (cf. p. 54).
- GOMBAULT, A. (2005). La méthode des cas. In P. ROUSSEL & F. WACHEUX (Éd.), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 31-64). De Boeck Supérieur. (Cf. p. 172, 174).
- GOULDNER, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals : Toward an analysis of latent social roles. I. *Administrative science quarterly*, 281-306 (cf. p. 53, 54).
- GOULDNER, A. W. (1958). Cosmopolitans and locals : toward an analysis of latent social roles. II. *Administrative science quarterly*, 444-480 (cf. p. 53, 66).
- GOULDNER, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178 (cf. p. 82, 94).
- GOULDNER, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490 (cf. p. 81).

- GRANGER, C. (2015). *La Destruction de l'université française, Paris, La Fabrique*. La Fabrique. (Cf. p. 289).
- GRANOVETTER, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380 (cf. p. 125, 131, 132).
- GRANOVETTER, M. S. (1985). Economic action and social structure : The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510 (cf. p. 33, 136).
- GRANOVETTER, M. S. (1990). The myth of social network analysis as a special method in the social sciences. *Connections*, 13(1-2), 13-16 (cf. p. 32).
- GRAWITCH, M. J., TRARES, S., & KOHLER, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14(3), 275 (cf. p. 97).
- GREENBERG, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22 (cf. p. 95).
- GREENHAUS, J. H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of vocational behavior*, 1(3), 209-216 (cf. p. 59, 60).
- GREENHAUS, J. H., CALLANAN, G. A., & GODSHALK, V. M. (2009). *Career management*. Sage. (Cf. p. 60).
- GREGERSEN, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of business Research* (cf. p. 62).
- GRENIER, C., & PAUGET, B. (2007). Qu'est-ce que la recherche en management ? *Recherches en soins infirmiers*, (4), 12-23 (cf. p. 196).
- GRIBKOVSKAIA, I., HALSKAU SR, Ø., & LAPORTE, G. (2007). The bridges of Königsberg—a historical perspective. *Networks : An International Journal*, 49(3), 199-203 (cf. p. 113).
- GROSSETTI, M., & GODART, F. (2007). Harrison White : des réseaux sociaux à une théorie structurale de l'action. Introduction au texte de Harrison White Réseaux et histoires. *SociologieS* (cf. p. 126).
- GROULX, L.-H. (1997). Querelles autour des méthodes. *Socio-anthropologie*, (2) (cf. p. 169, 170).
- GUBA, E. G., & LINCOLN, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage. (Cf. p. 165, 166).
- HALL, D. T. (1971). A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 50-76 (cf. p. 59, 60, 192).
- HALL, D. T., & HALL, F. S. (1976). What's new in career management. *Organizational Dynamics*, 5(1), 17-33 (cf. p. 60).



- HAMMERSLEY, M. (1990). What's wrong with ethnography? The myth of theoretical description. *Sociology*, 24(4), 597-615 (cf. p. 170).
- HANDCOCK, M. S., HUNTER, D. R., BUTTS, C. T., GOODREAU, S. M., KRIVITSKY, P. N., & MORRIS, M. (2018). *ergm : Fit, Simulate and Diagnose Exponential-Family Models for Networks* [R package version 3.9.4]. The Statnet Project (<http://www.statnet.org>). <https://CRAN.R-project.org/package=ergm> (cf. p. 220, 293).
- HANNEMAN, R. A., & RIDDLE, M. (2005). *Introduction to social network methods*. University of California Riverside. (Cf. p. 180).
- HARTMAN, R. L., & JOHNSON, J. D. (1989). Social contagion and multiplexity communication networks as predictors of commitment and role ambiguity. *Human Communication Research*, 15(4), 523-548 (cf. p. 312, 313).
- HATFIELD, E., CACIOPPO, J. T., & RAPSON, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme. (Cf. p. 134).
- HAUSKNECHT, J. P., HILLER, N. J., & VANCE, R. J. (2008). Work-unit absenteeism : Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of management journal*, 51(6), 1223-1245 (cf. p. 304).
- HAYTON, J. C., CARNABUCI, G., & EISENBERGER, R. (2012). With a little help from my colleagues : A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 235-249 (cf. p. 148).
- HEIDER, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. John Wiley & Sons Inc. (Cf. p. 184).
- HOFMANS, J., MORIN, A. J., BREITSOHL, H., CEULEMANS, E., CHÉNARD-POIRIER, L. A., DRIVER, C. C., FERNET, C., GAGNÉ, M., GILLET, N., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., et al. (2021). The baby and the bathwater : On the need for substantive–methodological synergy in organizational research. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(4), 497-504 (cf. p. 295, 306, 309).
- HOLLAND, P. W., & LEINHARDT, S. (1971). Transitivity in structural models of small groups. *Comparative group studies*, 2(2), 107-124 (cf. p. 155).
- HOLLAND, P. W., & LEINHARDT, S. (1973). The structural implications of measurement error in sociometry. *Journal of Mathematical Sociology*, 3(1), 85-111 (cf. p. 194).
- HOMANS, G. C. (1951). *The human group*. Routledge (ré-édition de 2017). (Cf. p. 111, 118).
- HOMANS, G. C. (1961). *Social behavior : Its elementary forms*. Harcourt Brace Jovanovich. (Cf. p. 118).
- HOUSE, R., ROUSSEAU, D. M., & THOMASHUNT, M. (1995). The meso paradigm—a framework for the integration of micro and macro organizational-behavior. *Research in*

- Organizational Behavior : an Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, Vol 17, 1995, 17, 71-114 (cf. p. 306).*
- HOWARD, J. L., MORIN, A. J., & GAGNÉ, M. (2021). A longitudinal analysis of motivation profiles at work. *Motivation and Emotion, 45*, 39-59 (cf. p. 310).
- HREBINIAK, L. G., & ALUTTO, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly, 555-573* (cf. p. 48, 69, 74).
- HUAULT, I., et al. (1998). Embeddedness et théorie de l'entreprise : autour des travaux de Mark Granovetter. *Annales des mines, 73-86* (cf. p. 287).
- HUBERMAN, A. M., & MILES, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique ; De Boeck, (cf. p. 166).
- HUNT, S. D., & HANSEN, J. M. (2009). The philosophical foundations of marketing research : For scientific realism and truth. In P. MACLARAN, M. SAREN, B. STERN & i. M. TADAJEWSK (Éd.), *The SAGE handbook of marketing theory* (p. 111-126). SAGE Publications Ltd. London (UK). (Cf. p. 165).
- HUNT, S. D., & MORGAN, R. M. (1994). Organizational commitment : one of many commitments or key mediating construct ? *Academy of management journal, 37(6)*, 1568-1587 (cf. p. 55, 64).
- HUNTER, D. R., HANDCOCK, M. S., BUTTS, C. T., GOODREAU, S. M., & MORRIS, M. (2008). ergm : A Package to Fit, Simulate and Diagnose Exponential-Family Models for Networks. *Journal of Statistical Software, 24(3)*, 1-29 (cf. p. 220, 293).
- IBARRA, H., & ANDREWS, S. B. (1993). Power, social influence, and sense making : Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative science quarterly, 277-303* (cf. p. 130, 141, 286, 301).
- IBERT, J. (2002). De la concurrence au conflit irréductible : dynamique économique et psychosociologiques. *LE ROY (2002) La concurrence : entre affrontement et connivence. Vuibert, Paris* (cf. p. 173).
- JAROS, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior, 51(3)*, 319-337 (cf. p. 58).
- JICK, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods : Triangulation in action. *Administrative science quarterly, 24(4)*, 602-611 (cf. p. 173).
- JOHANSON, J.-E. (2000). Formal structure and intra-organisational networks. An analysis in a combined social and health organisation in Finland. *Scandinavian Journal of Management, 16(3)*, 249-267 (cf. p. 129).

- JOHNSON, R. E., GROFF, K. W., & TAING, M. U. (2009). Nature of the interactions among organizational commitments : complementary, competitive or synergistic ? *British Journal of Management*, 20(4), 431-447 (cf. p. 87-89).
- JOSSERAND, E. (1998). *L'intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau* [thèse de doct., Paris 9]. (Cf. p. 171).
- JÚNIOR, M. W. d. L. (2005). Redes sociais informais intraorganizacionais e os processos de mudancas organizacionais : Estudo em uma empresa de tecnologia da informacao (cf. p. 138, 139).
- KABINS, A. H., XU, X., BERGMAN, M. E., BERRY, C. M., & WILLSON, V. L. (2016). A profile of profiles : A meta-analysis of the nomological net of commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 881 (cf. p. 100, 101, 103-105, 107).
- KADUSHIN, C. (2012). *Understanding social networks : Theories, concepts, and findings*. Oup Usa. (Cf. p. 178).
- KAM, C., MORIN, A. J., MEYER, J. P., & TOPOLNYTSKY, L. (2016). Are commitment profiles stable and predictable ? A latent transition analysis. *Journal of Management*, 42(6), 1462-1490 (cf. p. 103, 107, 288).
- KANTER, R. M. (1968). Commitment and social organization : A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517 (cf. p. 45, 68, 75, 76, 78).
- KATZ, D., & KHAN, R. (1966). *The psychology of organizations*. John Wiley & Sons. (Cf. p. 111).
- KATZ, N., LAZER, D., ARROW, H., & CONTRACTOR, N. (2004). Network theory and small groups. *Small group research*, 35(3), 307-332 (cf. p. 148).
- KELMAN, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60 (cf. p. 68, 75, 76, 78).
- KERCKHOFF, A. C., & BACK, K. W. (1968). *The June Bug : A Study of Hysterical Contagion*. New York : Appleton-Century-Crofts. (Cf. p. 128).
- KILDUFF, M. (1990). The interpersonal structure of decision making : A social comparison approach to organizational choice. *Organizational behavior and human decision processes*, 47(2), 270-288 (cf. p. 134).
- KILDUFF, M. (1992). The friendship network as a decision-making resource : Dispositional moderators of social influences on organizational choice. *Journal of personality and social psychology*, 62(1), 168 (cf. p. 134).
- KILDUFF, M., & BRASS, D. J. (2010). Organizational social network research : Core ideas and key debates. *Academy of management annals*, 4(1), 317-357 (cf. p. 135).

- KIM, Y.-C., & RHEE, M. (2010). The contingent effect of social networks on organizational commitment : A comparison of instrumental and expressive ties in a multinational high-technology company. *Sociological Perspectives*, 53(4), 479-502 (cf. p. 32, 141, 142, 151, 156, 284, 286, 287).
- KLEIN, H. J., BECKER, T. E., & MEYER, J. P. (2012). *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*. Routledge. (Cf. p. 43, 69).
- KLEIN, H. J., COOPER, J. T., MOLLOY, J. C., & SWANSON, J. A. (2014). The assessment of commitment : Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222 (cf. p. 55, 57, 59, 73).
- KLEIN, H. J., MOLLOY, J. C., & BRINSFIELD, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct : Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of management review*, 37(1), 130-151 (cf. p. 42, 49, 57, 59, 68, 70-73, 75, 190).
- KLEIN, H. J., MOLLOY, J. C., & COOPER, J. T. (2009). Conceptual foundations : Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*, 1, 3-36 (cf. p. 27, 30).
- KLEIN, H. J., & PARK, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. In *Handbook of employee commitment*. Edward Elgar Publishing. (Cf. p. 70).
- KLEIN, H. J., SOLINGER, O. N., & DUFLOT, V. (2020). Commitment system theory : The evolving structure of commitments to multiple targets. *Academy of Management Review*, (ja) (cf. p. 34, 312).
- KLEIN, K. J., & KOZLOWSKI, S. W. (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations : Contextual, temporal, and emergent processes*. Jossey-Bass. (Cf. p. 111, 182, 305).
- KLEIN, K. J., TOSI, H., & CANNELLA JR, A. A. (1999). Multilevel theory building : Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management review*, 24(2), 248-253 (cf. p. 111).
- KLINE, C. J., & PETERS, L. H. (1991). Behavioral commitment and tenure of new employees : A replication and extension. *Academy of management Journal*, 34(1), 194-204 (cf. p. 48, 69).
- KNOKE, D., & KUKLINSKI, J. H. (1982). Network analysis (cf. p. 122, 140, 171).
- KÖHLER, W. (1925). *The Mentality of Apes*, trans. E. Winter. Vintage Books/Harcourt, Brace. (Original work published in 1925)[BB, RAG]. (Cf. p. 115).
- KOZLOWSKI, S. W., & KLEIN, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations : Contextual, temporal, and emergent processes. (cf. p. 305, 306, 313).

- KRACKHARDT, D., & HANSON, J. (1993). Informal networks : the company behind the chart. *Harvard business review*, 71(4), 104-111 (cf. p. 137, 138, 309).
- KRACKHARDT, D. (1995). Structural Holes : The social structure of competition. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 350-355 (cf. p. 121).
- KRACKHARDT, D., & BRASS, D. J. (1994). Intraorganizational networks. In *Advances in social network analysis* (p. 207-29). Sage Publications Thousand Oaks, CA. (Cf. p. 112, 134-137, 303).
- KRACKHARDT, D., & KILDUFF, M. (1989). *Friendship Patterns and Cultural Attributions : The Control of Organizational Diversity*. INSEAD. (Cf. p. 130, 285).
- KRACKHARDT, D., & PORTER, L. W. (1985). When friends leave : A structural analysis of the relationship between turnover and stayers' attitudes. *Administrative science quarterly*, 242-261 (cf. p. 134).
- KRACKHARDT, D., & PORTER, L. W. (1986). The snowball effect : Turnover embedded in communication networks. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 50 (cf. p. 137).
- KROLL, A., DEHART-DAVIS, L., & VOGEL, D. (2019). Mechanisms of social capital in organizations : how team cognition influences employee commitment and engagement. *The American Review of Public Administration*, 49(7), 777-791 (cf. p. 133).
- LACROUX, A. (2008). *Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires* [thèse de doct., Aix-Marseille 3]. (Cf. p. 48, 50, 51, 55, 56, 285).
- LAMBERT, E. G., HOGAN, N. L., & GRIFFIN, M. L. (2008). Being the good soldier : Organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff. *Criminal justice and behavior*, 35(1), 56-68 (cf. p. 97).
- LAMY, E., & SHINN, T. (2006). L'autonomie scientifique face à la mercantilisation : formes d'engagement entrepreneurial des chercheurs en France. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 164(4), 23-50 (cf. p. 297).
- LANGLEY, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710 (cf. p. 175).
- LAPALME, M. E., & DOUCET, O. (2004). Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdue. *Actes du Congrès de l'AGRH* (cf. p. 55).
- LATANÉ, B., & WOLF, S. (1981). The social impact of majorities and minorities. *Psychological Review*, 88(5), 438 (cf. p. 129).
- LAUDAN, L. (1983). The demise of the demarcation problem. In *Physics, philosophy and psychoanalysis : Essays in honour of Adolf Grünbaum* (p. 111-127). Springer. (Cf. p. 168).

- LAUMANN, E. O., MARSDEN, P. V., & PRENSKY, D. (1989). The boundary specification problem in network analysis. *Research methods in social network analysis*, 61(8) (cf. p. 176, 179).
- LAWLER, E. J. (1992). Affective attachments to nested groups : A choice-process theory. *American Sociological Review*, 327-339 (cf. p. 51).
- LAZARFELD, P. F., MERTON, R. K., et al. (1954). Friendship as a social process : A substantive and methodological analysis. *Freedom and control in modern society*, 18(1), 18-66 (cf. p. 128).
- LAZEGA, E. (1995a). Analyses de réseaux et structures relationnelles. *Revue française de sociologie* (cf. p. 121).
- LAZEGA, E. (1995b). Concurrence, coopération et flux de conseil dans un cabinet américain d'avocats d'affaires : Les échanges d'idées entre collègues. *Revue suisse de sociologie*, 21(1), 61-84 (cf. p. 121).
- LAZEGA, E. (1997). Network analysis and qualitative research : a method of contextualization. *Context and method in qualitative research*, 119-138 (cf. p. 133, 136).
- LAZEGA, E. (1998). *Réseaux sociaux et structures relationnelles*. Presses universitaires de France Paris. (Cf. p. 33, 37, 121, 123, 139, 146, 154, 155, 161, 171, 175, 176, 190, 194, 255, 268, 288).
- LAZEGA, E. (1999). Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs. *Revue française de sociologie*, 639-670 (cf. p. 303).
- LAZEGA, E. (2001). Introduction : Collegial Phenomenon : The Social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership. (Cf. p. 132).
- LAZEGA, E. (2003). Rationality, Social Discipline, and Structure. *Revue française de sociologie*, 44(2), 305-329 (cf. p. 26, 307).
- LAZEGA, E. (2006). Capital social, processus sociaux et capacité d'action collective. (Cf. p. 121, 132, 133, 314).
- LAZEGA, E. (2007). *Réseaux sociaux et structures relationnelles : «Que sais-je ?» n° 3399*. Presses Universitaires de France. (Cf. p. 182, 193, 194).
- LAZEGA, E. (2012). Sociologie néo-structurale. (Cf. p. 123, 124).
- LAZEGA, E. (2014). *Réseaux sociaux et structures relationnelles « Que sais-je »*. Presses Universitaires de France. (Cf. p. 33, 113, 114, 118, 120, 124, 133, 136, 176).
- LAZEGA, E. (2016). Synchronization costs in the organizational society : Intermediary relational infrastructures in the dynamics of multilevel networks. In E. LAZEGA & T. A. SNIJDERS (Éd.), *Multilevel network analysis for the social sciences : Theory, methods and applications* (p. 47-77). Springer. (Cf. p. 314).

- LAZEGA, E. (2018). *Réseaux sociaux et structures relationnelles* (3<sup>e</sup> éd.). PUF. (Cf. p. 157, 161).
- LAZEGA, E., JOURDA, M.-T., MOUNIER, L., & STOFER, R. (2007). Fishes and Ponds : Multilevel Network Analysis. *Revue française de sociologie*, 48(1), 93-131 (cf. p. 313, 314).
- LAZEGA, E., JOURDA, M.-T., MOUNIER, L., & STOFER, R. (2008). Catching up with big fish in the big pond ? Multi-level network analysis through linked design. *Social Networks*, 30(2), 159-176 (cf. p. 314).
- LAZEGA, E., & PRIEUR, C. (2014). Sociologie néostructurale, disciplines sociales et systèmes complexes. *Revue Sciences/Lettres*, (2) (cf. p. 123).
- LAZEGA, E., & SNIJDERS, T. A. (2015). *Multilevel network analysis for the social sciences : Theory, methods and applications* (T. 12). Springer. (Cf. p. 130, 314).
- LE BON, G. (1903). *The crowd : A study of the popular mind*. London : UK : Unwin. (Cf. p. 134).
- LE MOIGNE, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (1<sup>re</sup> éd.). Presses Universitaires de France. (Cf. p. 165, 166, 169).
- LECOCQ, X. (2002). Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion. *Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J.(s/d), Questions de méthodes en Sciences de Gestion, Paris, Editions Management et Société*, 173-192 (cf. p. 37).
- LECOCQ, X. (2003). *Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel : le phénomène des écarts relationnels* [thèse de doct., Lille 1]. (Cf. p. 35, 161, 165, 168, 171, 173, 175, 189, 195, 196, 226, 294).
- LEE, H. S., & KIM, J. K. (2010). Relationship among communication competence, communication types, and organizational commitment in hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16(4), 488-496 (cf. p. 284).
- LEE, J., & KIM, S. (2011). Exploring the role of social networks in affective organizational commitment : Network centrality, strength of ties, and structural holes. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 205-223 (cf. p. 31, 129, 151, 284, 286).
- LEHIANY, B. (2012). Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux. *Le Libellio d'AEGIS*, 8(3), 59-73 (cf. p. 111, 112, 179, 182, 285).
- LEMIEUX, V. (1991). Réseaux et appareils. Logique des systèmes et langage des graphes. In R. TESSIER & Y. TELLIER (Éd.), *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement*. Les Presses de l'Université du Québec. (Cf. p. 120).
- LEWIN, K. (1938). *The conceptual representation and measurement of psychological forces*. Duke University. Contributions to Psychological Theory. (Cf. p. 34).

- LEWIN, K. (1943). Defining the 'field at a given time.' *Psychological review*, 50(3), 292 (cf. p. 67).
- LEWIN, K. (1944). A research approach to leadership problems. *The Journal of Educational Sociology*, 17(7), 392-398 (cf. p. 129).
- LEWIN, K. (1951). Field theory in social science : selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.). (cf. p. 111).
- LIN, N., ENSEL, W. M., & VAUGHN, J. C. (1981). Social resources and strength of ties : Structural factors in occupational status attainment. *American sociological review*, 393-405 (cf. p. 131, 155).
- LINCOLN, J. R., & MILLER, J. (1979). Work and friendship ties in organizations : A comparative analysis of relation networks. *Administrative science quarterly*, 181-199 (cf. p. 141, 301).
- LLOYD, S. (1957). Least square quantization in PCM [Bell Telephone Laboratories Paper]. (Cf. p. 206).
- LONDON, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of management review*, 8(4), 620-630 (cf. p. 60).
- LYDON, J. E., & ZANNA, M. P. (1990). Commitment in the face of adversity : A value-affirmation approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1040 (cf. p. 60).
- MACAMBIRA, M. O. (2013). *Redes sociais e o vínculo com a organização : como a estrutura das relações explica o comprometimento, o entrenchement e o consentimento* [thèse de doct., Universidade Federal da Bahia]. (Cf. p. 72, 120, 129, 286).
- MACAMBIRA, M. O., & BASTOS, A. V. B. (2009). Comprometimento Organizacional e Redes Sociais Informais : a estrutura das relações interpessoais eo vínculo com a organização. *Redes Sociales : Análisis e intervención psicosociales*, 179 (cf. p. 129, 150).
- MACAMBIRA, M. O., BASTOS, A. V. B., & ROSSONI, L. (2015). Social networks and links with the organization : how the structure of relations explains the commitment, entrenchment and consent. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(2), 109-122 (cf. p. 36, 57, 71, 74, 110, 148, 150-154, 156, 181, 253, 285, 286).
- MACQUEEN, J., et al. (1967). Some methods for classification and analysis of multivariate observations. *Proceedings of the fifth Berkeley symposium on mathematical statistics and probability*, 1(14), 281-297 (cf. p. 206).
- MAERTZ JR, C. P., MOSLEY JR, D. C., & ALFORD, B. L. (2002). Does organizational commitment fully mediate constituent commitment effects ? A reassessment and clarification. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(6), 1300-1313 (cf. p. 65).



- MARC, E., & PICARD, D. (2000). L'approche systémique des organisations. *Communication & Langages*, 125(1), 56-72 (cf. p. 32).
- MARCH, J. S., & SIMON, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley ; Sons. (Cf. p. 66).
- MARIN, A., & WELLMAN, B. (2011). Social network analysis : An introduction. *The SAGE handbook of social network analysis*, 11-25 (cf. p. 125).
- MARTELETO, R. M. (2001a). Análise de redes sociais-aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da informação*, 30, 71-81 (cf. p. 137).
- MARTELETO, R. M. (2001b). Confronto simbólico, apropriação do conhecimento e produção de informação nas redes de movimentos sociais (cf. p. 137).
- MARTELETO, R. M., & RIBEIRO, L. B. (2001). Informação e construção do conhecimento para a cidadania no terceiro setor (cf. p. 137).
- MARTIN, A., KARANIKA-MURRAY, M., BIRON, C., & SANDERSON, K. (2016). The psychosocial work environment, employee mental health and organizational interventions : Improving research and practice by taking a multilevel approach. *Stress and health*, 32(3), 201-215 (cf. p. 305, 306).
- MATHIEU, J. E., & ZAJAC, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171 (cf. p. 41, 42, 48-50, 56, 58, 68, 86, 90-92, 95, 96, 110, 292).
- MAYO, E. (1934). The Human Problems of an Industrial Civilization. *Nature*, 134(3380) (cf. p. 34, 116).
- MCCAUL, H. S., HINSZ, V. B., & MCCAUL, K. D. (1995). Assessing organizational commitment : An employee's global attitude toward the organization. *The Journal of applied behavioral science*, 31(1), 80-90 (cf. p. 58).
- MCPHERSON, M., SMITH-LOVIN, L., & COOK, J. M. (2001). Birds of a feather : Homophily in social networks. *Annual review of sociology*, 27(1), 415-444 (cf. p. 128).
- MERCKLÉ, P. (2004). Les réseaux sociaux. *Les origines de l'analyse des réseaux sociaux*, CNED/ens-lsh (cf. p. 117, 119, 121).
- MERCKLÉ, P. (2011). *Sociologie des réseaux sociaux*. La découverte. (Cf. p. 36, 116, 121, 144, 146, 147).
- MERCKLÉ, P. (2013). La «découverte» des réseaux sociaux : À propos de John A. Barnes et d'une expérience de traduction collaborative ouverte en sciences sociales. *Réseaux*, (6), 187-208 (cf. p. 119).
- MERCKLÉ, P. (2016). *La sociologie des réseaux sociaux*. La découverte. (Cf. p. 120).
- MERTON, R. K., & KITT, A. S. (1950). Reference group theory and social mobility. In R. K. MERTON & P. LAZARSFELD (Éd.), *Continuities in social Research* (p. 84-95). Free Press. (Cf. p. 134).

- MEYER, G. W. (1994). Social information processing and social networks : A test of social influence mechanisms. *Human Relations*, 47(9), 1013-1047 (cf. p. 127, 128, 130, 286, 293).
- MEYER, J. P., & PARFYONOVA, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace : A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283-294 (cf. p. 83).
- MEYER, J. P. (2016a). Employee commitment : an introduction and roadmap. In *Handbook of employee commitment*. Edward Elgar Publishing. (Cf. p. 109).
- MEYER, J. P. (2016b). *Handbook of employee commitment*. Edward Elgar Publishing. (Cf. p. 50, 104).
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1984). Testing the " side-bet theory " of organizational commitment : Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372 (cf. p. 44, 47).
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89 (cf. p. 30, 36, 42, 44, 46, 47, 49, 50, 56-58, 63, 68, 69, 77, 79, 80, 84, 109, 190).
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : Theory, research, and application*. Sage publications. (Cf. p. 36, 43, 47, 49, 68, 69, 77, 79, 84).
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J., & GELLATLY, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization : Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710 (cf. p. 59).
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J., & SMITH, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538 (cf. p. 30, 41, 55-58, 60, 61, 67, 191, 322).
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J., & TOPOLNYTSKY, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 39(1-2), 83 (cf. p. 30, 82).
- MEYER, J. P., BECKER, T. E., & VAN DICK, R. (2006). Social identities and commitments at work : Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 665-683 (cf. p. 104).
- MEYER, J. P., & HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the workplace : Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326 (cf. p. 31, 51, 57, 58, 77-87, 90, 100, 104, 109, 293).
- MEYER, J. P., & MALTIN, E. R. (2010). Employee commitment and well-being : A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337 (cf. p. 42, 97).

- MEYER, J. P., & MORIN, A. J. (2016). A person-centered approach to commitment research : Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 584-612 (cf. p. 42, 58, 81-83, 104).
- MEYER, J. P., MORIN, A. J., ROUSSEAU, V., BOUDRIAS, J.-S., & BRUNELLE, E. (2021). Profiles of global and target-specific work commitments : Why compatibility is better and how to achieve it. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103588 (cf. p. 101, 107, 310).
- MEYER, J. P., MORIN, A. J., STANLEY, L. J., & MALTIN, E. R. (2019). Teachers' dual commitment to the organization and occupation : A person-centered investigation. *Teaching and Teacher Education*, 77, 100-111 (cf. p. 100, 107).
- MEYER, J. P., MORIN, A. J., & VANDENBERGHE, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor : A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72 (cf. p. 62).
- MEYER, J. P., MORIN, A. J., & WASTI, S. A. (2018). Employee commitment before and after an economic crisis : A stringent test of profile similarity. *Human Relations*, 71(9), 1204-1233 (cf. p. 100).
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52 (cf. p. 42, 58, 59, 61, 86, 90-93, 95, 96, 100, 103, 190, 292).
- MEYER, J. P., STANLEY, L. J., & PARFYONOVA, N. M. (2012). Employee commitment in context : The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16 (cf. p. 42, 59, 90, 93, 100, 101, 103, 104, 142, 288).
- MEYER, J. P., STANLEY, L. J., & VANDENBERG, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23(2), 190-202 (cf. p. 55, 98-101, 105, 107, 285).
- MILGRAM, S. (1967). The small world problem. *Psychology today*, 2(1), 60-67 (cf. p. 128, 177).
- MILGRAM, S. (1974). The dilemma of obedience. *The Phi Delta Kappan*, 55(9), 603-606 (cf. p. 128).
- MIOSSEC, Y., & CLOT, Y. (2015). Le collectif de travail : entre fragilité et ressource. *Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner, La Découverte, Paris* (cf. p. 31).
- MITCHELL, J. C. (1969). *Social networks in urban situations : analyses of personal relationships in Central African towns*. Manchester University Press. (Cf. p. 114, 119, 121, 176).

- MITCHELL, J. C. (1974). Social networks. *Annual review of anthropology*, 3(1), 279-299 (cf. p. 140).
- MITCHELL, T. R., HOLTOM, B. C., & LEE, T. W. (2001). How to keep your best employees : Developing an effective retention policy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 96-108 (cf. p. 156, 286).
- MONAGHAN, S., LAVELLE, J., & GUNNIGLE, P. (2017). Mapping networks : Exploring the utility of social network analysis in management research and practice. *Journal of Business Research*, 76, 136-144 (cf. p. 135).
- MOORMAN, C., ZALTMAN, G., & DESHPANDE, R. (1992). Relationships between providers and users of market research : The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research*, 29(3), 314-328 (cf. p. 62, 191).
- MORENO, J. L., JENNINGS, H. H., & STOCKTON, R. (1943). Sociometry in the classroom. *Sociometry*, 6(4), 425-428 (cf. p. 144).
- MORENO, J. L. (1934). Who shall survive ? : A new approach to the problem of human interrelations. (cf. p. 115-117).
- MORGAN, R. M., & HUNT, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38 (cf. p. 36, 57, 61, 62, 191, 324).
- MORGESON, F. P., & HOFMANN, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs : Implications for multilevel research and theory development. *Academy of management review*, 24(2), 249-265 (cf. p. 306).
- MORIN, A. J., MADORE, I., MORIZOT, J., BOUDRIAS, J., & TREMBLAY, M. (2009). The Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire. Factor structure and measurement invariance. *International Journal of Psychology Research*, 4(3/4), 307-344 (cf. p. 107).
- MORIN, A. J., & MARSH, H. W. (2015). Disentangling shape from level effects in person-centered analyses : An illustration based on university teachers' multidimensional profiles of effectiveness. *Structural Equation Modeling : A Multidisciplinary Journal*, 22(1), 39-59 (cf. p. 107).
- MORIN, A. J., MEYER, J. P., CREUSIER, J., & BIÉTRY, F. (2016). Multiple-group analysis of similarity in latent profile solutions. *Organizational Research Methods*, 19(2), 231-254 (cf. p. 99, 102, 107, 310).
- MORIN, A. J., MORIZOT, J., BOUDRIAS, J.-S., & MADORE, I. (2011). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment : A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*, 14(1), 58-90 (cf. p. 64, 65, 99, 101, 102, 105-107, 109, 310).

- MORRIS, J. H., & STEERS, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57 (cf. p. 303).
- MORRIS, M. W., PODOLNY, J., & SULLIVAN, B. N. (2008). Culture and coworker relations : Interpersonal patterns in American, Chinese, German, and Spanish divisions of a global retail bank. *Organization Science*, 19(4), 517-532 (cf. p. 141).
- MORRISON, E. W. (2002). Newcomers' relationships : The role of social network ties during socialization. *Academy of management Journal*, 45(6), 1149-1160 (cf. p. 304).
- MORROW, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research : The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500 (cf. p. 43, 49-53, 55, 60, 109, 285).
- MORROW, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, Conn. : JAI Press. (Cf. p. 52, 53, 55, 56, 64, 68).
- MOSCON, D. B., BASTOS, A. V. B., & SOUZA, J. J. d. (2012). Is it possible to integrate affective and instrumental ties into the same concept ? : managers' perspective on commitment to the organization. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 357-373 (cf. p. 42).
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., & STEERS, R. (1982). *Organizational linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA : Academic Press. (Cf. p. 48, 49, 57, 62, 63, 69).
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., & PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247 (cf. p. 47, 48, 57, 69, 74).
- MUTHÉN, B., & MUTHÉN, L. K. (2000). Integrating person-centered and variable-centered analyses : Growth mixture modeling with latent trajectory classes. *Alcoholism : Clinical and experimental research*, 24(6), 882-891 (cf. p. 101, 206).
- NADEL, S. F. (1957). *The theory of social structure*. Routledge (8ème édition, 2013). (Cf. p. 119).
- NAHAPIET, J., & GHOSHAL, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266 (cf. p. 133).
- NEVEU, J.-P. (1993). *L'intention de départ volontaire chez le cadre : contribution à l'étude du roulement de personnel* [thèse de doct., Toulouse 1]. (Cf. p. 45).
- NEVEU, J.-P. (2002). L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi. *L'implication au travail*, Ed. Vuibert, Coll. Vital Roux, Paris (cf. p. 44, 47, 68).
- NEVEU, J. (1996). La démission des cadres : Étude sur l'intention de départ volontaire. *Economica, Paris* (cf. p. 30, 43).
- NEWMAN, M., & GIRVAN, M. (2003). Mixing Patterns and Community Structure in Networks. *Statistical Mechanics of Complex Networks*, 625, 66-87 (cf. p. 185).

- OLIVEIRA, M., & GAMA, J. (2012). An overview of social network analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews : Data Mining and Knowledge Discovery*, 2(2), 99-115 (cf. p. 177).
- O'REILLY III, C. A., & CALDWELL, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees : Some evidence of postdecisional justification. *Administrative science quarterly*, 597-616 (cf. p. 45).
- O'REILLY III, C. A., & CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492 (cf. p. 47, 62, 63, 68, 69, 75, 76, 78, 79).
- O'REILLY III, C. A., CHATMAN, J., & CALDWELL, D. F. (1991). People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516 (cf. p. 77).
- ORTIZ-BOUZA, M., & AVIYENTE, S. (2022). Orthogonal Nonnegative Matrix Tri-Factorization for Community Detection in Multiplex Networks. *ICASSP 2022-2022 IEEE International Conference on Acoustics, Speech and Signal Processing (ICASSP)*, 5987-5991 (cf. p. 313).
- OSTROFF, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance : An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963 (cf. p. 293, 304, 305).
- PANNIER, E. (2008). L'analyse des réseaux sociaux : théories, concepts et méthodologies (cf. p. 32, 113, 143-145, 157).
- PARCEL, T. L., KAUFMAN, R. L., & JOLLY, L. (1991). Going up the ladder : multiplicity sampling to create linked macro-to-micro organizational samples. *Sociological methodology*, 43-79 (cf. p. 314).
- PARK, S., GROSSER, T. J., ROEBUCK, A. A., & MATHIEU, J. E. (2020). Understanding work teams from a network perspective : A review and future research directions. *Journal of Management*, 46(6), 1002-1028 (cf. p. 42, 134, 185).
- PEIXOTO, A. d. L. A., BASTOS, A. V. B., SOARES, I. S. D., & LOBO, J. R. (2015). Comprometimento e consentimento organizacional : um estudo da validade discriminante dos construtos. *Psico-USF*, 20, 51-61 (cf. p. 71, 72).
- PENALVA-ICHER, E., & ELOIRE, F. (2017). Networking in France. Is there a French School of Social Network Analysis? *The American Sociologist*, 48, 382-401 (cf. p. 121, 126).
- PENLEY, L. E., & GOULD, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement : A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59 (cf. p. 68, 75-78).

- PENNINGS, J. M., LEE, K., & WITTELOOSTUIJN, A. v. (1998). Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of management Journal*, 41(4), 425-440 (cf. p. 133).
- PERREIRA, T. A., BERTA, W., & HERBERT, M. (2018). The employee retention triad in health care : Exploring relationships amongst organisational justice, affective commitment and turnover intention. *Journal of clinical nursing*, 27(7-8), e1451-e1461 (cf. p. 84, 107).
- PESQUEUX, Y. (2010). *Ambiguïté de la culture, ambiguïté de la rationalité*. L'Harmattan. (Cf. p. 164, 165, 168, 169).
- PESQUEUX, Y. (2020). De l'implication [Notes de cours de Master]. (Cf. p. 30, 45, 76, 165).
- PETIT, E. (2011). L'apport de la psychologie sociale à l'analyse économique. *Revue d'économie politique*, 121(6), 797-837 (cf. p. 128).
- PIAGET, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard. (Cf. p. 164).
- PILLAI, K. G., LEONIDOU, C., & BIAN, X. (2018). Let's Be Friends : National Homophily in Multicultural Newcomer Student Networks. *Social Networking*, 8(01), 16-38 (cf. p. 128).
- PODOLNY, J. M., & BARON, J. N. (1997). Resources and relationships : Social networks and mobility in the workplace. *American sociological review*, 673-693 (cf. p. 132).
- PONTHIEUX, S. (2008). Rubrique-Les analyses du capital social : apports et controverses. *Informations sociales*, (3), 32-33 (cf. p. 132).
- POPELARD, M.-D., & VERNANT, D. (1997). *Les grands courants de la philosophie des sciences*. FeniXX. (Cf. p. 165).
- POPPER, K. (1973). *Logique de la découverte scientifique* [Traduction française du livre *Logik der Forschung* publié en 1934]. Payot. (Cf. p. 168).
- POPPER, K. (1976). The myth of the framework. In *Rational changes in science : essays on scientific reasoning* (p. 35-62). Springer. (Cf. p. 168).
- PORTER, C. M., WOO, S. E., ALLEN, D. G., & KEITH, M. G. (2019). How do instrumental and expressive network positions relate to turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 511 (cf. p. 141, 142, 153, 156, 274, 284, 286, 287).
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., & BOULIAN, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603 (cf. p. 47, 48, 57, 69, 74, 80).
- PORTES, A. (1998). Social capital : Its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24(1), 1-24 (cf. p. 313).

- PRAT DIT HAURET, C. (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 12(1), 125-146 (cf. p. 48).
- QRIBI, A. (2010). Socialisation et identité. L'apport de Berger et Luckmann à travers «la construction sociale de la réalité». *Bulletin de psychologie*, (2), 133-139 (cf. p. 34).
- RANDALL, D. M. (1987). Commitment and the organization : The organization man revisited. *Academy of management Review*, 12(3), 460-471 (cf. p. 43).
- RANDALL, D. M., & COTE, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and occupations*, 18(2), 194-211 (cf. p. 57, 63, 68, 191).
- RANDALL, D. M., FEDOR, D. B., & LONGENECKER, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 36(2), 210-224 (cf. p. 42).
- RAYNAUD, M.-L. (1999). Thiétart Raymond-Alain (sous la direction de)-Méthodes de recherche en management. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 17(95), 306-307 (cf. p. 169).
- READY, E., & REDHEAD, D. (2022). (A two-hour) Introduction to social network analysis [Skillshare Workshop. Lectures notes. [https://elspethr.github.io/SNA\\_intro\\_public.pdf](https://elspethr.github.io/SNA_intro_public.pdf). Last access : 03/09/2023.]. (Cf. p. 145).
- REICHERS, A. E., & SCHNEIDER, B. (1990). Climate and culture : An evolution of constructs. In B. SCHNEIDER (Éd.), *Organizational climate and culture* (p. 5-39). Jossey-Bass. (Cf. p. 95).
- REICHERS, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476 (cf. p. 31, 43, 49, 52-54, 57, 61, 63, 64, 68, 94, 109).
- REICHERS, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of applied psychology*, 71(3), 508 (cf. p. 61, 90, 92).
- RENZETTI, C. M., & LEE, R. M. (1993). Researching sensitive topics (cf. p. 174).
- RIBEIRO, E., MACAMBIRA, M., & NEIVA, E. R. (2017). Social network analysis in organizations as a management support tool. *Organizational Psychology and Evidence-Based Management : What Science Says About Practice*, 243-265 (cf. p. 136, 147-149, 152, 153, 157, 285, 299, 300).
- RICHARDSEN, A. M., BURKE, R. J., & MARTINUSSEN, M. (2006). Work and health outcomes among police officers : The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 555 (cf. p. 97).
- RIEDER, B. (2009). Étudier les réseaux comme phénomènes hétérogènes : quelle place pour la «nouvelle science des réseaux» en sciences humaines et sociales? (Cf. p. 113).



- RIKETTA, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance : a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266 (cf. p. 42).
- ROBERSON, Q. M., & COLQUITT, J. A. (2005). Shared and configural justice : A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30(3), 595-607 (cf. p. 127, 305, 312).
- ROBERSON, Q. M., & WILLIAMSON, I. O. (2012). Justice in self-managing teams : The role of social networks in the emergence of procedural justice climates. *Academy of Management Journal*, 55(3), 685-701 (cf. p. 305).
- ROBERTS, K. H., & O'REILLY III, C. A. (1979). Some correlations of communication roles in organizations. *Academy of management journal*, 22(1), 42-57 (cf. p. 156, 157, 286).
- RODRIGUES, A. C. d. A. (2009). Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional : o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. *Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil* (cf. p. 71).
- RODRIGUES, A. C. d. A., & BASTOS, A. V. B. (2012). Entrenchamento organizacional : construção e validação da escala. *Psicologia : Reflexão e Crítica*, 25, 688-700 (cf. p. 71).
- RODRIGUES, A. C. d. A., & BASTOS, A. V. B. (2015). Towards reducing the paradox in the concept of organizational commitment : evidence of overlap between continuance commitment and organizational entrenchment. *EGOS Colloquium* (cf. p. 71).
- RODRIGUES, A. C. d. A., BASTOS, A. V. B., & MOSCON, D. C. B. (2019). Delimiting the concept of organizational commitment : empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. *Organizações & Sociedade*, 26, 338-358 (cf. p. 49, 73).
- ROETHLISBERGER, F. J., & DICKSON, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard Univ. Press. (Cf. p. 34, 116).
- ROJOT, J., ROUSSEL, P., & VANDENBERGHE, C. (2009). Comportement organisationnel, Volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. (Cf. p. 93-96, 111, 292, 300).
- ROMELAER, P. (1994). Management : les constructeurs. James March. *Revue française de gestion*, 98, 48-60 (cf. p. 172).
- ROTONDI JR, T. (1975). Organizational identification and group involvement. *Academy of management journal*, 18(4), 892-897 (cf. p. 65, 66).
- ROTTER, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs : General and applied*, 80(1), 1 (cf. p. 92).
- ROUSSEAU, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139 (cf. p. 82).

- ROUSSEAU, D. M., & HOUSE, R. J. (1994). Meso organizational behavior : Avoiding three fundamental biases. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 13 (cf. p. 182).
- ROYER, I., & ZARLOWSKI, P. (2014). Le design de la recherche. In R.-A. THIÉTART (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 168-196). Dunod. (Cf. p. 189).
- SAKS, A. M., & ASHFORTH, B. E. (2000). The role of dispositions, entry stressors, and behavioral plasticity theory in predicting newcomers' adjustment to work. *Journal of organizational behavior*, 21(1), 43-62 (cf. p. 94).
- SALANCIK, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80 (cf. p. 44).
- SALANCIK, G. R., & PFEFFER, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253 (cf. p. 149, 284, 304).
- SANDBERG, J. (2005). How do we justify knowledge produced within interpretive approaches ? *Organizational research methods*, 8(1), 41-68 (cf. p. 166).
- SANTOS, M. V. (2004). *Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional : estudo numa empresa petroquímica*. (Cf. p. 120).
- SCHNEIDER, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453 (cf. p. 304).
- SCHNEIDER, K., RAINWATER, C., POHL, E., HERNANDEZ, I., & RAMIREZ-MARQUEZ, J. E. (2013). Social network analysis via multi-state reliability and conditional influence models. *Reliability Engineering & System Safety*, 109, 99-109 (cf. p. 34).
- SCHREURS, B., HOFMANS, J., & WILLE, B. (2021). 10. Multilevel modeling for careers research. *Handbook of Research Methods in Careers*, 210 (cf. p. 295, 306).
- SCOTT, J. (1988). Social network analysis. *Sociology*, 22(1), 109-127 (cf. p. 115).
- SCOTT, J. (2000). *Social network analysis : a handbook* (2<sup>e</sup> éd.). Sage Publications. (Cf. p. 115-117, 119, 153, 178, 179).
- SCOTT, J. (2011). Social network analysis : developments, advances, and prospects. *Social network analysis and mining*, 1(1), 21-26 (cf. p. 114, 118).
- SCOTT, J. (2012). *What is social network analysis ?* Bloomsbury Academic. (Cf. p. 125, 133, 147).
- SCOTT, J., & CARRINGTON, P. J. (2011). *The SAGE handbook of social network analysis*. SAGE publications. (Cf. p. 115).
- SELA, A., SHMUELI, E., GOLDENBERG, D., & BEN-GAL, I. (2016). Why spending more might get you less, dynamic selection of influencers in social networks. *2016 IEEE International Conference on the Science of Electrical Engineering (ICSEE)*, 1-4 (cf. p. 128).

- SICILIANO, M. D., & THOMPSON, J. R. (2018). If you are committed, then so am I : The role of social networks and social influence on organizational commitment. *Administration & Society*, 50(7), 916-946 (cf. p. 32, 128, 130, 142, 151, 153, 156, 274, 284-287, 293).
- SILVA, E. C. (2003). Rede Sociais Intraorganizacionais Informais e Gestão : um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta Hyco-8 [Camaçari, Bahia.Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia]. (Cf. p. 116).
- SILVA, E. C. (2009). Consentimento organizacional : Uma proposta de medida do construto. *Unpublished Masters Thesis, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA* (cf. p. 71).
- SILVA, E. C. (2013). *Consentimento organizacional : Um construto bi ou unidimensional* [thèse de doct., Tese de doutorado não publicada], Universidade Federal da Bahia, Salvador]. (Cf. p. 71).
- SILVA, E. C., & BASTOS, A. V. B. (2010). A escala de consentimento organizacional : construção e evidências de sua validade. *Revista Psicologia : organizações e trabalho*, 10(1), 7-22 (cf. p. 71).
- SIMMEL, G. (1908a). Les Pauvres, (traduit en français par Bernard Chokrane en 1998). *Paris, PUF* (cf. p. 177).
- SIMMEL, G. (1908b). *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*. (Cf. p. 116).
- SIMMEL, G. (1917). *La sociologie et l'expérience du monde moderne (traduit en français en 1986)*. Paris, Méridiens-Klinsieck. (Cf. p. 116, 122).
- SIU, O.-I. (2002). Occupational stressors and well-being among Chinese employees : The role of organisational commitment. *Applied Psychology*, 51(4), 527-544 (cf. p. 97).
- SLAUGHTER, S., & LESLIE, L. L. (1997). Academic capitalism : Politics, policies, and the entrepreneurial university (cf. p. 289).
- SNAPE, E., CHAN, A. W., & REDMAN, T. (2006). Multiple commitments in the Chinese context : Testing compatibility, cultural, and moderating hypotheses. *Journal of vocational behavior*, 69(2), 302-314 (cf. p. 65).
- SNIJDERS, T. A. (2001). The statistical evaluation of social network dynamics. *Sociological methodology*, 31(1), 361-395 (cf. p. 312).
- SNIJDERS, T. A., & BOSKER, R. (1999). *Multilevel analysis : An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. sage. (Cf. p. 182).
- SNIJDERS, T. A., STEGLICH, C., & SCHWEINBERGER, M. (2007). Modeling the Co-Evolution of Networks and Behavior. In *Longitudinal models in the behavioral and related sciences* (p. 41-71). Lawrence Erlbaum Associates. (Cf. p. 312).
- SOLINGER, O. N., VAN OLFFEN, W., & ROE, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 93(1), 70 (cf. p. 49, 57, 69-71, 73, 74, 84, 109, 190).

- SOMERS, M., & BIRNBAUM, D. (2000). Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance. *Public Personnel Management, 29*(3), 353-366 (cf. p. 105).
- SOMERS, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism : An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior, 16*(1), 49-58 (cf. p. 87).
- SOMERS, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of vocational behavior, 74*(1), 75-81 (cf. p. 103, 288).
- SOMERS, M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations : Commitment profiles and work outcomes. *Journal of occupational and organizational psychology, 83*(2), 443-453 (cf. p. 103, 288).
- STAKE, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage. (Cf. p. 171-173).
- STANLEY, L., VANDENBERGHE, C., VANDENBERG, R., & BENTEIN, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior, 82*(3), 176-187 (cf. p. 104, 206).
- STAW, B. M., & SALANCIK, G. R. (1977). *New directions in organizational behavior*. St Clair. (Cf. p. 44, 47, 48).
- STEINHAUS, H. (1957). Sur la division des corps matériels en parties. *Bull. Acad. Polon. Sci., 4*(12), 801-804 (cf. p. 206).
- STEPHENSON, K., & LEWIN, D. (1996). Managing workforce diversity : macro and micro level HR implications of network analysis. *International Journal of Manpower* (cf. p. 139).
- STINGLHAMBER, F., BENTEIN, K., & VANDENBERGHE, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci : Development of measures and substantive test. *European journal of psychological assessment, 18*(2), 123 (cf. p. 51, 56, 68, 83).
- STOFFAËS, C., ERRARD, P., LOMBARD, D., MONTAGNIER, L., ROY RYU, J., PRADO TOYJO, M., VILLANI, C., & VITTORRI, J.-M. (2014). L'Économie de la recherche. In *Le Cercle des Économistes, Actes des rencontres économiques d'Aix-en-Provence*. (Cf. p. 290).
- SUEUR, C. (2014). *Structure et fonction des réseaux sociaux dans les sociétés animales* [thèse de doct., Université de Strasbourg]. (Cf. p. 177).
- SWAILES, S. (2002). Organizational commitment : a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews, 4*(2), 155-178 (cf. p. 76).
- SWAILES, S. (2004). Commitment to change : Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review* (cf. p. 105).

- TAJFEL, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social science information*, 13(2), 65-93 (cf. p. 81, 82, 129, 178, 295).
- TARDE, G. (1890). Les lois de l'imitation [The laws of imitation]. *Paris : Félix Alcan* (cf. p. 128, 134).
- THERRIEN, A. (2005). *Valorisation de la recherche biomédicale et création d'entreprises dérivées à l'Université Laval : les dilemmes et les tensions suscités par l'émergence d'un modèle entrepreneurial en milieu universitaire* [thèse de doct., Université Laval]. (Cf. p. 297).
- THÉVENET, M. (2002). Politiques de personnel et implication des personnes. *ENTREPRENDRE, L'implication au travail*, coordonné par Jean-Pierre Neveu et Maurice Thévenet, Vuibert (cf. p. 43, 50, 51, 109, 285).
- THIÉTART, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod. (Cf. p. 163, 165, 168, 170, 171, 189).
- THOVEX, C. (2012). *Réseaux de compétences : de l'analyse des réseaux sociaux à l'analyse prédictive de connaissances* [thèse de doct., Université de Nantes]. (Cf. p. 160).
- TICHY, N. M., TUSHMAN, M. L., & FOMBRUN, C. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of management review*, 4(4), 507-519 (cf. p. 139, 140, 171).
- TOEPOEL, V., DAS, M., & VAN SOEST, A. (2009). Design of web questionnaires : The effects of the number of items per screen. *Field methods*, 21(2), 200-213 (cf. p. 194).
- TUBARO, P. (2014). Sociologie des réseaux sociaux [Notes de cours de Master 2 Sociologie et Statistique (EHES/ENS/ENSAE) accessibles sur <https://fr.slideshare.net/PaolaTubaro/24-nov2014>]. (Cf. p. 184).
- TURNER, R. H., KILLIAN, L. M., et al. (1957). *Collective behavior* (T. 3). Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ. (Cf. p. 306).
- UZZI, B. (1997). Towards a network perspective on organizational decline. *International journal of sociology and social policy*, 17(7/8), 111-155 (cf. p. 136).
- VANCE, R. J., JAROS, S., BECKER, T. E., & MCKAY, A. S. (2020). Alternative measures of employee commitment : Assessment of predictive validity for performance and turnover. *Human Performance*, 33(2-3), 164-190 (cf. p. 33).
- VANDENBERG, R. J., SELF, R. M., & SEO, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20(1), 123-140 (cf. p. 77).
- VANDENBERG, R. J., & STANLEY, L. J. (2009). Statistical and methodological challenges for commitment researchers : Issues of invariance, change across time, and profile differences. In H. J. KLEIN, T. E. BECKER & J. P. MEYER (Éd.), *Commitment in or-*

- ganizations : Accumulated wisdom and new directions* (p. 383-416). Routledge/Taylor & Francis Group. (Cf. p. 101).
- VANDENBERGHE, C. (2005). L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels. *Revue Télescope*, 1-10 (cf. p. 43).
- VANDENBERGHE, C. (2009). Organizational commitments. In H. J. KLEIN, T. E. BECKER & J. P. MEYER (Éd.), *Commitment in Organizations : Accumulated Wisdom and New Directions*. Routledge/Taylor & Francis Group. (Cf. p. 44, 46).
- VANDENBERGHE, C. (2015). Le rôle des interactions entre engagements multiples dans la prédiction du risque de démission. *Relations industrielles*, 70(1), 62-85 (cf. p. 43, 51, 65, 105).
- VANDENBERGHE, C., & BENTEIN, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 82(2), 331-348 (cf. p. 67).
- VANDENBERGHE, C., KLEIN, H., BECKER, T., & MEYER, J. (2009). Organizational commitments. *Commitment in organizations : Accumulated wisdom and new directions*, 99-135 (cf. p. 80).
- VANDENBERGHE, C., STINGLHAMBER, F., BENTEIN, K., & DELHAISE, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of cross-cultural psychology*, 32(3), 322-347 (cf. p. 55).
- VAUTIER, C. (2008). La longue marche de la sociologie relationnelle. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 4(1), 77-106 (cf. p. 122, 123).
- VEENSTRA, R., DIJKSTRA, J. K., STEGLICH, C., & VAN ZALK, M. H. (2013). Network-behavior dynamics. (Cf. p. 312).
- VEYNE, P. (1971). *Comment on écrit l'histoire. Essai d'épistémologie*. Éditions du Seuil. (Cf. p. 163).
- von GLASERSFELD, E. (1984). An introduction to radical constructivism. *The invented reality, 1740*, 28 (cf. p. 166).
- von GLASERSFELD, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, 6, 31-43 (cf. p. 166).
- WACHEUX, F., & ROJOT, J. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica Paris. (Cf. p. 168, 172, 173).
- WANG, P., ROBINS, G., PATTISON, P., & LAZEGA, E. (2013). Exponential random graph models for multilevel networks. *Social networks*, 35(1), 96-115 (cf. p. 314).
- WARNER, W. L., & LUNT, P. S. (1941). The social life of a modern community. (cf. p. 118).
- WASSERMAN, S., & FAUST, K. (1994). *Social network analysis : Methods and applications*. Cambridge university press. (Cf. p. 112, 120, 121, 140, 171).

- WASTI, S. A. (2005). Commitment profiles : Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 290-308 (cf. p. 87, 103, 288).
- WASTI, S. A., & CAN, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers : Do collectivist values matter ? *Journal of vocational behavior*, 73(3), 404-413 (cf. p. 51).
- WATSON, G. W., & PAPAMARCOS, S. D. (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of business and psychology*, 16(4), 537-552 (cf. p. 133).
- WATTS, D. J., & STROGATZ, S. H. (1998). Collective dynamics of 'small-world' networks. *nature*, 393(6684), 440-442 (cf. p. 155).
- WEBER, M. (1905). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. (Cf. p. 116).
- WEBER, M. (1921). *Économie et société – traduction française 1970*. Plon. (Cf. p. 116, 122).
- WEGGE, J., DICK, R. v., FISHER, G. K., WEST, M. A., & DAWSON, J. F. (2006). A test of basic assumptions of Affective Events Theory (AET) in call centre work 1. *British Journal of Management*, 17(3), 237-254 (cf. p. 97).
- WELLMAN, B., & BERKOWITZ, S. D. (1988). *Social structures : A network approach* (T. 15). CUP Archive. (Cf. p. 182).
- WHITE, H. C. (1961). Management conflict and sociometric structure. *American Journal of Sociology*, 67(2), 185-199 (cf. p. 126).
- WHITE, H. C. (1981). Production markets as induced role structures. *Sociological methodology*, 12, 1-57 (cf. p. 126).
- WHITE, H. C. (1992). *Identity and Control*. Princeton University Press. (Cf. p. 123).
- WHITE, H. C., BOORMAN, S. A., & BREIGER, R. L. (1976). Social structure from multiple networks. I. Blockmodels of roles and positions. *American journal of sociology*, 81(4), 730-780 (cf. p. 118, 120).
- WHYTE, Y. (1956). Commitment in organization : A normative view. *Academy of Management Review*, 7(4), 421-429 (cf. p. 43).
- WIENER, Y. (1982). Commitment in organizations : A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428 (cf. p. 47, 49, 69, 75, 82).
- WORCHEL, S., & COOPER, J. (1976). *Understanding social psychology*. Dorsey. (Cf. p. 129).
- YANOW, D. (2015). Neither rigorous nor objective ? : Interrogating criteria for knowledge claims in interpretive science. In *Interpretation and Method* (p. 97-119). Routledge. (Cf. p. 166).
- YIN, R. K. (1989). *Case study research : Design and methods* (2<sup>e</sup> éd.) [Editions parues en 1984 ; 1989 ; 1994 ; 2003 ; 2009 ; 2014]. Sage publications Thousand Oaks, CA. (Cf. p. 168, 171, 175).

- YIN, R. K. (2003). *Case study research : Design and methods* (3<sup>e</sup> éd.). Sage publications  
Thousand Oaks, CA. (Cf. p. 172, 173).
- YIN, R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (4<sup>e</sup> éd.). Sage publications  
Thousand Oaks, CA. (Cf. p. 173).
- ZHANG, H., & KOU, G. (2022). Role-based multiplex network embedding. *International  
Conference on Machine Learning*, 26265-26280 (cf. p. 313).
- ZICKAR, M. J., GIBBY, R. E., & JENNY, T. (2004). Job attitudes of workers with two jobs.  
*Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 222-235 (cf. p. 97).
- ZIMBARDO, P. G. (1975). On transforming experimental research into advocacy for social  
change. *Applying social psychology : Implications for research, practice, and training*,  
33-66 (cf. p. 128).



---

**Les réseaux d'implication au travail : approche multi-niveaux des profils d'implication dans deux études de cas *par* Sophie SZYMKOWIAK**

---

**Résumé :** Ce travail doctoral propose de décloisonner les champs disciplinaires en rapprochant les littératures sur l'implication au travail et l'analyse des réseaux sociaux (ARS). Notre état de l'art révèle l'insuffisante prise en compte de la base relationnelle de l'implication. Dans les organisations, les collaborateurs sont encastrés dans des relations sociales affinitaires, fonctionnelles ou identitaires. Comme construction psycho-sociale se développant dans les échanges, l'implication au travail est issue d'un processus dépendant d'éléments informationnels, émotionnels et affectifs. L'ambition de cette recherche est d'étudier les impacts de l'immersion sociale des collaborateurs sur leurs profils d'implication en utilisant l'analyse des réseaux sociaux. Une approche multi-niveaux est menée dans deux études de cas. Les données empiriques confirment que l'immersion sociale impacte les profils d'implication. La forme des profils d'implication s'avère être influencée par les immersion structurale et relationnelle de certains réseaux informels. Il en est de même pour la position et le rôle des collaborateurs sur ces réseaux. La configuration de ces réseaux ne semble cependant pas être expliquée par une homophilie des profils. Aucune des communautés détectées ne rassemble des profils homogènes d'implication. Ces résultats montrent, au niveau théorique, la pertinence d'une approche multi-niveaux de l'implication par l'analyse des réseaux sociaux. Les processus sociaux doivent être pris en compte pour comprendre l'implication au travail. Sur le plan managérial, la cartographie des profils d'implication sur les réseaux informels donne des éléments pour guider les stratégies d'intervention et les adapter aux besoins des différents types de collaborateurs. Sur le plan méthodologique, la combinaison d'une approche centrée sur les profils, et d'une analyse de réseaux permet d'accéder au plus près à la réalité des collaborateurs et des collectifs de travail.

**Mots clés :** implication au travail, profils d'implication, analyse des réseaux sociaux, immersion sociale, approche multi-niveaux, approche néo-structurale

---

**Abstract :** This research work proposes to decompartmentalize disciplinary fields by bringing together the literature on work involvement and social network analysis. State of the art reveals the insufficient consideration of the relational basis of commitment. In organizations, employees are embedded in affinity, functional, or identity social relationships. As a psycho-social construction developing in exchanges, work commitment comes from a process which depend on informational, emotional, and affective elements. The ambition of this research is to study the impacts of employees' social immersion on their commitment profiles using social network analysis. A multi-level approach is carried out in two case studies. Empirical data confirms that social immersion impacts commitment profiles. The commitment profile shape turns out to be influenced by both the structural and the relational immersion of some informal networks. The same is true for the position and the role of employees on these networks. However, the configuration of these networks does not seem to be explained by the profile homophily. None of the detected communities brings together homogeneous involvement profiles. From a theoretical point of view, these results show the relevance of a multi-level approach to involvement through the analysis of social networks. Social processes must be taken into account to understand work commitment. On a managerial level, mapping commitment profiles on informal networks provides some elements to guide intervention strategies and adapt them to the needs of different types of employees. On a methodological level, the combination of a profile-centered approach and a network analysis allows for closer access to the reality of employees and work groups.

**Key words :** commitment at work, commitment profiles, social network analysis, social immersion, multi-level approach, neo-structural approach