

« La relation d'emploi : état actuel de la question »

Kathleen Bentein et Sylvie Guerrero

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 63, n° 3, 2008, p. 393-424.

Pour citer ce document, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/019095ar>

DOI: 10.7202/019095ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

# *La relation d'emploi : état actuel de la question*

**KATHLEEN BENTEIN**  
**SYLVIE GUERRERO**

*Cette introduction présente les cinq articles sélectionnés dans ce numéro spécial. Elle montre dans un premier temps comment chaque contribution a un lien avec la théorie de l'échange social, qui sert de fondement à l'ensemble du numéro spécial. Ce faisant, l'apport des cinq articles est souligné et les principaux résultats sont mis en perspective avec les travaux antérieurs sur l'échange social. La deuxième partie de l'introduction présente diverses perspectives de recherche sur la relation d'emploi. Les auteures suggèrent des pistes liées aux emplois atypiques, à l'étude de la relation d'emploi dans une perspective temporelle, et à l'approche multi-cibles et multi-niveaux de la relation d'emploi. Le recours aux méthodes de recherche longitudinales et quantitatives y est suggéré.*

Ce numéro spécial de la revue *Relations Industrielles/Industrial Relations* a pour objectif de faire le bilan sur quelques enjeux actuels autour de la relation d'emploi. La relation d'emploi peut être appréhendée à travers une perspective individuelle ou plus générale (marché du travail, gestion de la main-d'œuvre, etc.), chacune de ces perspectives permettant d'étudier la relation d'emploi de manière complémentaire (Coyle-Shapiro *et al.*, 2005). L'appel à communication privilégiait la perspective individuelle de la relation d'emploi. Il définissait la relation d'emploi comme *le lien que tisse un employé, un individu, avec son organisation, ses représentants et les membres qui la composent*. Dans cette optique, étudier la relation d'emploi permet de répondre à une diversité de questions de recherche : quel type

- 
- BENTEIN, K., professeure, co-titulaire de la Chaire de gestion des compétences, École des sciences de la gestion (ESG), Université du Québec à Montréal, bentein.kathleen@uqam.ca
  - GUERRERO, S., professeure, co-titulaire de la Chaire de gestion des compétences, École des sciences de la gestion (ESG), Université du Québec à Montréal, guerrero.sylvie@uqam.ca

de relation d'emploi nouent les employés? Cette relation a-t-elle changé? Existe-t-il de nouveaux modèles en matière d'attraction et de rétention des employés? Quels sont les acteurs importants dans le lien que l'employé tisse avec l'organisation, le groupe de travail, les collègues, le superviseur?

Ces questions de recherche ne sont pas sans intérêt pour les praticiens. Un des enjeux majeurs des travaux sur la relation d'emploi est de comprendre le processus d'attraction organisationnelle. Les travaux actuels étudient dans quelle mesure les attributs organisationnels, c'est-à-dire les caractéristiques d'emploi, rendent une entreprise attractive aux yeux de ceux qui se portent candidat. De tels attributs offrent des indices sur les conditions de travail et ce faisant, permettent aux chercheurs d'emploi d'anticiper leur vécu en tant que membre d'une organisation (Lievens et Highhouse, 2003). Un deuxième enjeu d'actualité adressé par les chercheurs porte sur la rétention des employés, et tout particulièrement la construction d'une relation d'emploi durable entre l'organisation et ses membres. Les travaux qui s'inscrivent dans ce champ de recherche sont très nombreux depuis une quinzaine d'années et convergent vers la démonstration que les gestes qui traduisent une qualité d'échange entre un individu et les membres de son organisation sont reliés aux variables de rétention, et notamment à l'engagement affectif. Ce résultat a été obtenu autant en lien avec les gestes posés par l'organisation en général, que par ceux posés par le superviseur (Dulac *et al.*, sous presse; Eisenberger *et al.*, 1997, 2001; Wayne, Shore et Liden, 1997). Un troisième enjeu des études sur la relation d'emploi est de pouvoir offrir une relation d'emploi satisfaisante pour tous les employés, quels que soient leur type d'emploi, leur âge, leurs attentes, etc. Dans cette optique, plusieurs travaux ont porté sur la relation d'emploi des employés temporaires, recrutés directement par l'organisation ou via une agence de placement intérimaire. Les études empiriques ne sont pas arrivées à des conclusions probantes concernant la relation d'emploi de cette catégorie d'employés. Si quelques travaux montrent que leur perception de la relation d'emploi est plus distante (par exemple, un contrat psychologique plus économique, Coyle-Shapiro et Kessler, 2002; un engagement organisationnel plus faible, Guest et Conway, 1999), d'autres recherches empiriques ne trouvent pas de différence entre les employés temporaires et les autres employés (Feather et Rauter, 2004; McDonald et Makin, 2000), ou trouvent un effet opposé, les employés temporaires étant plus engagés que les autres (Benson, 1998).

Face à de tels enjeux, ce numéro spécial sur la relation d'emploi a suscité un vif intérêt chez les chercheurs, comme le montre le nombre de manuscrits que nous avons reçus : seize. Plusieurs éléments clés ont abouti à la publication du numéro spécial et au choix des articles sélectionnés. Le caractère novateur et actuel de la problématique traitée, la rigueur et l'originalité de la méthode adoptée, la richesse des résultats, font partie des

critères d'évaluation sur lesquels se sont prononcés les évaluateurs. Une attention particulière a également été apportée à la complémentarité des approches et des thèmes abordés par l'ensemble des articles sélectionnés. Au total, cinq des seize articles soumis ont été retenus à l'issue d'un processus de révision en aveugle, ce qui correspond à un taux d'acceptation de 31 %. Ces articles présentent différentes facettes de la relation d'emploi. L'article de Vandenberghe, St-Onge et Rabineau se focalise sur le début de la relation d'emploi et étudie la capacité d'attraction de différents attributs organisationnels en lien avec les traits de personnalité des candidats. Les articles de Peyrat-Guillard et de Pihel présentent le cas de deux entreprises qui vivent des restructurations organisationnelles majeures, et au sein desquelles la logique de loyauté et de relation d'emploi à long terme est encore très présente. Peyrat-Guillard utilise le concept de contrat social pour étudier le discours de deux syndicats face à la fermeture d'une usine et la détérioration de la relation d'emploi perçue par ces deux syndicats. De son côté, Pihel mobilise le concept de don/contre-don pour décrire comment les employés peuvent maintenir une relation d'emploi satisfaisante, même en présence de changements organisationnels importants. Les deux derniers des cinq articles sélectionnés portent sur les employés temporaires. L'article de Manville compare les perceptions de justice organisationnelle des employés permanents et temporaires, alors que Glaymann et Grima présentent la diversité des relations d'emploi que l'on peut trouver chez les employés intérimaires en situation subie. L'intérêt de ces deux articles est d'identifier des logiques d'acteurs très différentes : alors que l'article de Manville met en lumière la similarité entre les employés temporaires et permanents, celui de Glaymann et Grima fait état d'une relation d'emploi de plus en plus précaire et difficile au fur et à mesure que les intérimaires en situation subie n'arrivent pas à changer de statut d'emploi.

Dans cette introduction, nous proposons de revenir sur les fondements théoriques sous-jacents à l'ensemble des cinq articles présentés dans ce numéro spécial, à travers la théorie de l'échange social. Il s'agira de montrer comment chaque article trouve son ancrage au cœur de cette théorie, et de préciser son apport et son originalité par rapport aux recherches effectuées dans le passé. Nous verrons dans la deuxième partie de l'introduction en quoi ce numéro spécial permet d'ouvrir des pistes de recherche futures sur la relation d'emploi.

### ***APPORTS DU NUMÉRO SPÉCIAL ET ANCRAGE THÉORIQUE AUTOUR DE L'ÉCHANGE SOCIAL***

---

Que les articles de ce numéro spécial adressent l'enjeu de l'attraction, de la rétention des employés, ou du cas particulier des employés temporaires,

les assises théoriques qui sous-tendent leurs développements trouvent leurs fondements dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964).

### *Échange social et personnalité de l'individu*

La théorie de l'échange social considère que la relation tissée entre deux parties (par exemple, deux collègues, ou un employé et son superviseur) peut être décrite sur un continuum entre deux extrêmes : l'échange économique – comprenant des obligations respectives claires, centrées sur la satisfaction de ses propres intérêts et limitées à un échange de ressources quantifiables –, et l'échange social – qui inclut des obligations non spécifiées, laissées à la discrétion des deux parties, tant quant à leur contenu que quant à leur fréquence d'apparition – (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Le type d'échange social qui peut se développer entre deux parties dépend partiellement des dispositions et des traits de personnalité individuels. S'appuyant sur la perspective des dispositions personnelles, Vandenberghe, St-Onge et Robineau innovent en explorant les liens entre les cinq traits de personnalité du *Big Five* et l'attrait de huit attributs organisationnels. Ils montrent qu'une fois les variables de contrôle prises en compte, les traits de personnalité des individus contribuent à expliquer une partie significative supplémentaire de la variance de l'importance accordée à six des huit attributs organisationnels. L'ouverture à l'expérience est le trait de personnalité qui est le plus relié à l'attraction des attributs organisationnels, suivi par la conscience des autres et la méticulosité. Ces résultats complètent les travaux empiriques passés qui établissent un lien entre les traits de personnalité du *Big Five* et les préférences pour un échange social ou économique, mesuré par le biais du contrat psychologique relationnel ou transactionnel (Ho, Weingart et Rousseau, 2004 ; Raja, Johns et Ntalianis, 2004). L'apport de l'étude de Vandenberghe, St-Onge et Robineau est de montrer que les traits de personnalité façonnent la future relation d'emploi en orientant les choix des individus. Toutefois, le rôle de ces traits reste mineur puisque la variance supplémentaire expliquée est inférieure à 7 %. Si ce résultat peut paraître décevant, il n'en est rien quand on le met en perspective avec les connaissances actuelles sur le rôle des dispositions et de la personnalité dans la construction d'un échange social : la plupart des travaux empiriques convergent pour indiquer que les variables individuelles jouent un rôle modérateur et n'ont pas de lien direct avec les perceptions liées à la relation d'emploi, qu'il s'agisse des traits de personnalité généraux (Ho, Weingart et Rousseau, 2004 ; Raja, Johns et Ntalianis, 2004) ou des dispositions des individus à l'égard des formes d'échange (Coyle-Shapiro et Neuman, 2004).

L'article de Glaymann et Grima prolonge les recherches sur le lien entre les variables individuelles et les perceptions liées à la relation d'emploi,

en se centrant sur un échantillon de 80 employés affectés à des missions temporaires par des agences de placement par intérim. L'intérêt de cet article est d'avoir sélectionné, à l'aide de variables objectives listées dans un questionnaire, les individus contraints à une relation d'emploi temporaire. Ces individus se contentent d'une série d'échanges économiques avec les organisations où ils sont affectés, alors qu'ils souhaiteraient s'engager dans un échange plutôt social. Il n'y a donc pas de cohérence (*fit*) entre les attentes individuelles et le type d'échange offert par les agences de placement intérimaire. L'absence de cohérence engendre trois types de réaction observés par les auteurs. La stratégie d'adaptation consiste à tirer des enseignements positifs de ses expériences et à développer une relation affective avec son agence : en d'autres termes à chercher un échange social avec son agence à défaut de pouvoir le faire avec une organisation. La stratégie de résilience conduit l'individu à refuser de s'installer dans l'intérim et à vivre les affectations temporaires comme une occasion de prouver sa valeur. Enfin, la stratégie de résignation est utilisée par les individus qui se réfugient dans une approche passive et fataliste face à une relation d'emploi qu'ils jugent incontrôlable. En décrivant le vécu des intérimaires contraints, l'article prolonge les travaux empiriques sur les effets émotionnels et cognitifs de la violation du contrat psychologique (sentiment de trahison, de colère, volonté de quitter l'entreprise, perte de confiance en autrui ; Ho, Weingart et Rousseau, 2004 ; Tekleab, Takeuchi et Taylor, 2005) ou des perceptions d'injustice vécues en entreprise (Aryee, Budhwar et Chen, 2002; Konovsky et Pugh, 1994). Comme le notent Cropanzano *et al.* (2001 : 42), un traitement juste est de nature à promouvoir un échange plutôt social; ce type de relation engendre l'obligation pour l'individu de s'acquitter de sa dette envers la partie qui l'a bien traité. La stratégie d'adaptation consiste à transférer la perception d'un traitement juste et généreux vers l'agence, à défaut de pouvoir développer un échange social avec les cibles traditionnelles que sont l'organisation, les collègues ou le superviseur. Cette stratégie permet d'améliorer la perception de cohérence entre ses attentes et la situation vécue. Les autres stratégies montrent les effets de l'incohérence entre des attentes et la relation d'emploi en termes de bien être, d'estime de soi et d'épanouissement personnel. Quelques études ont investigué cette relation dans le passé (par exemple, Shore et Tetrick, 1994) mais les témoignages empiriques d'employés en situation de détresse restent rares. L'article de Glaymann et Grima présente sur ce point des résultats particulièrement novateurs, que l'on ne trouve pas dans les travaux antérieurs sur la relation d'emploi.

### *Échange social en contexte de restructuration organisationnelle*

Les recherches effectuées depuis une quinzaine d'années s'accordent pour établir que les phases de restructurations vécues par les employés

affaiblissent la relation d'emploi (Grunberg *et al.*, 2008; Turnley et Feldman, 1998). La perte de confiance en l'organisation et ses représentants et la perception d'être traité de manière injuste ont été observées lors de restructurations, ce qui nuit au maintien d'un échange social durable et constructif. Dans ce numéro spécial, deux articles s'intéressent au cas particulier d'employés qui vivent des restructurations d'entreprise.

L'article de Peyrat-Guillard s'inscrit dans le prolongement des travaux antérieurs sur les conséquences néfastes d'une restructuration, puisqu'il étudie comment le processus de violation du contrat psychologique proposé par Morrison et Robinson (1997) s'applique dans le cadre de la fermeture d'une usine Michelin en France. Les évaluations liées au contrat psychologique prennent place dans un contexte plus large au sein duquel intervient le contrat social, qui reflète les présupposés, croyances et normes à propos du comportement approprié de l'employeur au sein d'une unité sociale particulière (Homans, 1961). Un exemple d'unité sociale est le syndicat. Le contrat social est particulièrement pertinent dans l'expérience d'une restructuration puisqu'il forme une toile de fond à partir de laquelle les employés interprètent la situation qu'ils vivent. Pourtant, les études sur ce thème ont été peu abordées dans le passé et Peyrat-Guillard apporte une des rares contributions au rôle joué par le contrat social en période de restructuration. Notamment, elle montre que les valeurs et croyances des syndicats créent un contrat social spécifique qui peut modifier les perceptions de violation dans une situation donnée. Ainsi, le syndicat Sud considère qu'un employeur doit offrir les conditions d'un échange social durable à ses employés; il perçoit la fermeture d'une usine comme une violation majeure qui remet en cause l'employeur et conduit à le stigmatiser et à le présenter comme incapable de respecter ses obligations. En revanche, l'idéologie de la relation d'emploi du syndicat CFE-CGC est moins focalisée sur un échange social et tolère la présence d'éléments plus économiques et négociables dans l'échange. Les réactions de ce syndicat à la fermeture de la même usine sont moins exacerbées et conduisent à la perception que certains engagements n'ont pas été tenus, sans toutefois stigmatiser l'employeur. Ces deux syndicats étant les plus représentatifs des employés de Michelin, ils créent un cadre interprétatif à une situation – la fermeture d'une usine – qui peut teinter les perceptions de chaque individu concernant cette situation.

L'article de Pihel prend le contre-pied de l'ensemble des travaux antérieurs sur les effets des restructurations, en décrivant le cas d'une restructuration qui permet de poursuivre un échange social de qualité. Ce cas est donc unique et indique que la force, la nature et les règles qui sous-tendent un échange social peuvent être maintenus en dépit d'un contexte organisationnel difficile. Pour ce faire, Pihel a recours au principe de don/

contre-don décrit par Mauss (1967). L'échange de dons représente un type particulier d'échange social, gouverné par un ensemble de règles qui précisent comment échanger des dons (Balkin et Richebé, 2007) : le don suppose une relation entre deux parties avec un horizon d'échange indéfini et des interactions fréquentes ; la valeur de ce qui est échangé est variable et les deux parties ne cherchent pas à comparer ce qu'ils reçoivent avec ce qu'ils donnent. Si le tabou du « calcul » est violé, c'est-à-dire si l'une des deux parties cherche à respecter un équilibre strict dans la valeur des dons, à faire valoir ses intérêts personnels ou à retourner une faveur immédiatement, l'échange de dons est brisé (Mauss, 1967 ; Testart, 2001). L'article de Pihel décrit l'échange de dons entre France Télécom et ses employés. Il montre que lorsque les règles et principes qui régissent l'échange de dons ne sont pas violés, les employés continuent à faire confiance en leur employeur et lui restent fidèles, même si la nature des obligations attendues est modifiée. L'échantillon d'étude porte sur 61 employés transférés d'un poste administratif ou technique vers un poste de conseiller commercial ou de téléopérateur en centre d'appels, qui requiert des compétences et recouvre des tâches bien différentes que celles qu'ils exerçaient dans leur emploi antérieur. Or, des changements aussi profonds ne nuisent pas aux performances des employés et à leur loyauté. Les employés engagés dans un principe de don/contre-don ne comptent pas ce qu'ils gagnent (ou perdent) à court terme. Ils voient leur relation d'emploi de manière beaucoup plus globale, et acceptent de changer de poste et de se reconverter dans la mesure où leur organisation ne remet pas en cause le principe d'emploi à vie, la garantie de leur emploi dans le lieu géographique qu'ils souhaitent, et investit dans leur apprentissage. En revanche, ils n'apprécient guère la mise en place d'indicateurs de performance qui les forcent à accepter des formes d'échange plus économiques, alors que la confiance avec les clients ne peut s'établir à leur avis que sur du long terme, sans compter et sans mesurer ce qu'ils leur apportent.

### *Échange social et justice organisationnelle*

Les pratiques organisationnelles agissent comme des témoignages de la volonté de l'employeur de valoriser et de prendre soin de ses employés. Par exemple, Balkin et Richebé (2007) suggèrent que les activités de formation telles que le mentorat, la formation continue ou le coaching, sont autant de gestes qui conduisent au développement d'un échange social avec l'employé. Dans le même ordre d'idée, de nombreux travaux ont établi que les pratiques qui démontrent la volonté de justice organisationnelle sont reliées au développement d'un échange social. Ces travaux indiquent que les formes de justice organisationnelle créent la perception d'être soutenu par l'organisation, qui a son tour conduit l'individu à retourner la faveur



faite par l'organisation en lui étant fidèle et en démontrant des performances élevées (Aryee, Budhwar et Chen, 2002; Lavelle, Rupp et Brockner, 2007; Tekleab, Takeuchi et Taylor, 2005).

L'article de Manville vise à comparer l'effet des perceptions de justice sur l'implication affective organisationnelle de 183 employés permanents et 71 employés embauchés temporairement, tous étant infirmiers ou aides-soignants. Les résultats obtenus font état de l'importance des gestes posés par l'organisation, quel que soit le statut de l'employé. On pourrait penser que les employés temporaires accordent moins d'importance aux gestes posés par l'organisation, puisque l'échange qu'ils nouent avec elle est de courte durée : il n'en est rien ! Les employés sont tous sensibles à la capacité de l'organisation à offrir des procédures justes (justice procédurale), et à les appliquer avec générosité auprès de tous (justice distributive et interpersonnelle). Si ces conditions sont réunies, les employés temporaires, tout autant que les employés permanents, ont le désir de rester dans l'organisation. Ce résultat indique que toute organisation a intérêt à traiter avec égards et générosité tous ses employés, quel que soit leur statut. Une première raison est d'alimenter un bassin d'employés potentiels pour l'avenir, qui seront attirés par l'organisation et souhaiteront s'y investir. Une deuxième raison est d'accélérer le sentiment d'inclusion des employés temporaires et de leur permettre de développer un échange de nature sociale et économique, même dans un contexte d'emploi à courte durée.

### ***ENJEUX ACTUELS ET FUTURS DE LA RELATION D'EMPLOI***

Les articles de ce numéro spécial confirment l'intérêt d'étudier la relation d'emploi et ouvrent la voie à de nouvelles questions.

#### ***Les relations d'emploi, plutôt que la relation d'emploi***

Les articles de ce numéro illustrent l'existence d'une grande hétérogénéité dans les relations d'emploi. Le contrat d'emploi traditionnel (à temps plein, à durée indéterminée, chez l'employeur) existe toujours, mais à côté de celui-ci se sont développés des contrats d'emploi dits contingents, ou atypiques. Ainsi, les résultats présentés par Glaymann et Grima d'une part, et par Manville d'autre part, confirment l'existence de réalités très différentes au sein de cette large catégorie que représentent les emplois atypiques, et ouvrent la voie à des questionnements et suggestions pour la recherche future.

Tout d'abord, force est de constater le manque de convergence dans la littérature quant aux classifications et aux définitions utilisées. Même si certaines typologies ou classifications existent (par exemple, Connelly et Gallagher, 2004), aucune ne fait l'unanimité et les auteurs utilisent peu

les caractéristiques du contrat de travail pour comprendre les mécanismes à l'œuvre dans ces relations d'emploi atypiques. Soulignons ici l'effort de nos collègues francophones, Bourhis et Wils (2001), qui ont proposé deux typologies, une typologie des formes de travail et une typologie des travailleurs, qui révèlent des dimensions intéressantes pour caractériser et classer les différentes relations d'emploi atypiques. Selon eux, quatre dimensions sont nécessaires pour caractériser les différentes formes de travail : la nature du contrat de travail (contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée, ou contrat de service) ; le lieu de travail (employeur ou autre lieu) ; la durée de la semaine (temps complet ou temps partiel), et la régularité de l'horaire de travail (régulier contre variable). Trois dimensions sont requises pour saisir la typologie des travailleurs : le cumul d'emplois, la durée du travail sur une base annuelle, et la désirabilité du patron d'emploi (volontaire ou involontaire).

Cette dernière dimension liée au choix volontaire ou non semble fondamentale dans les études portant sur les relations d'emploi atypiques. Dans ce numéro, Glaymann et Grima mettent en place une méthodologie complexe pour identifier des intérimaires 'contraints'. Ils s'inscrivent ici dans la tradition de recherche qui veut que des attitudes et comportements favorables soient observés auprès des travailleurs qui ont choisi l'emploi temporaire, et que des attitudes et comportements défavorables soient observés auprès de ceux qui n'ont pas choisi cette situation mais qui la subissent. Il pourrait être intéressant d'éclairer cette problématique du choix ou de la préférence par la théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan (1987). Dans le même ordre d'idée, Felfe *et al.* (2008) vont encore plus loin en montrant que l'engagement envers la forme d'emploi (emploi traditionnel, temporaire, ou indépendant dans leur étude) explique une part de variance significative des comportements bénéfiques envers l'organisation au-delà de la part expliquée par l'engagement organisationnel.

L'utilisation étendue de contrats d'emplois atypiques pourrait affecter les attitudes et les comportements des employés permanents. Il se pourrait en effet que l'hétérogénéité des relations d'emploi au sein d'un groupe d'employés ait des implications négatives sur l'ensemble des membres du groupe, tout comme cela a déjà été démontré pour d'autres types d'hétérogénéité démographiques. Récemment, Broschak et Davis-Blake (2006) ont montré que l'hétérogénéité dans les relations d'emploi pouvait avoir un impact négatif sur les réactions psychologiques et sociales à l'égard du supérieur, des pairs, et du groupe de travail. Ces effets négatifs sont d'autant plus impressionnants qu'ils sont proportionnels à la quantité d'employés atypiques dans le groupe. La théorie de l'identité sociale peut éclairer ce résultat : les individus maintiennent une image positive d'eux-mêmes en catégorisant les personnes de leur entourage comme membre de

l'*in-group* ou de l'*out-group* (Tajfel et Turner, 1986). Dans le même ordre d'idées, Chattopadhyay et George (2001) ont montré que les employés permanents traitent les employés contingents comme des *outsiders*, même si ces derniers effectuent leur tâche au même endroit qu'eux. La théorie de la comparaison sociale (Kruglanski et Mayselless, 1990) pourrait représenter un autre cadre théorique intéressant pour comprendre comment les employés permanents versus contingents évaluent leur propre situation en la comparant à celle des autres. Ce type de recherches a des implications pratiques importantes, puisqu'elles permettent de répondre en partie à la question suivante : quand est-il approprié de mélanger ou de séparer les employés contingents et les employés traditionnels ? (Lautsch, 2002).

### ***La relation d'emploi, un processus de construction dans le temps***

La relation d'emploi n'est pas un concept statique. Comme le montre l'article de Vandenberghe, St-Onge et Robineau, elle commence même à se former avant l'entrée dans l'organisation, lorsque l'individu perçoit les attributs organisationnels comme des indices du type de relation d'emploi qu'il peut espérer développer avec l'organisation. Elle se développe ensuite et évolue au cours du temps. Ainsi, Pihel nous montre comment la compréhension de l'engagement des acteurs passe par une analyse historique de la relation qui les lie à l'entreprise. C'est cette histoire 'totale' de la relation d'emploi qui permet de comprendre l'engagement paradoxal des employés de France Télécom qui décident de continuer la relation d'emploi malgré le contexte de restructuration et de réorientation professionnelle subie. De la même façon, la dureté du discours du syndicat Sud Michelin à propos du conflit de l'usine de Poitiers est analysée par Peyrat-Guillard comme un processus d'interprétation de la rupture du contrat relationnel développé précédemment entre Michelin et ses employés. Le discours est d'autant plus dur que le contrat développé était basé sur le respect des personnes. Soulignons l'aspect contradictoire de ces résultats au premier abord : dans l'article de Pihel, la brèche du contrat ne se transforme pas en perception de violation parce qu'elle se développe dans une relation d'échange relationnel, et dans l'article de Peyrat-Guillard, la brèche du contrat se transforme en sentiment de violation justement parce que cette perception s'inscrit dans le cadre d'un contrat relationnel (argument suggéré par Morrison et Robinson, 1997, mais qui n'a jamais directement été testé). Même si toutes les précautions doivent être prises vu l'angle d'approche extrêmement différent de ces deux études, il apparaît intéressant et fondamental de mieux comprendre comment la relation d'emploi se développe au cours du temps pour analyser ce qui se passe à un temps X de la relation d'emploi. Soulignons ici une étude récente de Dulac *et al.* (sous presse) qui montre que des relations d'échange de bonne qualité

précédemment développées avec l'organisation (support organisationnel perçu ou POS) et avec le supérieur (qualité de la relation d'échange entre le leader et le subordonné ou LMX) vont diminuer la perception de brèche dans le contrat, et diminuer la transformation de ces brèches en sentiments de violation. Les auteurs présentent cet effet comme spécifique à la période d'entrée dans l'organisation (les variables POS et LMX étant mesurées après 6 mois dans l'organisation, et les variables brèches et violation après 12 mois), et ne remettent pas en question l'argument de Morrison et Robinson (1997) qui resterait valable, selon eux, dans le cadre de relations d'échange relationnel bien établies. Même si des éléments tels que la nature de la brèche, ou l'accumulation de brèches au cours du temps mériteraient d'être pris en compte dans ce débat, l'ensemble de ces résultats plaide en faveur de la prise en compte de l'élément temporel dans les recherches sur la relation d'emploi.

L'évolution de la relation d'emploi dans le temps apparaît également dans l'article de Glaymann et Grima, lorsqu'ils suggèrent l'existence d'un enchaînement possible entre les trois stratégies développées par les intérimaires contraints : passage d'une stratégie d'adaptation à une stratégie de résilience, et finalement de résignation. Ceci nous amène à souligner l'intérêt d'étudier le changement intra-individuel au cours du temps. Cela pourrait être facilité par l'utilisation de méthodes d'analyse du type *Latent Growth Modeling* (LGM) dans les modèles d'équations structurelles (Chan, 1998). Ces méthodes permettent d'analyser la forme des trajectoires de changement intra-individuel des variables au cours du temps (par exemple, la stratégie de résignation augmente-t-elle linéairement au cours du temps ?), d'analyser les variations interindividuelles des trajectoires de changement intra-individuelle (par exemple, existe-t-il des différences quant à la vitesse à laquelle les individus abandonnent la stratégie d'adaptation ?), d'examiner les liens avec d'autres variables expliquant ces différences de trajectoires de changement entre les individus (par exemple, certains traits de personnalité expliquent-ils la vitesse avec laquelle les individus abandonnent la stratégie d'adaptation ?), ou les effets de ces différences sur d'autres variables (par exemple, la vitesse à laquelle les individus abandonnent la stratégie d'adaptation explique-t-elle le sentiment de malaise ressenti par les individus ?), et finalement d'examiner l'existence de liens entre les trajectoires de changement sur des variables différentes (par exemple, la vitesse à laquelle les individus abandonnent la stratégie d'adaptation est-elle reliée à la vitesse à laquelle les individus adoptent la stratégie de résignation ?). Empruntées à la psychologie du développement, ces méthodes nous semblent pleines de promesses pour tous les chercheurs qui s'intéressent aux processus de changement intra-individuel au cours du temps.

### *La relation d'emploi, un concept multi-cibles et multi-niveaux*

L'assomption implicite dans la plupart des études portant sur la relation d'emploi est que la relation s'établit entre l'individu et son organisation. Cependant, comme c'est également le cas dans ce numéro, les auteurs précisent rarement qui se trouve caché derrière cette entité qu'est l'organisation. Coyle-Shapiro et Shore (2007) relèvent un peu ironiquement que si l'organisation est représentée par ses agents et par ses sous-groupes, et dépend de la perception individuelle de l'employé, on peut aller jusqu'à dire que chaque employé travaille pour une organisation différente. Sous-jacent à cette assomption implicite se trouve le processus d'anthropomorphisation de l'organisation, par lequel l'employé attribue à cette dernière des qualités et caractéristiques humaines (Levinson, 1965). Cette notion de personnification ouvre la voie à un certain nombre de questions : Quels sont les agents organisationnels qui jouent un rôle central dans ce processus de personnification ? Que se passe-t-il lorsque l'employé fait l'expérience de relations contradictoires avec différents agents organisationnels ? La plupart des recherches actuelles n'abordent pas ces questions, et gagneraient à être plus explicites sur les agents organisationnels concernés. De même, des recherches portant sur le mécanisme de personnification lui-même mériteraient d'être développées.

Poursuivant dans cette direction, les recherches pourraient également examiner comment la relation employé-organisation peut être affectée par la relation de l'employé envers d'autres cibles de son environnement de travail. Ainsi, Pihel montre que la relation avec les clients et le collectif de travail semble jouer un rôle central dans la relation d'emploi vécue entre les employés de France Télécom et leur organisation. Lavelle, Rupp et Brockner (2007) proposent un modèle théorique intégré de la littérature multi-cibles sur la justice, l'échange social, et les comportements citoyens qui pourrait représenter un bon exemple pour les recherches sur le sujet. Ce modèle prend directement appui sur la théorie de l'échange social, et les auteurs encouragent les chercheurs à spécifier les cibles des construits tant au niveau des antécédents (perceptions de justice), que des médiateurs (relations d'échange social), et des comportements conséquents (comportements citoyens). Ils reconnaissent l'existence d'effets croisés potentiels entre les processus liés aux cibles (par exemple, l'effet de l'engagement envers le supérieur sur les comportements citoyens orientés vers le groupe de travail).

Directement relié au point précédent, certaines des cibles de l'échange sont emboîtées les unes dans les autres. Ainsi, certains individus travaillent dans des équipes qui font partie de départements, départements qui sont eux-mêmes insérés dans l'organisation. Jusqu'à présent la recherche a très peu examiné les effets potentiels de ces processus d'emboîtement et

de dépendance entre les cibles<sup>1</sup>. Lorsqu'elle l'a fait, elle a essentiellement adopté une approche contextuelle ou descendante, en examinant les effets des cibles englobantes sur les cibles englobées (Kozlowski et Klein, 2000), comme par exemple, l'effet de facteurs organisationnels tels que la culture, sur les facteurs et comportements de groupe, et l'effet de ces derniers sur les facteurs et comportements individuels. Les techniques statistiques multi-niveaux du type *Hierarchical Linear Modeling* (HLM) représentent des techniques statistiques de choix pour identifier ces effets. Cependant, si on définit la relation d'emploi comme une relation d'échange social, les échanges devraient se faire dans les deux sens. Mais la littérature n'a encore jamais examiné les processus émergents ou ascendants, par lesquels les individus ou les cibles englobées peuvent avoir un impact sur les cibles qui les englobent (Tetrick, 2004). Kozlowski et Klein (2000) montrent que les outils statistiques nécessaires pour analyser ces processus sont actuellement en développement. Cette idée d'interactions descendantes et ascendantes entre les cibles d'échange est fondamentale puisqu'elle est inscrite au cœur même de la définition d'une relation d'échange entre deux entités.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- ARYEE, Samuel, Pawan BUDHWAR et Zhen Xiong CHEN. 2002. « Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model ». *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267–285.
- BALKIN, David et Nathalie RICHEBÉ. 2007. « A Gift Exchange Perspective on Organizational Training ». *Human Resource Management Review*, 7 (1), 52–62.
- BENSON, John. 1998. « Dual Commitment : Contract Workers in Australian Manufacturing Enterprise ». *Journal of Management Studies*, 35 (3), 355–375.
- BLAU, Peter. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- BOURHIS, Anne et Thierry WILS. 2001. « L'éclatement de l'emploi traditionnel : les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 56 (1), 66–91.
- BROSCHAK, Joseph P. et Alison DAVIS-BLAKE. 2006. « Mixing Standard Work and Non-Standard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements ». *Academy of Management Journal*, 49 (2), 371–393.

---

1. Notons que si l'article de Peyrat-Guillard se centre sur un autre niveau d'analyse puisqu'il explore les relations institutionnelles entre l'organisation et le syndicat, il n'examine pas les effets potentiels de ces relations sur les attitudes et les comportements des employés, qui représenteraient une cible emboîtée tant par rapport à l'organisation qu'au syndicat.

- CHAN, David. 1998. « The Conceptualization and Analysis of Change over Time: An Integrative Approach Incorporating Longitudinal Mean and Covariance Structures Analysis (LMACS) and Multiple Indicator Latent Growth Modeling (MLGM) ». *Organizational Research Methods*, 1 (4), 421–483.
- CHATTOPADHYAY, Prithviraj et Elizabeth GEORGE. 2001. « Examining the Effects of Work Externalization through the Lens of Social Identity Theory ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 781–788.
- CONNELLY, Catherine E. et Daniel D. GALLAGHER. 2004. « Emerging Trends in Contingent Work Research ». *Journal of Management*, 30 (6), 959–983.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M. et Ian KESSLER. 2002. « Contingent and Non-Contingent Working in Local Government: Contrasting Psychological Contracts ». *Public Administration*, 80 (1), 77–101.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M. et Joel H. NEUMAN. 2003. « The Psychological Contract and Individual Differences: The Role of Exchange and Creditor Ideologies ». *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 150–163.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M. et Joel H. NEUMAN. 2004. « The Psychological Contract and Individual Differences: The Role of Exchange and Creditor Ideologies ». *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 150–171.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M. et Lynn M. SHORE. 2007. « The Employee-Organization Relationship : Where Do We Go from Here ? ». *Human Resource Management Review*, 17 (2), 166–179.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M., Lynn M. SHORE, M. Susan TAYLOR et Lois E. TETRICK. 2005. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- CROPANZANO, Russell et Marie MITCHELL. 2005. « Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review ». *Journal of Management*, 31 (6), 874–900.
- CROPANZANO, Russell, Deborah E. RUPP, Carolyn J. MOHLER et Marchall SCHMINKE. 2001. « Three Roads to Organizational Justice ». *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20. J. Ferris, dir. Greenwich, CT: JAI Press, 1–113.
- DECI, Edward L. et Richard M. RYAN. 1987. « The Support of Autonomy and the Control of Behavior ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), 1024–1037.
- DULAC, Tanguy, Jacqueline A.-M. COYLE-SHAPIRO, David J. HENDERSON et Sandy J. WAYNE. Sous presse. « Not All Responses to Breach Are the Same: A Longitudinal Study Examining Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations ». *Academy of Management Journal*.
- EISENBERGER, Robert, Jim CUMMINGS, Stephen ARMELI et Patrick LYNCH. 1997. « Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction ». *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812–839.
- EISENBERGER, Robert, Stephen ARMELI, Barbara REXWINKEL, Patrick LYNCH et Linda RHOADES. 2001. « Reciprocation of Perceived Organisational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42–51.

- FEATHER, N.T. et Katrin RAUTER. 2004. « Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 81–94.
- FELFE, Jörg, Renate SCHMOOK, Birgit SCHYNS et Bernd SIX. 2008. « Does the Form of Employment Make a Difference ? Commitment of Traditional, Temporary, and Self-Employed Workers ». *Journal of Vocational Behavior*, 72 (1), 81–94.
- GRUNBERG, Leon, Sarah MOORE, Edward S. GREENBERG et Pat SIKORA. 2008. « The Changing Workplace and its Effects: A Longitudinal Examination of Employee Responses at a Large Company ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (2), 215–241.
- GUEST, David et Neil CONWAY. 1999. « Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK ». *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), 367–389.
- HO, Violet T., Laurie R. WEINGART et Denise ROUSSEAU. 2004. « Responses to Broken Promises : Does Personality Matter ? ». *Journal of Vocational Behavior*, 65 (2), 276–293.
- HOMANS, George C. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York : Harcourt.
- KONOVSKY, Mary A. et S. Douglas PUGH. 1994. « Citizenship Behavior and Social Exchange ». *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656–669.
- KOZLOWSKI, Steve W. et Katherine J. KLEIN. 2000. « A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes ». *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. K. Klein et S. Kozlowski, dir. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KRUGLANSKI, Arie W. et Ofra MAYSELESS. 1990. « Classic and Current Social Comparison Research: Expending the Perspective ». *Psychological Bulletin*, 108 (2), 195–208.
- LAUTSCH, Brenda. 2002. « Uncovering and Explaining Variance in the Features and Outcomes of Contingent Work ». *Industrial & Labor Relations Review*, 56 (1), 23–43.
- LAVELLE, James J., Deborah E. RUPP et Joel BROCKNER. 2007. « Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model ». *Journal of Management*, 33 (6), 841–866.
- LEVINSON, Harry. 1965. « Reciprocation: The Relationship between Man and Organization ». *Administrative Science Quarterly*, 9 (4), 370–390.
- LIEVENS, Filip et Scott HIGHHOUSE. 2003. « The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer ». *Personnel Psychology*, 56 (1), 75–102.
- MAUSS, Marcel. 1967. *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*. New York: Norton.



- MCDONALD, David et Peter MAKIN. 2000. « The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff ». *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (2), 84–91.
- MORRISON, Elizabeth et Sandra L. ROBINSON. 1997. « When Employee Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Develops ». *Academy of Management Review*, 22 (1), 226–256.
- RAJA, Usman, Gary JOHNS et Filotheos NTALIANIS. 2004. « The Impact of Personality on Psychological Contracts ». *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350–365.
- SHORE, Lynn M. et Lois E. TETRICK. 1994. « The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship ». *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1. C.L. Cooper et D.M. Rousseau, dir. Oxford: John Wiley & Sons, 91–109.
- TAJFEL, Henri et John C. TURNER. 1986. « The Social Identity of Inter-Group Behavior ». *Psychology of Inter-Group Relations*. S. Worchel et W. Austin, dir. Chicago: Nelson-Hall.
- TEKLEAB, Amanuel G., Riki TAKEUCHI et M. Susan TAYLOR. 2005. « Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations ». *Academy of Management Journal*, 48 (1), 146–163.
- TESTART, Alain. 2001. « Échange marchand, échange non marchand : tirer les enseignements de l'affaire Tessier ». *Revue Française de Sociologie*, 42 (4), 719–748.
- TETRICK, Lois E. 2004. « Understanding the Employment Relationship: Implications for Measurement and Research Design ». *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, et L. Tetrick, dir. Oxford: Oxford University Press.
- TURNLEY, William H. et Daniel C. FELDMAN. 1998. « Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring ». *Human Resource Management*, 37 (1), 71–81.
- WAYNE, Sandy, Lynn M. SHORE et Robert C. LIDEN. 1997. « Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective ». *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82–111.

# *The Employment Relationship: Current Research Avenues*

**KATHLEEN BENTEIN**  
**SYLVIE GUERRERO**

*This introduction presents the five articles selected for this special issue. First, it illustrates how each contribution relates to the social exchange theory, on which this entire special issue is based. The contributions of the five articles are highlighted and their main results are compared with those of previous work conducted on social exchange. The second part of the introduction presents various research perspectives on the employment relationship. The authors recommend avenues for contingent jobs, for a study of the employment relationship from a temporal perspective, and a multi-foci and multi-level approach of the employment relationship. They also recommend the use of longitudinal and quantitative research methods.*

This special issue of the Relations Industrielles/Industrial Relations Journal is aimed at providing research avenues on several current issues surrounding the employment relationship. The employment relationship can be tackled either from an individual or from a more general perspective (labour market, manpower management, etc.), with each perspective allowing a complementary study of the employment relationship (Coyle-Shapiro *et al.*, 2005). The call for papers strongly favoured the individual perspective of the employment relationship. It defined the employment relationship as *the relationship an employee or an individual builds with his organization, its representatives and its members*. In this context, studying the employment relationship provides answers to a variety of research

- 
- BENTEIN, K., professor, co-chair of the Chaire de gestion des compétences, École des sciences de la gestion (ESG), Université du Québec à Montréal, bentein.kathleen@uqam.ca
  - GUERRERO, S., professor, co-chair of the Chaire de gestion des compétences, École des sciences de la gestion (ESG), Université du Québec à Montréal, guerrero.sylvie@uqam.ca

questions: what type of work relationship binds employees? Has that relationship changed? Are there any new theoretical frameworks to attract and retain employees? Who are the major actors in the relationship the employee establishes with his organization, his work group, his colleagues, his supervisor?

These research questions are certainly of interest to practitioners. One of the major challenges in looking at the employment relationship is understanding the organizational attraction process. Current studies examine the extent to which organizational factors, that is, employment characteristics, make a company attractive to those looking to join it. Such factors act as identifiers for working conditions, allowing a job seeker to anticipate what he can expect if he joins a particular organization (Lievens and Highhouse, 2003). Another current challenge being addressed by researchers relates to employee retention, particularly to the building of a long-term employment relationship between an organization and its members. Much research has been concentrated on this area over the last fifteen years, and has generally shown that actions carried out between an individual and the members of his organization are linked to retention variables, and particularly, affective commitment. This result has been obtained both in terms of organizational actions and in terms of actions taken by the supervisor (Dulac *et al.*, in press; Eisenberger *et al.*, 1997, 2001; Wayne, Shore and Liden, 1997). A third challenge in employment relationship studies is the ability to offer an employment relationship that is satisfying for all employees, irrespective of their type of employment, their age, their expectations, etc. In that regard, several studies have looked at the employment relationship among temporary employees, hired directly by the organization or through temporary placement agencies. Empirical studies have not led to consistent results concerning the employment relationship in this employee category. While some studies show that such employees have a more distant perception of their employment relationship (for example, a more transactional psychological contract, Coyle-Shapiro and Kessler, 2002; less affective organizational commitment, Guest and Conway, 1999), some other empirical research studies do not find any differences between temporary and other employees (Feather and Rauter, 2004; McDonald and Makin, 2000), or, in fact, found the opposite effect, with temporary employees being more committed than others (Benson, 1998).

Given all the issues at stake here, this special issue on the employment relationship was greeted with great enthusiasm by researchers, as is evidenced by the number of papers we received: sixteen. Several key factors were taken into account in the publication of this special issue, and played an important role in the choice of the articles selected. The following criteria were used to assess the articles submitted: the innovative dimension

of the problem studied as well as its currency, the thoroughness and originality of the method adopted and the richness of the results obtained. Particular attention was also paid to the complementarity of the approaches and topics running through all the articles selected. In all, five of the sixteen articles submitted were retained following a blind review process, representing a 31% acceptance rate. These articles present different facets of the employment relationship. The article by Vandenberghe, St-Onge and Rabineau focuses on the formation of the employment relationship, and examines the attractiveness of different organizational factors and how they relate to candidates' personality traits. The articles by Peyrat-Guillard and by Pihel present the cases of two businesses undergoing major organizational restructuring, and within which the long-term loyalty and employment relationship logics are at play. Peyrat-Guillard uses the social contract concept to study the discourse of two unions facing the shutdown of a plant, and consequently the perceived deterioration in the employment relationship by both unions. Pihel focuses on the "gift exchange" concept to describe how employees can maintain a satisfactory employment relationship, even during major organizational changes. The last two of the five articles selected deal with temporary employees. Manville's article compares perceptions of organizational justice among permanent and temporary employees, while Glaymann and Grima present the diverse range of employment relationships that can be found among temporary employees. Both articles contribute by identifying extremely divergent logics existing among the actors: while Manville's article shines the light on the similarities between temporary and permanent employees, the article by Glaymann and Grima reports that the employment relationship becomes increasingly precarious as temporary employees find themselves unable to change their employment status.

In this introduction, we propose a return, through the social exchange theory, to the underlying theoretical foundations present in all five articles retained in this special issue. We will show how each article centers around this theory, and indicate its contribution and originality versus what is available in existing research. In the second part of the introduction, we will suggest avenues for future research on the employment relationship.

### ***CONTRIBUTIONS OF THIS SPECIAL ISSUE AROUND THE SOCIAL EXCHANGE THEORY***

---

The theoretical bases underlying the development of the challenges tackled in the papers in this special issue—attraction, employee retention or the specific case of temporary employees—partly relate to the social exchange theory (Blau, 1964).

### *Social Exchange and the Individual's Personality*

The social exchange theory considers that a relationship established between two parties (for example, two colleagues or an employee and his supervisor) can be described on a continuum between two extremes: economic exchange—including respective obligations that are clear, centered around satisfying one's interests and limited to the exchange of quantifiable resources—and social exchange—which includes unspecified obligations, which are left to the discretion of both parties, both in terms of their contents and of their frequency of exchange—(Cropanzano and Mitchell, 2005).

The type of social exchange existing between two parties depends in part on individual dispositions and personality traits. Focusing on the personal disposition perspective, Vandenberghe, St-Onge and Rabineau innovate by looking at the links between the "Big Five" personality traits and the attractiveness of eight organizational factors. They show that once control variables are taken into account, personality traits contribute in explaining a significant additional part of the variance relative to six of eight measured organizational factors. Openness to experience is the personality trait most closely associated with the attractiveness of the organizational factors, followed by agreeableness and by conscientiousness. These results complement previous empirical works which find an association between the "Big Five" personality traits and preferences for a social or economic exchange, measured through the relational or transactional psychological contract (Ho, Weingart and Rousseau, 2004; Raja, Johns and Ntalianis, 2004). Vandenberghe, St-Onge and Rabineau contribute by illustrating that personality traits shape the future employment relationship by directing the individual's choices. Nevertheless, these traits play only a minor role since the explained additional variance is below 7%. While this result might appear to be disappointing, that is not the case if we consider it in the context of current knowledge on the role dispositions and personality play in building social exchanges: most empirical studies agree in their assessment that individual variables moderate the individual perceptions about the employment relationship, either with respect to general personality traits (Ho, Weingart and Rousseau, 2004; Raja, Johns and Ntalianis, 2004) or to the individual dispositions respecting forms of exchange (Coyle-Shapiro and Neuman, 2004).

Glammann and Grima's article furthers the research into the links between individual variables and perceptions respecting the employment relationship by focusing on a sample of 80 employees assigned to temporary missions by placement agencies. The value of this article lies in its use of the objective variables listed in a questionnaire to select individuals stuck in temporary employment relationships. Such individuals experience a

series of economic exchanges with various organizations to which they are assigned, even though they would prefer to have social exchanges with the organizations instead. There is no fit between individual expectations and the types of exchanges offered by temporary placement agencies. This lack of a fit results in three types of reactions observed by the authors. The adaptation strategy consists in learning positive lessons from one's experiences and developing an affective commitment with the agency. In other words, individuals who use this strategy seek to carry out a social exchange with the agency, due to an inability to do so with an organization. The resilience strategy drives the individual to refuse to remain as a provisional worker and to use temporary assignments as a means of proving his worth. Finally, the resignation strategy is used by individuals who take refuge in a passive and fatalistic approach when faced with an employment relationship they consider to be beyond their control. By describing the experiences of constrained temporary workers, the article furthers the empirical research into the emotional and cognitive effects of psychological contract breaches (feelings of betrayal, of anger, desire to leave the organization, loss of trust in others; Ho, Weingart and Rousseau, 2004; Tekleab, Takeuchi and Taylor, 2005) and into perceptions of organizational injustice (Aryee, Budhwar and Chen, 2002; Konovsky and Pugh, 1994). As Cropanzano *et al.* note (2001: 42), fair treatment naturally promotes social exchanges; this type of relationship results in the individual feeling obliged to pay his debt to the party who treated him well. The adaptation strategy consists in transferring the perception of a fair and generous treatment to the agency, since the employee is unable to develop a social exchange with traditional foci (the organization, colleagues or the supervisor). This strategy allows an improvement of the perception of a fit between the individual's expectations and the situation experienced. The other strategies illustrate the effects of a lack of a fit between expectations and the employment relationship in terms of well-being, self-esteem and personal development. This relationship has been covered in previous studies (for example, Shore and Tetrick, 1994), but very few empirical data have been collected from temporary employees in psychological distress. Glaymann and Grima's article presents particularly innovative results in this respect; results that are not seen in previous studies dealing with the employment relationship.

### ***Social Exchange in a Context of Organizational Restructuring***

Research conducted over the last fifteen years comes to the well-accepted conclusion that restructuring phases weaken the employment relationship (Grunberg *et al.*, 2008; Turnley and Feldman, 1998). Decreased trust in the organization and in its representatives, and a perception of being treated unfairly, are examples of consequences observed during

restructurings. In this special issue, two articles specifically focus on the case of employees going through a corporate restructuring.

The article by Peyrat-Guillard extends previous studies examining the negative consequences of restructuring. It studies how the psychological contract breach process proposed by Morrison and Robinson (1997) applies in the context of the shutdown of a Michelin plant in France. Perceptions associated with the psychological contract take place in a broader context, in which the social contract becomes involved, reflecting the beliefs and standards respecting what constitutes an appropriate behaviour by the employer within a specific social unit (Homans, 1961). A union is an example of a social unit. The social contract construct is particularly relevant during a restructuring as it forms the backdrop against which employees interpret their present situations. Nevertheless, few studies so far have examined this theme, and Peyrat-Guillard makes a rare contribution in exposing the role played by the social contract during restructuring. Particularly, she shows that the values and beliefs of unions create a specific social contract which may modify perceptions of breach in certain given situations. The Sud union considers that an employer must offer long-term social exchange conditions to his employees; it sees the closing of a plant as a major violation which calls the employer's integrity into question and results in the stigmatization of the employer, who is presented as unable to fulfill his obligations. Conversely, the employment relationship ideology of the CFE-CGC union is less focused on a social exchange, and tolerates the presence of more economic and negotiable obligations in the exchange. This union's reactions to the closing of the same plant are less vociferous, leading to the perception that some obligations were indeed not respected, but without stigmatizing the employer. With these two unions being the most representative of the Michelin work force, they create an interpretation framework for a given situation—the closing of a plant—which may colour each individual's perceptions of the situation.

Pihel's article goes against the grain of all the previous work covering the effects of restructurings, by describing the case of a restructuring which maintains a high quality social exchange. This case is therefore unique, and indicates that the strength, nature and rules underlying a social exchange can be maintained even in a difficult organizational context. Pihel turns to the gift exchange principle described by Mauss (1967). Gift exchanges represent a specific type of social exchange, and are governed by a set of rules which specify how gifts should be exchanged (Balkin and Richebé, 2007): the gift presumes a relationship between two parties, with an indefinite exchange duration and frequent interaction; the value of what is exchanged is variable, and both parties are not looking to compare what they receive with what they give. If either party violates this taboo

of “calculation,” in an attempt to maximize his personal interests, the gift exchange relationship is undermined (Mauss, 1967; Testart, 2001). Pihel’s article describes the gift exchange between France Télécom and its employees. She shows that as long as the rules and principles governing gift exchanges are not violated, employees will continue to trust and remain loyal to the employer, even if the nature of the expected obligations has been modified. The study sample comprises 61 employees transferred from administrative or technical positions to new jobs (sales consultants or call-centre teleoperators), requiring specific know-how and covering tasks that are significantly different from those they performed in their previous jobs. Such fundamental changes do not harm the employees’ performance or their loyalty. Employees hired according to a gift exchange principle do not calculate what they are gaining (or losing) in the short term. They view their employment relationship much more globally, and agree to change positions and to maintain their loyalty as long as their organization does not call into question the notion of employment for life, a guarantee for a job for them at their preferred geographic location, and invests in their training. Notwithstanding all that, they are not satisfied with the implementation of performance indicators which force them to accept more economic forms of exchange, while they believe that clients’ trust can be established over the long term, without calculating or measuring what it brings to them.

### *Social Exchange and Organizational Justice*

Organizational practices mirror the employer’s willingness to value and take care of his employees. For example, Balkin and Richebé (2007) suggest that training activities, such as mentoring, skills upgrading or coaching, exemplified acts which lead to the development of a social exchange with the employee. Similarly, many empirical studies have established that practices that demonstrate organizational justice are associated with the development of a social exchange. These works indicate that the various forms of organizational justice create the perception of being supported by the organization, which in turn leads the individual to return the favour received from the organization by being loyal to it and by improving his performance (Aryee, Budhwar and Chen, 2002; Lavelle, Rupp and Brockner, 2007; Tekleab, Takeuchi and Taylor, 2005).

Manville’s article aims to compare the effects of perceptions of justice on affective organizational commitment among 183 permanent employees and 71 temporary employees, all working either as nurses or nursing aides. The results obtained show the importance of actions taken by the organization, no matter what the employee’s status. It seems logical to believe that temporary employees afford less prominence to actions taken by the organization, since their exchange with the organization is short-lived:



this assumption is not validated in the research. Employees are all aware of the organization's ability to offer fair procedures (procedural justice) and to apply them in a generous fashion among all employees (distributive and interpersonal justice). If these conditions are satisfied, then temporary employees, much like their permanent counterparts, will want to remain in the organization. This result indicates that it is in the interest of all organizations to treat all their employees with respect and with generosity, whatever their status. One interesting practical implication is to attract a pool of potential employees for the future, who will be attracted to the organization and will wish to invest themselves in it. A second practical implication is to speed up the feeling of inclusion among temporary employees and to allow them to develop a social and economic exchange, even if they are in the organization just for a short period.

### ***CURRENT AND FUTURE CHALLENGES SURROUNDING THE EMPLOYMENT RELATIONSHIP***

---

The articles in this special issue confirm the interest there is in studying the employment relationship, and pave the way for new research questions.

#### ***Various Employment Relationships, Rather Than One Employment Relationship***

The articles in this issue illustrate the existence of a high level of heterogeneity in employment relationships. The traditional employment contract (full-time, open-ended, at the employer's premises) still exists, but contingent or atypical employment contracts have also developed alongside the traditional ones. Thus, the results presented by Glaymann and Grima on the one hand, and by Manville on the other, confirm the existence of very different realities within this broad category made up of atypical jobs, and pave the way for questions and recommendations for future research.

Firstly, there is no denying the lack of convergence in the literature regarding the classifications and definitions used. While a number of classifications are indeed available (for example, Connelly and Gallagher, 2004), no single one is unanimously accepted, and authors are rather stingy in using the characteristics of employment contracts to understand the mechanisms that are at work in such atypical employment relationships. We must point to the effort by our Francophone colleagues Bourhis and Wils (2001), who proposed two classifications involving forms of work and types of workers; both of which illustrate interesting dimensions for characterizing and classifying the different atypical employment relationships. According to these authors, four dimensions are needed in characterizing different

forms of work: the nature of the employment contract (open-ended contract, fixed-term contract or service contract); the work location (employer's or other location); the work week duration (full-time or part-time), and the regularity of the work schedule (regular versus variable). The following three dimensions are required for classifying workers: multiple jobholding, annual work term and the desirability of the job pattern (voluntary or involuntary).

Whether or not the latter dimension is associated with a voluntary choice, it appears to be fundamental in studies examining atypical employment relationships. In this issue, Glaymann and Grima establish a complex methodology for identifying "constrained" temporary workers. Here, they are in step with traditional research, which expects favourable attitudes and behaviours among workers who have chosen temporary employment and unfavourable attitudes and behaviours among those who did not chose this situation, but find themselves in it. It could be interesting to clarify this problem of choice versus preference using Deci and Ryan's self-determination theory (1987). Felfe *et al.* (2008) go even further by showing that commitment to the form of employment (traditional, temporary, or independent employment, in their study) partly accounts for the significant variance in behaviours that are beneficial for the organization, beyond the part attributable to organizational commitment.

The extended use of atypical employment contracts may affect the attitudes and behaviours of permanent employees. The heterogeneity of employment relationships among a group of employees may have negative implications for all the members of the group, as it has been shown in other types of demographic heterogeneities. Recently, Broschak and Davis-Blake (2006) have shown that heterogeneities in employment relationships have a negative impact on psychological and social reactions to the supervisor, to peers, and to the work group. These negative effects are even more significant as they vary directly with the number of atypical employees within the group. The social identity theory may clarify this result: individuals maintain a positive image of themselves by classifying the people around them as members of the *in-group* or of the *out-group* (Tajfel and Turner, 1986). Similarly, Chattopadhyay and George (2001) have shown that permanent employees treat contingent employees as *outsiders*, even if they are working at the same location as the temporary employees. The social comparison theory (Kruglanski and Maysseless, 1990) could represent another theoretical framework for understanding how permanent versus contingent employees assess their own situations by comparing them to those of others. Such research has important practical implications as it provides a partial answer to the following question: when is it appropriate to put contingent employees together with traditional employees? (Lautsch, 2002).

### ***The Employment Relationship, a Process of Construction over Time***

The employment relationship is not a static process. As it is illustrated in the article by Vandenberghe, St-Onge and Rabineau, it begins to be formed even prior to entry into the organization, when the individual sees organizational factors as indicators of the type of employment relationship he could develop with the organization. It then goes on to develop and evolve over time. Pihel shows us how employees' commitment may be better understood through a historical analysis of the relationship linking them to the organization. It is this 'complete' history of the employment relationship that makes it possible to understand the paradoxical commitment of France Télécom employees who decide to continue their employment relationship in spite of the restructuring and career shift they have experienced. Likewise, the tough discourse adopted by Sud Michelin with respect to the conflict at the Poitiers plant is analyzed by Peyrat-Guillard, who sees it as a process of interpretation of the breach of the relational contract previously developed between Michelin and its employees. The discourse is even tougher since the contract developed was based on respect for the individual. We should point out the apparent contradiction in these results: in Pihel's article, the contract breach is not transformed into a perception of a violation as it occurs within a relational exchange relationship, while in Peyrat-Guillard's article, the contract breach is transformed into a feeling of violation precisely because that perception occurs in the context of a relational contract (argument suggested by Morrison and Robinson, 1997, but which has never been tested directly). Although all kinds of precautions must be taken, given the widely divergent approaches adopted in these two studies, it is nevertheless interesting to have a better understanding of how the employment relationship develops over time, in order to be able to analyze what is going on at a given time, X, in the employment relationship. We should mention a recent study by Dulac *et al.* (in press), which shows that high quality exchange relationships previously developed with the organization (perceived organizational support or POS) and with the superior (the leader-member exchange theory or LMX) will reduce any perception of a breach of contract, and further reduce the chances of such breaches being transformed into feelings of a violation. The authors present this effect as being specific to the time of entry into the organization (the POS and LMX variables are measured after 6 months in the organization, and the breach and violation variables, after 12 months), and do not call into question the argument by Morrison and Robinson (1997) which should remain valid in the context of well-established relational exchange relationships. Even if factors such as the nature of the breach or the accumulation of breaches over time deserved to be taken into consideration in this debate, all these

results cry out for the temporal factor to be taken into account in research into employment relationships.

The evolution of the employment relationship over time also appears in the article by Glaymann and Grima, in which they suggest the existence of a possible link between the three strategies developed by constrained temporary workers: evolution from an adaptation strategy to a resilience strategy, and finally, to a resignation strategy. We must underscore the value of studying intra-individual changes over time. This could be facilitated by the use of *Latent Growth Modeling* (LGM) analysis in structural equation models (Chan, 1998). These methods allow an analysis of the form of the intra-individual change paths of the variables over time (for example, is the resignation strategy increased linearly over time?), an analysis of the variations in the inter-individual change paths (for example, are there any difference in the speed with which individuals abandon the adaptation strategy?), an examination of links with other variables which account for the differences in change paths among individuals (for example, do certain personality traits explain the speed with which individuals abandon the adaptation strategy?), or the effects of these differences on other variables (for example, does the speed with which individuals abandon the adaptation strategy account for negative emotions among individuals?), and finally, an examination of the presence of links between change paths in different variables (for example, is the speed with which individuals abandon the adaptation strategy related to the speed with which individuals adopt the resignation strategy?). These methods, which were borrowed from development psychology, appear to us to be full of promise for researchers interested in intra-individual changes over time.

### ***The Employment Relationship, a Multi-Foci and Multi-Level Concept***

The implicit assumption in most studies on the employment relationship is that the relationship is established between the individual and the organization. However, as it is the case in this issue, the authors rarely specify who is hiding behind the 'organization' entity. Coyle-Shapiro and Shore (2007) reveal, somewhat ironically, that if the organization is represented by its agents and subgroups, and depends on the individual perception of the employee, one could state that each employee works for a different organization. Underlying this implicit assumption is an anthropomorphization process to which the organization is subjected, and through which the employee attributes human qualities and characteristics to the organization (Levinson, 1965). This notion of personification opens the door to a number of questions: what are the organizational agents that play a central role in this personification process? What happens when

the employee has contradictory experiences with different organizational agents? Most current research does not cover these questions, and would certainly gain from being more explicit in tackling the organizational agents in question. Similarly, research into the personification mechanism itself would need to be developed.

In that light, research could also look at how the employee-organization relationship can be affected by the employee's relationship with other foci in his work environment. Pihel shows that relationships with clients and the corporate collective seem to play a central role in the employment relationship between France Télécom employees and their organization. Lavelle, Rupp and Brockner (2007) propose an integrated theoretical model involving multiple foci covered in the literature on justice, social exchange and citizenship behaviour, which could serve as a good example for research into the subject. This model is based directly on the social exchange theory, and the authors encourage researchers to specify foci for constructs in terms of antecedents (perceptions of justice), of mediators (social exchange relationships), and of resulting behaviours (citizenship behaviour). They acknowledge the existence of potential cross-effects between processes linked to foci (for example, the effect of commitment to the superior on citizenship behaviour toward the work group).

While directly related to the preceding point, some exchange foci are nested in other sub-units. Some individuals work in teams that are parts of departments, departments that are themselves nested within the organization. To date, research has not studied the potential effects of such nesting and inter-foci dependence processes<sup>1</sup>. Whenever research has proceeded in that fashion, it has basically adopted a top-down approach, by examining the effects *nesting* foci have on *nested* foci (Kozłowski and Klein, 2000); for example, the effect of organizational factors, such as culture, on group behaviours, and the effect of the latter on individual factors and behaviours. Hierarchical Linear Modeling (HLM) statistical techniques are the preferred statistical techniques for use in identifying such effects. However, if the employment relationship is defined as a social exchange relationship, then exchanges should be carried out in both directions. The literature has never really looked at the emerging or bottom-up processes through which nested individuals or foci can impact foci nesting them (Tetrick, 2004). Kozłowski and Klein (2000) show that the statistical methods needed to analyze such processes are currently under development. This idea of top-down and bottom-up interactions between

---

1. We must note while Peyrat-Guillard's article focuses on another level of analysis, as it examines the institutional relationships between the organization and the union, it does not consider the potential effects of such relationships on the attitudes and behaviours of employees, who would represent a nested focus both within the organization and within the union.

exchange foci is fundamental as it is at the very core of the definition of an exchange relationship between two parties.

## ■ REFERENCES

- ARYEE, Samuel, Pawan BUDHWAR and Zhen Xiong CHEN. 2002. "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model." *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267–285.
- BALKIN, David and Nathalie RICHEBÉ. 2007. "A Gift Exchange Perspective on Organizational Training." *Human Resource Management Review*, 7 (1), 52–62.
- BENSON, John. 1998. "Dual Commitment: Contract Workers in Australian Manufacturing Enterprise." *Journal of Management Studies*, 35 (3), 355–375.
- BLAU, Peter. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- BOURHIS, Anne and Thierry WILS. 2001. "L'éclatement de l'emploi traditionnel: les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques." *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 56 (1), 66–91.
- BROSCHAK, Joseph P. and Alison DAVIS-BLAKE. 2006. "Mixing Standard Work and Non-Standard Deals: The Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements." *Academy of Management Journal*, 49 (2), 371–393.
- CHAN, David. 1998. "The Conceptualization and Analysis of Change over Time: An Integrative Approach Incorporating Longitudinal Mean and Covariance Structures Analysis (LMACS) and Multiple Indicator Latent Growth Modeling (MLGM)." *Organizational Research Methods*, 1 (4), 421–483.
- CHATTOPADHYAY, Prithviraj and Elizabeth GEORGE. 2001. "Examining the Effects of Work Externalization through the Lens of Social Identity Theory." *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 781–788.
- CONNELLY, Catherine E. and Daniel D. GALLAGHER. 2004. "Emerging Trends in Contingent Work Research." *Journal of Management*, 30 (6), 959–983.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M. and Ian KESSLER. 2002. "Contingent and Non-Contingent Working in Local Government: Contrasting Psychological Contracts." *Public Administration*, 80 (1), 77–101.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M. and Joel H. NEUMAN. 2003. "The Psychological Contract and Individual Differences: The Role of Exchange and Creditor Ideologies." *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 150–163.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M. and Joel H. NEUMAN. 2004. "The Psychological Contract and Individual Differences: The Role of Exchange and Creditor Ideologies." *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 150–171.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M. and Lynn M. SHORE. 2007. "The Employee-Organization Relationship: Where Do We Go from Here?" *Human Resource Management Review*, 17(2), 166–179.

- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M., Lynn M. SHORE, M. Susan TAYLOR and Lois E. TETRICK. 2005. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- CROPANZANO, Russell and Marie MITCHELL. 2005. "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review." *Journal of Management*, 31 (6), 874–900.
- CROPANZANO, Russell, Deborah E. RUPP, Carolyn J. MOHLER and Marchall SCHMINKE. 2001. "Three Roads to Organizational Justice." *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20. J. Ferris, ed. Greenwich, CT: JAI Press, 1–113.
- DECI, Edward L. and Richard M. RYAN. 1987. "The Support of Autonomy and the Control of Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), 1024–1037.
- DULAC, Tanguy, Jacqueline A.-M. COYLE-SHAPIRO, David J. HENDERSON and Sandy J. WAYNE. Sous presse. "Not All Responses to Breach Are the Same: A Longitudinal Study Examining Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations." *Academy of Management Journal*.
- EISENBERGER, Robert, Jim CUMMINGS, Stephen ARMELI and Patrick LYNCH. 1997. "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812–839.
- EISENBERGER, Robert, Stephen ARMELI, Barbara REXWINKEL, Patrick LYNCH and Linda RHOADES. 2001. "Reciprocation of Perceived Organisational Support." *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42–51.
- FEATHER, N.T. and Katrin RAUTER. 2004. "Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 81–94.
- FELFE, Jörg, Renate SCHMOOK, Birgit SCHYNS and Bernd SIX. 2008. "Does the Form of Employment Make a Difference? Commitment of Traditional, Temporary, and Self-Employed Workers." *Journal of Vocational Behavior*, 72 (1), 81–94.
- GRUNBERG, Leon, Sarah MOORE, Edward S. GREENBERG and Pat SIKORA. 2008. "The Changing Workplace and its Effects: A Longitudinal Examination of Employee Responses at a Large Company." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (2), 215–241.
- GUEST, David and Neil CONWAY. 1999. "Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK." *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), 367–389.
- HO, Violet T., Laurie R. WEINGART and Denise ROUSSEAU. 2004. "Responses to Broken Promises: Does Personality Matter?" *Journal of Vocational Behavior*, 65 (2), 276–293.
- HOMANS, George C. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt.

- KONOVSKY, Mary A. and S. Douglas PUGH. 1994. "Citizenship Behavior and Social Exchange." *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656–669.
- KOZLOWSKI, Steve W. and Katherine J. KLEIN. 2000. "A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes." *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. K. Klein and S. Kozlowski, eds. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KRUGLANSKI, Arie W. and Ofra MAYSELESS. 1990. "Classic and Current Social Comparison Research: Expending the Perspective." *Psychological Bulletin*, 108 (2), 195–208.
- LAUTSCH, Brenda. 2002. "Uncovering and Explaining Variance in the Features and Outcomes of Contingent Work." *Industrial & Labor Relations Review*, 56 (1), 23–43.
- LAVELLE, James J., Deborah E. RUPP and Joel BROCKNER. 2007. "Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model." *Journal of Management*, 33 (6), 841–866.
- LEVINSON, Harry. 1965. "Reciprocation: The Relationship between Man and Organization." *Administrative Science Quarterly*, 9 (4), 370–390.
- LIEVENS, Filip and Scott HIGHHOUSE. 2003. "The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer." *Personnel Psychology*, 56 (1), 75–102.
- MAUSS, Marcel. 1967. *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*. New York: Norton.
- MCDONALD, David and Peter MAKIN. 2000. "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff." *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (2), 84–91.
- MORRISON, Elizabeth and Sandra L. ROBINSON. 1997. "When Employee Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Develops." *Academy of Management Review*, 22 (1), 226–256.
- RAJA, Usman, Gary JOHNS and Filotheos NTALIANIS. 2004. "The Impact of Personality on Psychological Contracts." *Academy of Management Journal*, 47 (3), 350–365.
- SHORE, Lynn M. and Lois E. TETRICK. 1994. "The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship." *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1. C.L. Cooper et D.M. Rousseau, eds. Oxford: John Wiley & Sons, 91–109.
- TAJFEL, Henri and John C. TURNER. 1986. "The Social Identity of Inter-Group Behavior." *Psychology of Inter-Group Relations*. S. Worchel and W. Austin, eds. Chicago: Nelson-Hall.
- TEKLEAB, Amanuel G., Riki TAKEUCHI and M. Susan TAYLOR. 2005. "Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations." *Academy of Management Journal*, 48 (1), 146–163.



- TESTART, Alain. 2001. "Échange marchand, échange non marchand : tirer les enseignements de l'affaire Teissier." *Revue Française de Sociologie*, 42 (4), 719–748.
- TETRICK, Lois E. 2004. "Understanding the Employment Relationship: Implications for Measurement and Research Design." *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, and L. Tetrick, eds. Oxford: Oxford University Press.
- TURNLEY, William H. and Daniel C. FELDMAN. 1998. "Psychological Contract Violations During Corporate Restructuring." *Human Resource Management*, 37 (1), 71–81.
- WAYNE, Sandy, Lynn M. SHORE and Robert C. LIDEN. 1997. "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective." *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82–111.