

# Déterminants et conséquences du changement d'attitudes chez les employés

---

Christian Vandenberghe

HEC Montréal

*Chaire de recherche du Canada en  
gestion de l'engagement et du  
rendement des employés*

[christian.vandenberghe@hec.ca](mailto:christian.vandenberghe@hec.ca)

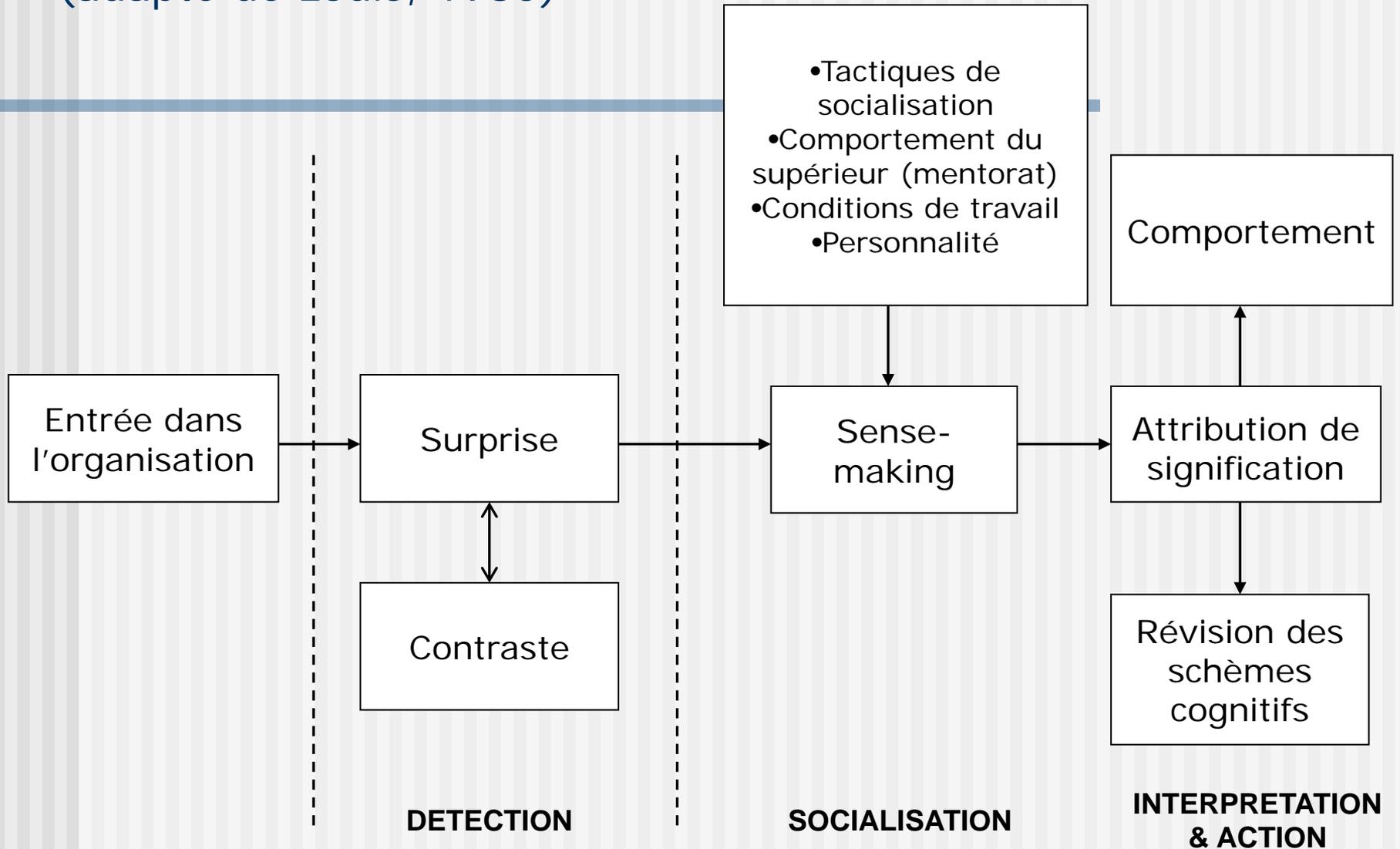
# Plan de la présentation

---

- Processus de socialisation
- Effets des tactiques de socialisation organisationnelle
- Rôle/effets du supérieur immédiat
- Effets des conditions de travail (stress)
- Rôle de la personnalité de l'employé
- Le changement individuel: une variable critique
- Conclusion/Implications

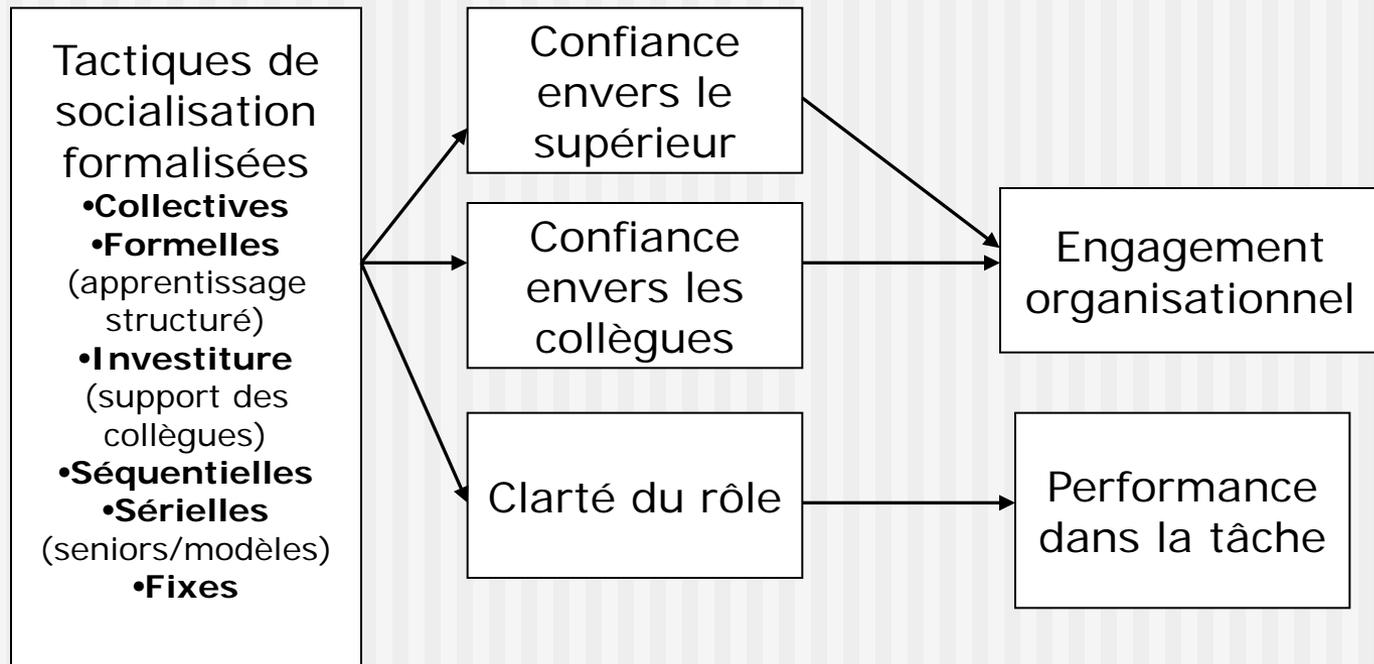
# Processus de socialisation

(adapté de Louis, 1980)



# Effets des tactiques de socialisation

(Lapointe, Vandenberghe, & Boudrias, 2013)



# Points importants à retenir

---

- Impact relationnel des tactiques de socialisation formalisées:
  - Facilitent le développement de relations de confiance envers le supérieur immédiat et envers les collègues de travail
  - Conduisent indirectement à un engagement organisationnel plus élevé (rétention)
- Impact des tactiques de socialisation formalisées sur le travail:
  - Facilitent la clarification des attentes relatives au travail
  - Conduisent à une meilleure performance dans la tâche

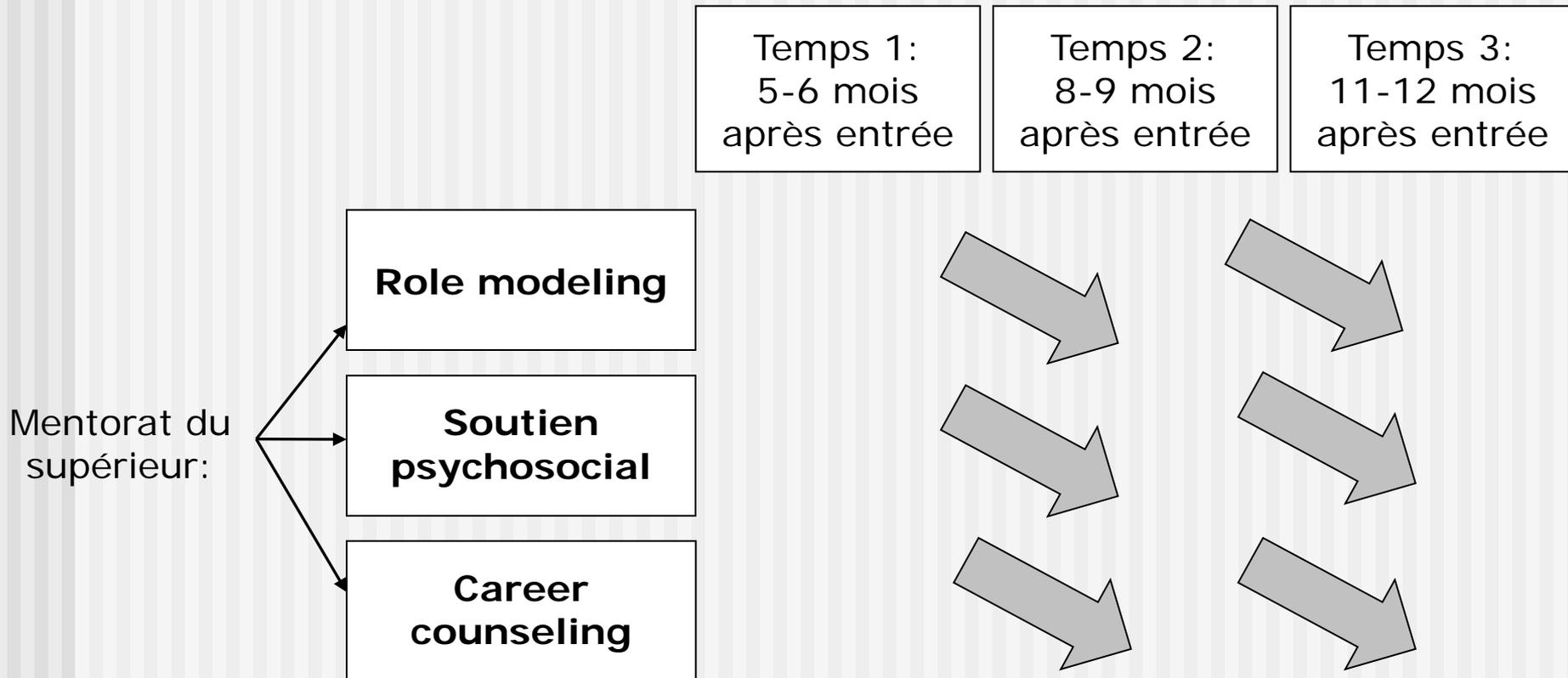
# Points importants à retenir (suite)

---

- Impact moins connu des tactiques de socialisation formalisées:
  - Risque de réduction de l'innovation et de la créativité

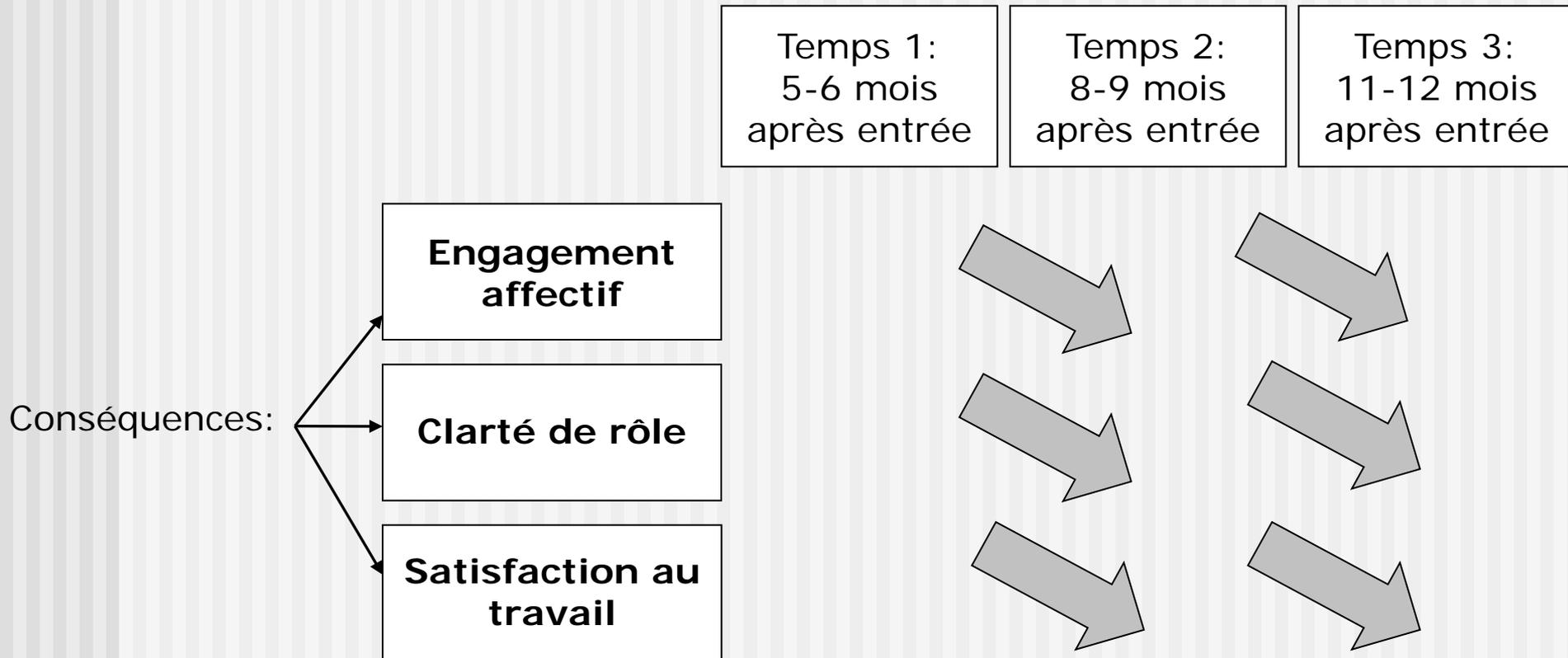
# Effets du supérieur immédiat

(Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac, & Roussel, 2014; Jokisaari & Nurmi, 2009; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song 2013)



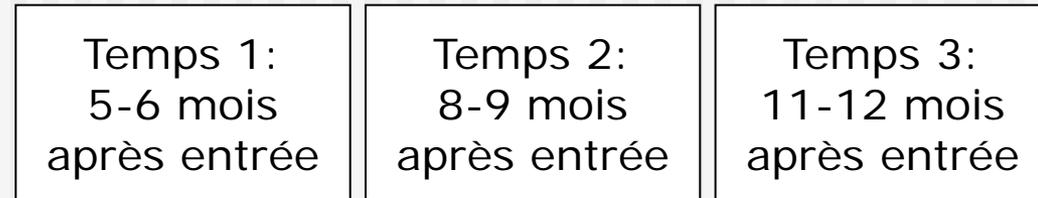
# Effets du supérieur immédiat (suite)

(Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac, & Roussel, 2014; Jokisaari & Nurmi, 2009)



# Effets du supérieur immédiat (suite)

(Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac, & Roussel, 2014; Jokisaari & Nurmi, 2009)



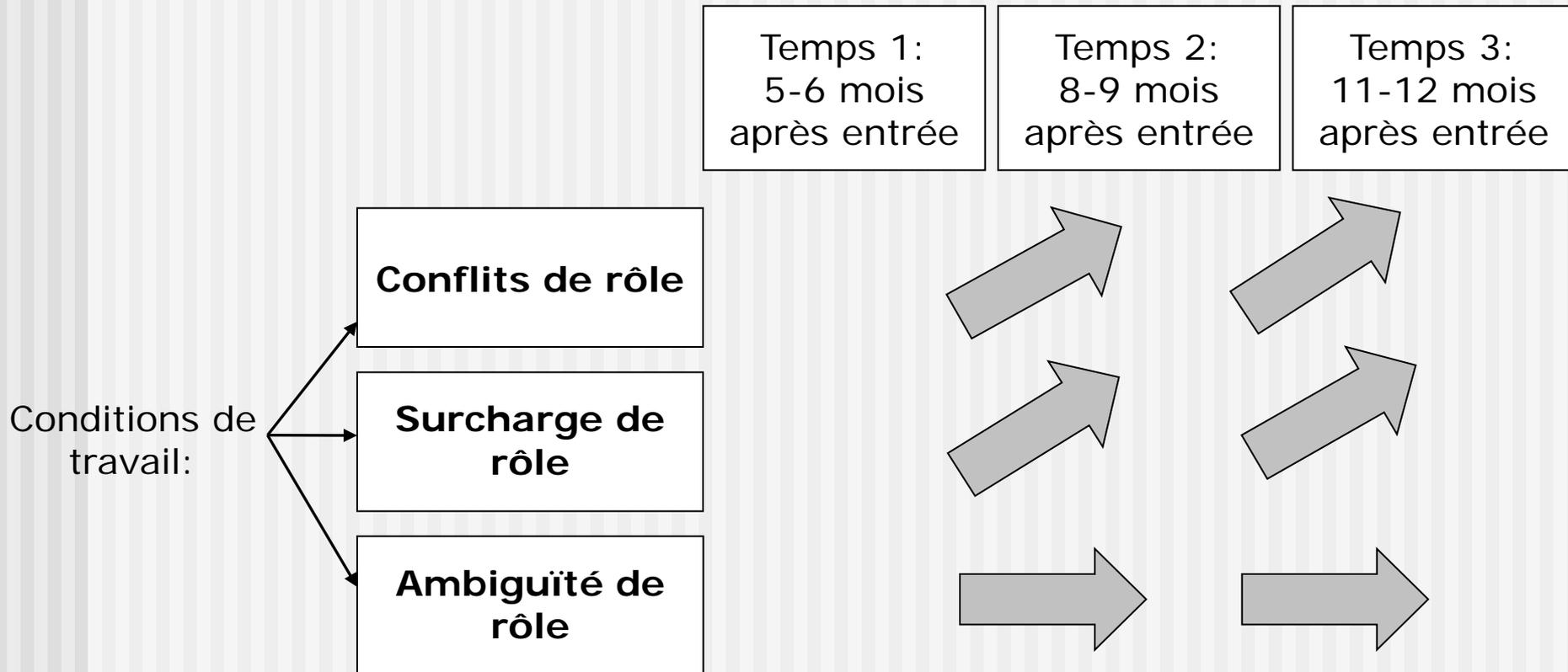
# Implications

---

- L'érosion du soutien du supérieur a un effet important sur:
  - La rétention des jeunes recrues
  - La capacité à compléter ses tâches (baisse de la clarté du rôle)
  - Réussite en carrière et contributions à l'organisation (salaire)

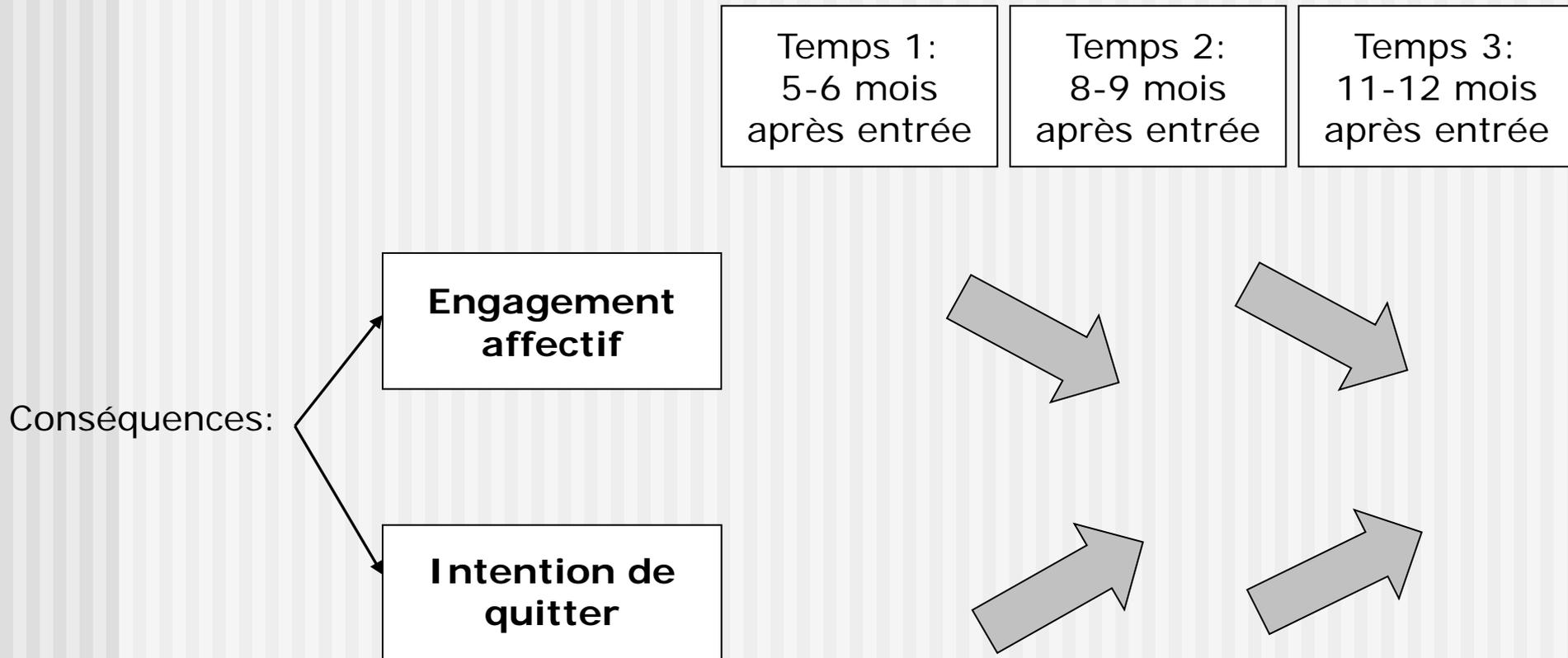
# Effets des conditions de travail

(Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac, & Roussel, 2011)



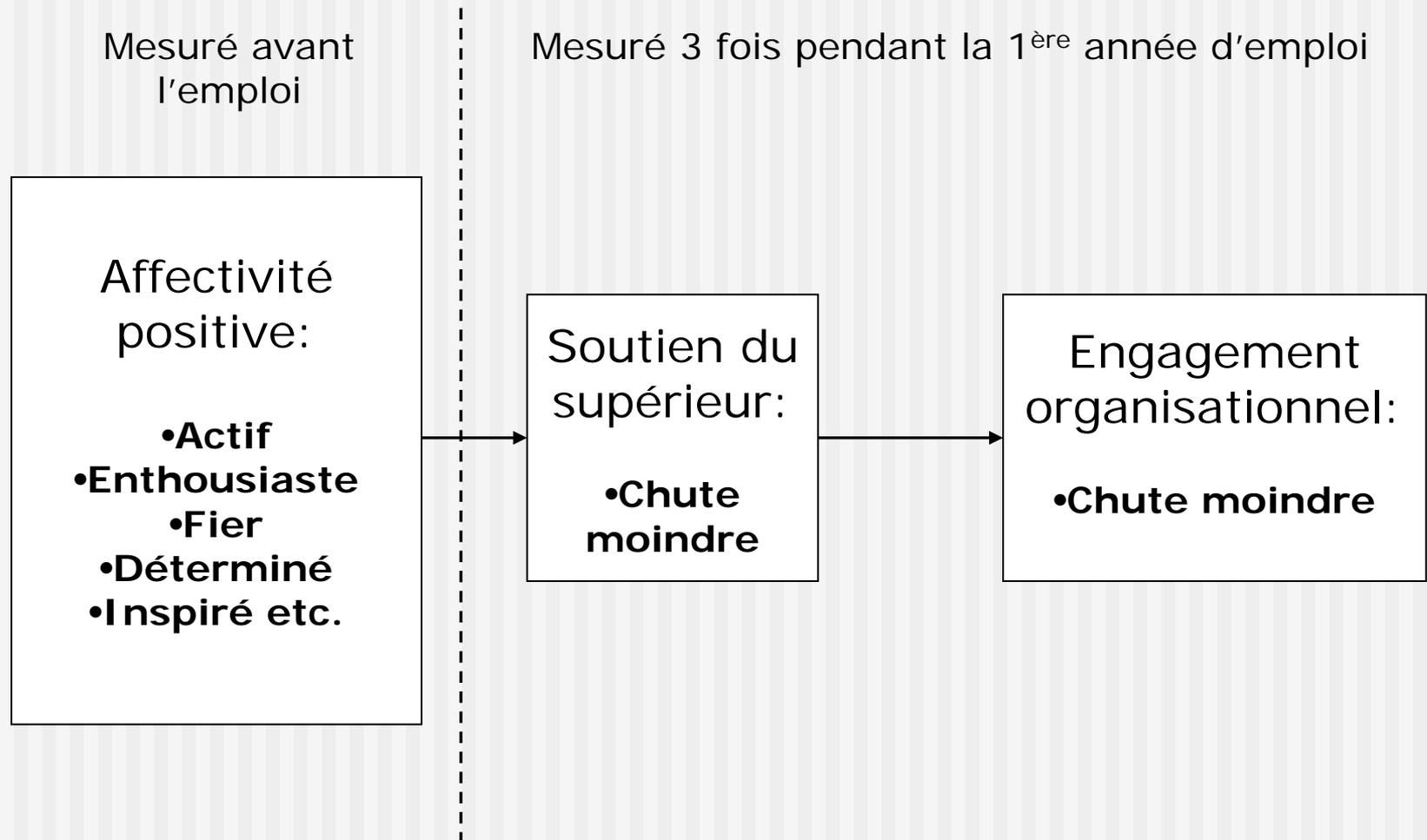
# Effets des conditions de travail (suite)

(Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac, & Roussel, 2011)



# Rôle de la personnalité individuelle

(Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac, & Roussel, 2014)



# Synthèse de ces résultats

---

- Les sources de stress en augmentation au fil du temps chez les nouvelles recrues sont les conflits de rôle et la surcharge de travail
- Ceci conduit à une érosion de l'engagement affectif et une augmentation de l'intention de quitter
- L'augmentation de la surcharge de travail survient aussi plus fortement parmi les recrues qui, au départ, ont les niveaux les plus élevés d'engagement

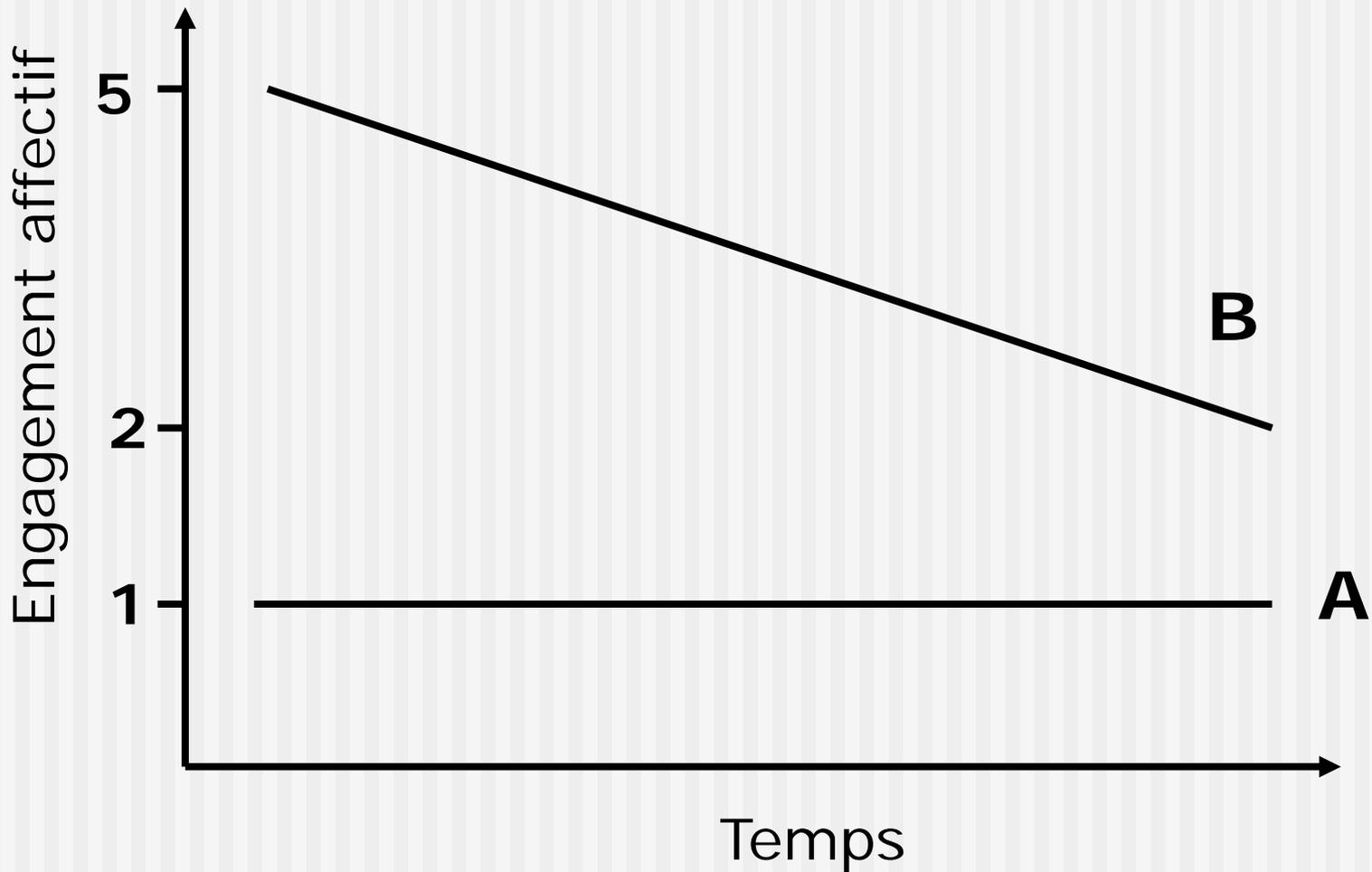
# Synthèse de ces résultats (suite)

---

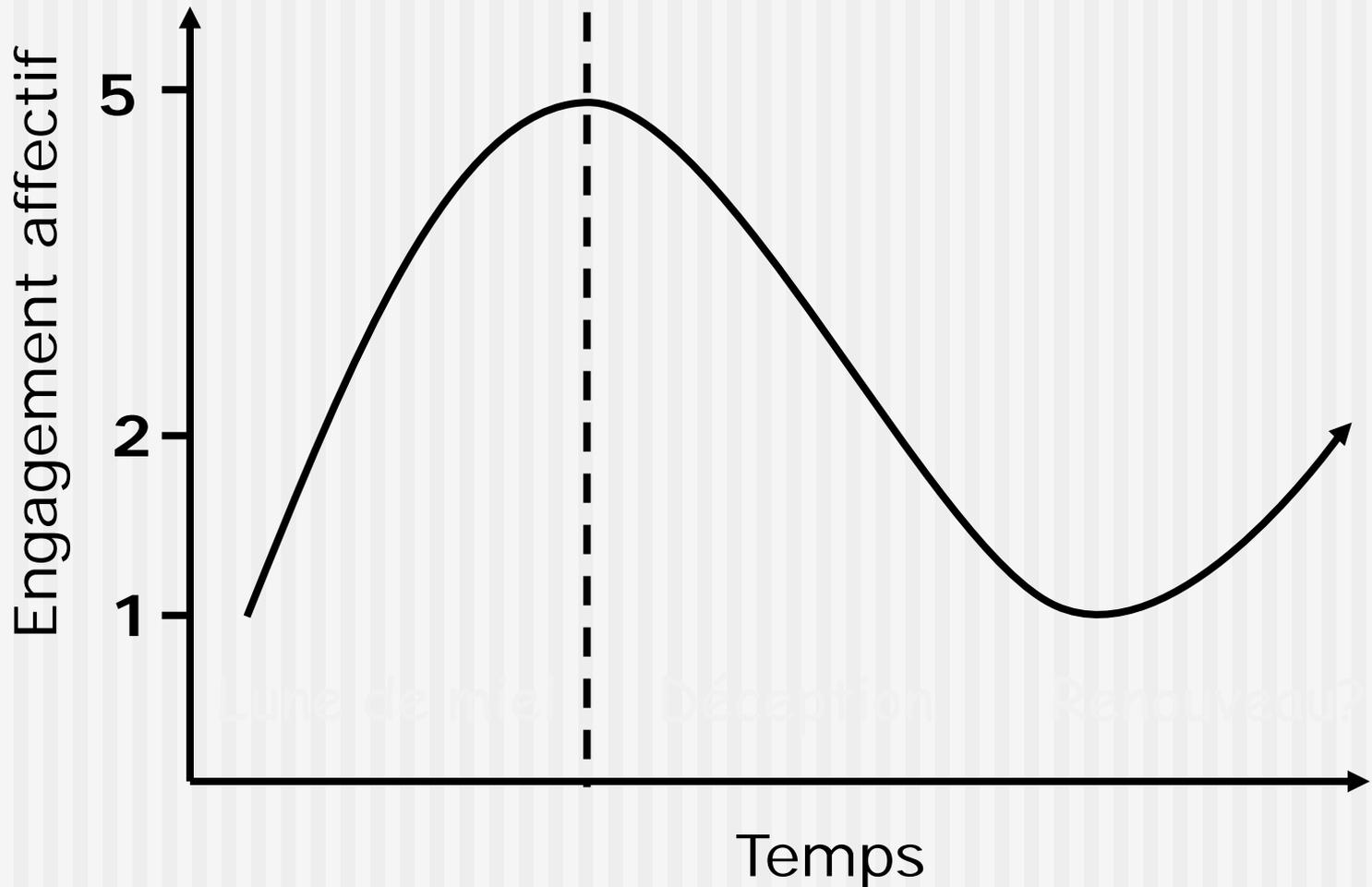
- L'affectivité positive (trait de personnalité) agit comme un facteur de *résilience* dans la socialisation = renforce la résistance individuelle à la désillusion
- L'affectivité négative (tempérament pessimiste) agit comme une perception négative de l'environnement mais n'a pas d'effet dans la durée

# Le changement temporel des attitudes de travail est une variable critique

(Bentein, Vandenberg, Vandenberghe, & Stinglhamber, 2005; Chen, Ployhart, Thomas, Anderson, & Bliese, 2011)

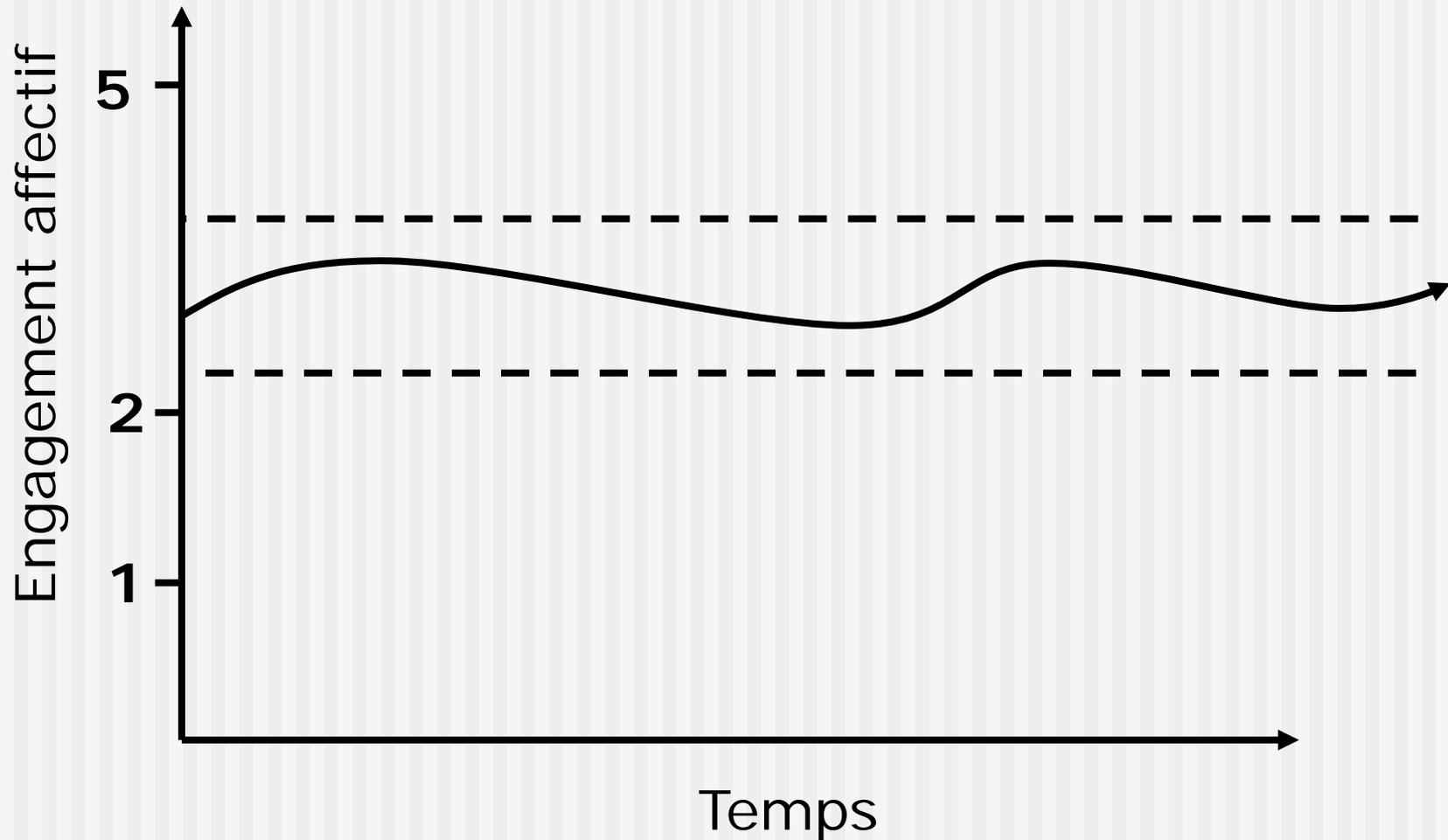


# Attention aux lendemains qui déchantent...



# Viser un engagement durable

---



# Conclusion/Implications

---

- Quand on observe le changement temporel des attitudes, le phénomène de désillusion (vs. progression) provient surtout de la comparaison à soi-même:
  - A-t-on perdu ou gagné ?
  - A-t-on augmenté ou diminué ?
  - Ce qui compte est donc le niveau relatif de l'attitude par rapport à soi-même
- On se compare donc d'abord à soi-même plutôt qu'aux autres

# Références

- Bentein, K., Vandenberg, R.J., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology, 90*, 468-482.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal, 54*, 159-181.
- Jokisaari, M., & Nurmi, J.E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal, 52*, 527-544.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., & Song, Z. L. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal, 56*, 1104-1124.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Boudrias, J.-S. (2013; under review). *Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships*.
- Louis, M.E. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 25*, 226-251.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 652-671.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., Roussel, P., & Ben Ayed, A.K. (2014; in preparation). *A longitudinal examination of the relationships among trait affectivity, perceived supervisor mentoring, and affective organizational commitment in newcomers*.