



Carrière et Économie du Savoir: L'importance de la Participation Informelle à L'organisation

DANIELLE RIVERIN* AND YANIK SIMARD

*Université Laval, Québec, G1K 7P4 Canada (*Author for correspondence: E-mail: driverin@fse.ulaval.ca)*

Received: October 2001; accepted: April 2002

Résumé. L'économie du savoir, dans un contexte de mondialisation et de haute technologie, génère de nombreuses nouveautés dans les pratiques du travail. Parmi ces dernières, la participation informelle à l'organisation (activités non formellement incluses dans les tâches prescrites) semble s'imposer comme implicitement obligatoire et aurait des incidences sur le développement de carrière. Quelles sont les modalités de cette participation? Comment l'orientation professionnelle peut-elle intervenir pour que cette participation ne devienne pas un instrument d'aliénation mais plutôt une composante du projet professionnel? Après avoir inventorié certaines modalités de cette participation, cet article suggère aux praticiens diverses façons d'intervenir.

Abstract: The career and the economics of knowledge: The importance of informal participation in the organization. The economics of knowledge against a background of globalisation and high technology is generating many innovations in work practices. These include the informal participation in the organization (activities no formally part of the prescribed tasks), which is gradually becoming a compulsory feature and probably influences career development. Which forms does this participation assume? How can career guidance prevent this participation from becoming an instrument of alienation and turn it into a component part of the career project. Having listed a number of forms of participation, this paper then suggests ways in which practitioners can intervene.

Zusammenfassung: Die Berufskarriere und die Ökonomie des Wissens: Die Bedeutung informeller Beteiligung in der Arbeitgeber-Organisation. Die Ökonomie des Wissens schafft vor dem Hintergrund der Globalisierung und der Hochtechnologie viele Neuerungen in der Arbeitswelt. Dazu gehört die informelle Beteiligung in der Arbeitgeber-Organisation (d.h. Aktivitäten, die nicht formell zu den Arbeitsaufgaben gehören), die allmählich zu einer alltäglichen Erscheinung werden, und die vermutlich die Karriereentwicklung beeinflussen. Welche Formen der informellen Beteiligung gibt es? Wie kann Berufliche Beratung dazu beitragen, dass informelle Beteiligung nicht zu einem Instrument der Entfremdung wird, sondern zu einem Bestandteil der eigenen Karriereentwicklung? Dieser Artikel benennt einige Formen der informellen Beteiligung und schlägt dann Möglichkeiten der Intervention für Berufliche BeraterInnen vor.

Resumen: La carrera y la economía del conocimiento: la importancia de la participación informal en la organización. La economía del conocimiento en el contexto de la globalización y las nuevas tecnologías está generando muchas innovaciones en las prácticas

laborales. Étas incluyen la participación informal en la organización (actividades que no son formalmente parte las tareas prescritas), lo que está convirtiéndose gradualmente en un elemento indispensable y que probablemente influye en el desarrollo profesional. ¿Cuáles son las modalidades de esta participación? ¿Cómo puede la orientación profesional evitar que esta participación se convierta en un instrumento alienante? ¿Cómo puede transformarla en una parte integrante del proyecto profesional?. A partir de la enumeración de diversas modalidades de participación este artículo sugiere a los individuos en prácticas distintas formas de intervención.

L'économie du savoir, dans un contexte de mondialisation et de haute technologie, génère de nombreuses nouveautés dans les pratiques du travail (Forza, 2002; Brotheridge & Grandey, 2002). Parmi ces dernières, la participation informelle à l'organisation (activités non incluses dans les tâches prescrites) semble s'imposer de plus en plus comme une réalité implicitement obligatoire et avoir des répercussions sur le développement de carrière. Aussi, en plein coeur de la révolution du travail, les notions de tâches formelles et informelles semblent parfois basculer dans leur importance et leur ampleur (Hirigoyen, 2001; Hodgkinson, 2000). Par exemple, selon Campbell, "on demande maintenant aux employés ce qu'on demandait, avant, aux cadres intermédiaires" (2000, p. 64). Pourtant, tous ne peuvent être des entrepreneurs (Richardson, 2000). Mais l'organisation veut connaître le savoir tacite des employés, leur source officieuse d'informations. Elle veut recevoir leurs propositions. Elle veut voir comment leur projet de formation continue sera effectivement appliqué de façon créative et proactive à l'organisation (Riverin, 2001, 1998). Tout cela, parce que "maintenant, ce à quoi les organisations ont à faire face, comme on le sait, ce n'est pas seulement un ajustement: c'est un changement en profondeur. Ce n'est pas juste une question de faire les choses différemment, il faut surtout questionner si ce qui est fait a encore ses raisons d'être" (Burdett, 1998, p. 28).

L'ampleur accordée à la participation informelle est d'ailleurs l'un des principaux points ressortis de nos travaux menés auprès d'adultes en période de discontinuité professionnelle. En effet, une des inquiétudes manifestées par les adultes concerne l'aspect "informel" qui leur est, implicitement et inlassablement, demandé par les organisations (Riverin, 2001, 1998). Pour être proactif et performant, disent-ils, il faut être en mesure de délaissier temporairement sa tâche (qui est formellement définie), pour y introduire, plus ou moins régulièrement, toutes sortes d'activités qui n'étaient pas prévues; par exemple, rapporter de l'information stratégique, montrer un intérêt pour l'ensemble de l'organisation et non pas seulement pour sa section, faire preuve d'altruisme envers les collègues, démontrer beaucoup d'initiative personnelle.

Ainsi, nous sommes entrés dans une ère où l'un des principaux enjeux pour les organisations réside dans leur capacité à susciter, chez leurs employés, leur participation informelle (Thurow, 2000). Car l'apport formel, prévu et prédictible, ne suffit plus. C'est la participation informelle des employés qui peut faire toute la différence entre la croissance ou le déclin d'une organisation (Campbell, 2000; Crant, 2000). En effet, le monde du travail étant en tourmente depuis plusieurs années déjà, l'organisation elle-même est parfois en situation précaire (risque de faillite ou de fermeture forcée), d'exploitation (sous-traitance) ou d'exclusion (impossibilité de survivre à côté des méga-organisations). Même quelques multinationales (pas toutes, bien sûr!) tremblent parfois devant les investisseurs et les marchés boursiers, notamment lorsque vient le temps de déclarer leurs bilans financiers. Il en va de même pour les organisations publiques, semi-publiques ou à but non lucratif. Elles appréhendent annuellement les bailleurs de fonds et leurs règles toujours changeantes de distribution budgétaire. Cette tourmente du monde du travail est fréquemment appelée: révolution du travail.

Au sein de cette tourmente, le développement de carrière s'intéresse prioritairement à la personne. Bien au-delà des difficultés organisationnelles, il y a les malheurs de l'individu. Comme on le sait, l'employé est trop souvent licencié ou exploité quand il n'est pas carrément exclu avec tous les drames humains et sociaux que cela entraîne (Hirigoyen, 2001). L'individu est coincé. Il souhaite être proactif et performant mais avec des conditions respectant l'intégrité de ses droits. Il veut savoir comment faire pour y arriver. La réponse traditionnelle à cette question était de remplir la tâche prescrite par l'organisation le mieux possible et ce, dans des conditions humainement acceptables. Mais en ces débuts du XXI^e siècle, cette solution traditionnelle n'est valable que partiellement. Pour être juste, elle doit accorder une importance beaucoup plus grande à une réalité qui jusque-là était relativement dans l'ombre: la participation informelle à l'organisation. Cette réalité est-elle révoltante ou stimulante? Doit-elle être dénoncée ou encouragée?

Mais surtout, l'orientation professionnelle peut-elle intervenir pour que cette participation informelle ne s'avère pas un instrument d'aliénation mais bien plutôt une composante du développement de carrière? Nous croyons que oui! Cet article propose cinq façons de le faire. Auparavant, il présente diverses modalités de participation informelle à l'organisation et leurs liens avec certains concepts apparentés: la citoyenneté civique et organisationnelle, l'apprentissage organisationnel, la veille informationnelle, la proaction.

La participation informelle à l'organisation: notions et modalités

La notion de participation informelle est ici définie comme la contrepartie de l'apport formel. Comme on le sait, l'apport formel correspond au rôle explicite défini par l'organisation (tâches officielles), par les ordres professionnels (actes réservés) et par les institutions de formation (actes professionnels exigeant l'acquisition de compétences). Tout en couvrant une très large gamme de comportements, la participation informelle se caractérise par son triple aspect: volontaire (comportements non prescrits dans les tâches officielles), discrétionnaire (comportements non sujets à l'obtention de récompenses formelles) et imprédictible (comportements sans cesse nouveaux de par la conjugaison toujours différente du moment d'apparition de ces comportements, de leur nature et de leur modalité). L'aspect volontaire de la participation informelle est très important. Il implique en soi l'incontournable condition de la réciprocité. Comme nous le verrons plus loin, l'organisation ne peut obtenir de véritable participation informelle de la part de ses employés sans le respect de cette condition, c'est-à-dire sans l'élimination complète de tout aspect d'exploitation de l'employé.

Par ailleurs, la participation informelle à l'organisation est un phénomène complexe, multidimensionnel et diversifié. Le concept de participation informelle rejoint notamment ceux de coopération active (Walsh & Tseng, 1998), de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988) et de comportement prosocial (Wagner & Rush, 2000). Mais la majorité de ces modalités ont été identifiées en se basant sur des éléments empiriques (par exemple les critères de rôles additionnels dans l'organisation) sans avoir nécessairement articulé leur fondement conceptuel (Cohen & Vigoda, 2000; Lambert, 2000). Ainsi, semble-t-il, seul Graham (1991) aurait identifié des modalités de participation informelle à l'organisation basées sur des fondements conceptuels élargis: les théories de la citoyenneté civique. Celles-ci font elles-mêmes référence à certains concepts de la philosophie classique (Aristote, Platon), de la science politique et de l'histoire sociale (Lambert, 2000; Cohen & Vigoda, 2000). Graham a ainsi défini des catégories de citoyenneté civique, dont deux sont directement pertinentes à la notion de participation informelle à l'organisation: la loyauté et la participation.

La loyauté

Selon Graham (1991), les citoyens loyaux font la promotion de leur collectivité, la protègent et souhaitent contribuer au bien commun par des efforts autres que formels. Plusieurs comportements reliés à la participation informelle à l'organisation peuvent s'y inscrire, comme le comportement de courtoisie (l'employé consulte les collègues qui peuvent être affectés par ses

décisions) et le comportement consciencieux (l'employé avertit à l'avance de ses absences) décrits par Bergami et Bagozzi (2000), Konovsky et Pugh (1994). Voyons de plus près quatre autres dimensions de la loyauté.

La loyauté organisationnelle. Ce comportement de participation informelle a notamment été identifié par Podsakoff, MacKenzie, Paine, et Bachrach (2000), George et Jones (1997) et Katz (1964). Il se traduit par des activités visant à tout mettre en oeuvre pour protéger l'organisation. L'employé semble lui-même se donner des objectifs relatifs à la promotion de l'entreprise, la protection et la défense de l'organisation en regard de menaces internes ou externes.

La conformité organisationnelle. Parfois appelé dévouement organisationnel (VanScotter & Motowildo, 1996), ce comportement de participation informelle a été relevé notamment par Borman et Motowildo (1997). Il correspond à une intériorisation des politiques et procédures de l'organisation qui va jusqu'à l'adhésion scrupuleuse à celles-ci. Vu de l'extérieur, ce comportement caractérise notamment les employés qui obéissent toujours correctement aux règlements de l'organisation et ce, même si personne ne les surveille.

L'esprit sportif. Ce comportement de participation informelle à l'organisation se réfère à une obligation que la personne se donne de toujours poursuivre ses engagements malgré tout événement, heureux ou malheureux, stimulant ou démobilisant (Organ, 1988). Podsakoff et al. (2000) et Borman et Motowildo (1997) définissent ce comportement comme le maintien d'une performance positive lorsque les événements ne vont pas dans le sens souhaité.

L'altruisme. Cette modalité de participation informelle rejoint le concept de loyauté de Graham qui se définit notamment par des comportements visant le bien-être des autres et l'intérêt pour l'organisation dans son ensemble. Sous cette bannière de l'altruisme organisationnel, nous retrouvons plusieurs appellations: coopération avec autrui (Wagner & Rush, 2000; Katz, 1964), aide aux autres en période de surcroît de travail (Bergami & Bagozzi, 2000; Konovsky & Pugh, 1994), comportement d'aide (Podsakoff et al., 2000; George & Jones, 1997), aide interpersonnelle (VanScotter & Motowildo, 1996), volonté d'aider les autres en cas de difficulté, comportement de promotion de la paix et d'encouragement d'autrui (Organ, 1988).

En somme, devant cette diversité de comportements liés à la loyauté, il est évident que les modalités de participation informelle à l'organisation ne peuvent être prises par tous, car les valeurs et intérêts sous-jacents à ces comportements diffèrent sensiblement. Si l'on se réfère aux types de personnalité de Holland, par exemple, il semble que les personnes de type social vont davantage s'engager dans la modalité liée à l'altruisme et les personnes

de type entreprenant vont probablement s'investir dans la modalité liée à la loyauté organisationnelle. Mais avant d'entrer plus avant dans ces considérations, voyons de plus près les modalités d'apport informel à l'organisation liées cette fois à la catégorie de la participation.

La participation

La participation est une autre catégorie de citoyenneté civique identifiée par Graham (1991). Appliquée à l'organisation, cette catégorie concerne des conceptions largement documentées comme le partage de l'information et des idées, la participation à la gestion de l'entreprise, l'engagement dans des discussions comportant des thématiques controversées, le vote dans les élections internes et l'encouragement à ce que les autres s'impliquent dans l'organisation (Lambert, 2000; VanDyne, Graham, & Dienesch, 1994). Outre ces modalités, il en est d'autres qui se situent aussi dans cette catégorie de la participation et sur lesquelles nous nous arrêtons plus en détail. Nous faisons notamment allusion à une grande partie des processus de veille informationnelle et d'apprentissage organisationnel, de même qu'aux comportements liés à la vertu civique et à la proaction. Voyons de plus près ces quatre modalités.

La veille informationnelle. Une large partie de cette veille fait référence à une participation informelle de la part des employés. Selon Bhatt (2000), l'information dont il est question ici correspond surtout à un flot de signaux faibles permettant de prévoir un événement avant même sa réalisation. Il faut interpréter ces signaux et les traduire en stratégies organisationnelles. C'est donc une information privée de la plus haute importance, car elle provient "de contacts personnels livrant un message privilégié ou de bribes d'éléments d'information pouvant conduire à des idées ou à des opportunités nouvelles ... [Elle] favorise l'obtention d'avantages compétitifs pour les entreprises" (Julien, Raymond, Jacob, & Ramangalahy, 1997, p. 65).

Précisons, par ailleurs, que la veille informationnelle est un concept qui revêt plusieurs dénominations, notamment celle d'intelligence économique ou organisationnelle (Wilensky, 1967). Quant à ses diverses définitions, elles sont très voisines. Selon Julien et al. (1997), la veille informationnelle est un dispositif informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement socio-économique. Le but créatif de cette écoute est de découvrir des opportunités et de réduire les risques liés à l'incertitude. Wilensky va dans le même sens. Pour lui la veille informationnelle renvoie à "la collecte, au traitement, à l'interprétation et à la communication de l'information technique et politique nécessaire à la fonction de renseignement de l'organisation" (Wilensky, 1967, p. 319). Plusieurs théories en management soutiennent ces définitions et, du même coup, soulignent l'importance de ce processus de la veille informationnelle. Ce

sont, selon Julien et al. (1997, p. 64), la théorie de la prise de décision (où l'efficacité décisionnelle repose sur la capacité du responsable de disposer de la bonne information au moment opportun), la théorie de la contingence (où l'organisation est vue comme un système ouvert dont la survie dépend d'une information constante sur le changement de son environnement), la théorie basée sur les ressources (où l'appropriation exclusive d'une information privilégiée confère un avantage concurrentiel certain), la théorie de l'apprentissage organisationnel (où la rétroaction, la communication et la capacité d'information sont identifiées comme étant les vecteurs clés du processus d'apprentissage) et la théorie entrepreneuriale (où la recherche d'informations sur les occasions d'affaires et d'innovations constitue la fonction principale de l'entrepreneur).

Par ailleurs, comme le souligne Kalika (1988), même si des moyens formels sont mis en place pour concrétiser la veille informationnelle tant en externe qu'en interne, cela n'empêche pas que ce processus relève principalement de la participation informelle. Car la production et le traitement de l'information doivent se faire dans un esprit de collaboration: sans la participation informelle de l'ensemble des employés, le processus de veille aura une efficacité bien restreinte (Bhatt, 2000). C'est notamment pourquoi Lesca et Rouibah (1997) insistent sur l'importance de la création d'une véritable culture organisationnelle de veille informationnelle.

L'apprentissage organisationnel. Une large part de ce processus s'inscrit également dans la catégorie de citoyenneté civique de Graham qu'est la participation. En effet, malgré les nombreuses critiques relatives à cette notion, notamment quant à son imprécision, (Edmonston and Moingeon, 1998), la définition proposée par West et Burnes, par exemple, montre que le projet de formation continue appliqué à l'organisation (ou projet d'apprentissage organisationnel) est essentiellement volontaire et se rapporte ainsi à un apport informel: "l'apprentissage organisationnel . . . est un processus continu d'adaptation et d'évolution par lequel les groupes à l'intérieur d'une organisation sont encouragés à développer des habiletés et des connaissances afin de poursuivre des buts et cibles partagés" (2000, p. 1241).

Une grande partie de l'apprentissage organisationnel relève des connaissances implicites. Il implique donc un apport volontaire et informel. En effet, selon Weick (1995), ce processus est surtout basé sur les systèmes d'apprentissage qui sont auto-organisés et implicites plutôt que consciemment désignés et explicites. D'ailleurs, selon Lam (2000, p. 487), la connaissance tacite dans l'apprentissage s'est vu accorder beaucoup d'importance. Elle est considérée comme la ressource critique des organisations et de l'économie (Drucker, 1993). Elle aide les organisations à se développer dans la compétition (Grant, 1996). Elle facilite l'innovation technique et

l'apprentissage organisationnel (Howells, 1996). De plus, selon Lam (2000), à la différence de la connaissance explicite, qui se caractérise par la facilité avec laquelle on peut la communiquer et la transférer, la connaissance implicite est intuitive et inarticulée. Il s'agit d'une connaissance qui ne peut être communiquée, ni comprise, ni utilisée sans la présence du sujet qui la détient. D'où l'importance majeure de la participation informelle dans le processus de l'apprentissage organisationnel.

Il faut cependant faire une distinction entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. Le premier se réfère à une activité qui peut être expérimentée par tous les individus dans l'organisation (Honey & Mumford, 1996). Le second a lieu lorsque l'individu s'engage dans une activité éducative dans le but spécifique d'un apport informel à cette organisation: être plus efficace et interagir de façon plus harmonieuse et rentable avec les autres employés (Hodgkinson, 2000; Honey & Mumford, 1996). Ainsi, il n'y a de réel apprentissage organisationnel que si le projet de l'individu est d'accepter volontairement de s'impliquer dans le changement continu de son organisation (West & Burnes, 2000).

Par ailleurs, on ne peut utiliser indifféremment les termes: apprentissage organisationnel et organisation apprenante (West & Burnes, 2000); ce dernier terme "se rapporte plutôt à un type particulier d'organisation" (Tsang, 1997, p. 74). Selon Popper et Lipshitz, "si je considère que l'apprentissage des individus devient un apprentissage pour toute l'organisation, je me place dans la perspective d'une organisation apprenante. C'est-à-dire, là où les nouvelles idées et les nouvelles habiletés apprises par les individus arrivent à changer les normes et les procédures organisationnelles" (2000, p. 184). Ainsi, l'organisation apprenante est une réalité qui apparaît lorsque les organisations changent leur culture et leur système dans le but d'augmenter leur performance (Reynolds & Ablett, 1998). Ces changements sont possibles grâce à un projet collectif où l'ensemble des projets individuels d'apprentissage organisationnel s'harmonisent, sur une base volontaire, pour créer une organisation apprenante. Par ailleurs, même si l'organisation apprenante diffère de l'apprentissage organisationnel, il n'en demeure pas moins que les deux réalités sont étroitement associées sur un point majeur: elles ne peuvent se réaliser sans une participation informelle de la part des employés.

La vertu civique. Ce comportement correspond notamment à une offre spontanée, volontaire et plus ou moins régulière de suggestions pour l'amélioration de l'organisation (Bergami & Bagozzi, 2000; Konovsky & Pugh, 1994; Organ, 1988). Il revêt plusieurs appellations comme celles de suggestions d'idées constructives (Katz, 1964), d'initiative personnelle faisant preuve de créativité et d'innovation (Bergami & Bagozzi, 2000). Cependant la notion de Podsakoff et al. (2000) est plus englobante. Elle

comprend des objectifs macro-collectifs envers l'organisation considérée comme un tout. Ces objectifs se traduisent notamment par une collaboration active à la gestion de l'organisation (participer aux réunions; s'engager dans des débats politiques; exprimer ses opinions sur les meilleures stratégies) et une surveillance constante de ses intérêts (rapporter les risques potentiels d'incendie; rapporter toute activité suspecte; vérifier si les portes sont bien verrouillées).

La proaction. L'employé proactif (Campbell, 2000; Crant, 2000) fournit beaucoup de participation informelle à l'organisation. Par exemple, selon Campbell (2000), cet employé manifeste de l'initiative, des habiletés dans la résolution de problèmes, un engagement envers les buts de l'unité de rattachement, des comportements faisant preuve de responsabilité envers le succès de cette unité et l'ensemble de l'organisation. Selon cet auteur, plusieurs modèles donnent des indices sur les caractéristiques de l'employé proactif: le modèle prosocial, le modèle *Organisational Citizen Behavior*, le modèle de l'expansion de l'emploi, le modèle *Leader-Member-Exchange*.

Notons cependant que même si la majorité des comportements liés à l'employé proactif concerne à une participation informelle, tous les employés ne peuvent nécessairement être en mesure de s'y adonner. "Tous ne sont pas capables d'être des entrepreneurs" (Richardson, 2000, p. 203). Cette remarque vaut d'ailleurs pour chacune des neuf autres modalités de participation informelle précédemment décrites. D'où l'importance du choix de la modalité de cette participation informelle qui doit s'avérer, selon nous, une composante à part entière de l'orientation professionnelle.

La participation informelle à l'organisation et l'orientation

Comment l'orientation professionnelle peut-elle intervenir pour que la participation informelle à l'organisation ne s'avère pas un instrument d'aliénation mais plutôt une occasion de développement de carrière? Nous suggérons ici cinq façons d'y parvenir.

Reconnaître davantage la nécessité de la participation informelle

Le rejet de la participation informelle à l'organisation serait, selon nous, une erreur, et ce, malgré les nombreuses raisons pourtant fort justifiées de risque d'exploitation ou d'aliénation de l'employé. Cette participation informelle est désormais un élément essentiel de la nouvelle économie du savoir, avec son contexte de mondialisation et de haute technologie (Thurow, 2000). Une telle évolution du travail, caractérisée par une grande imprévisibilité, ne peut évidemment se dérouler dans des sentiers battus. La flexibilité plus grande de

l'apport informel est nécessaire à la nouvelle économie. Ainsi, ne pas tenir compte de la participation informelle à l'organisation reviendrait à occulter une partie importante de la réalité organisationnelle et surtout du développement de carrière. En effet, outre la préservation de sa survie, la personne elle-même a, comme on le sait, des aspirations de créativité, d'innovation, d'initiative personnelle et de proaction. Ainsi, parallèlement à l'apport formel (projet professionnel), la participation informelle à l'organisation ne serait-elle pas un créneau timide, mais tout de même réel (si on lui donne vie dans un sens respectueux des droits de la personne), qui allégerait le poids des drames humains qui se jouent actuellement sur le marché du travail? Certains témoignages recueillis (Riverin, 1998) semblent aller dans ce sens comme par exemple: "Tu dois quelque part être capable d'exploiter en toi l'imaginaire au maximum, donc imaginer un paquet de solutions à des problèmes qui surviennent régulièrement à l'endroit où tu travailles" et "Au rythme où tout va . . . il ne faut pas juste attendre que ton patron te donne des tâches . . . il faut aller au-delà . . . penser autrement."

Lancer un message encore plus clair aux entreprises

Il y a peu de recherches portant sur les caractéristiques des organisations qui suscitent un apport informel de la part de leurs employés. Il est cependant possible de croire que ces caractéristiques correspondent à une harmonisation des antécédents liés à l'une ou l'autre des composantes de l'apport informel. Et, comme nous allons le voir sommairement, cette harmonisation semble se rallier au concept et à la pratique de la réciprocité.

Voyons, par exemple, une organisation qui réussit à instaurer la pratique généralisée de l'apprentissage organisationnel. Celle-ci se reconnaît par la participation et l'échange d'apprentissage (Örtenblad, 2001; Stewart, 2001; Hodgkinson, 2000; Chapus & Lesca, 1997), l'instauration d'une culture valorisant l'initiative personnelle, l'interdépendance ou le partage du savoir (Byrne, 2001; Moilanen, 2001; Hodgkinson, 2000), la promotion du dialogue, l'instauration d'incitatifs à partager une vision collective, la création et le renouvellement constants de liens entre l'organisation et son environnement (Stewart, 2001).

Quant aux caractéristiques des organisations qui suscitent un comportement de veille informationnelle, elles se reconnaissent notamment par la sensibilisation aux avantages de la quête et du partage de l'information (West & Burnes, 2000), la création d'incitatifs de collaboration et de partage (Bhatt, 2000), la construction de relations sociales – car la coopération est loin d'être un phénomène quasi naturel (Chapus & Lesca, 1997) –, l'instauration de structures décentralisées et de mécanismes souples de coordination (Lam, 2000).

Quant aux caractéristiques des organisations qui suscitent un comportement de citoyenneté organisationnelle, elles se révèlent notamment par l'instauration de systèmes de récompenses intrinsèques (intérêt pour la tâche) et extrinsèques (récompenses telles des boni) (Podsakoff et al., 2000) ainsi que par la mise sur pied de mécanismes parvenant à élever le niveau de satisfaction au travail (Wagner & Rush, 2000). Cette satisfaction est l'un des antécédents les plus reconnus pour l'apparition de comportements de citoyenneté organisationnelle (Wagner & Rush, 2000). D'ailleurs plusieurs travaux, dont ceux d'Organ (1988), démontrent que les expressions de satisfaction reflètent l'équité avec laquelle les employés sont traités.

En somme, même s'il y a peu de recherches relatives aux caractéristiques des organisations susceptibles de sensibiliser les employés à offrir leur apport informel, les divers antécédents (liés à des composantes comme l'organisation apprenante, la veille informationnelle et l'apparition de comportements de citoyenneté organisationnelle) laisseraient apparaître certaines caractéristiques communes comme l'instauration de mécanismes de participation, d'interdépendance, de partage, de coopération, d'échange et d'équité. De l'ensemble de ces caractéristiques émergerait un concept qui les transcende: la réciprocité. Il s'agit de la réciprocité entre les employés, entre l'organisation et le milieu socio-économique environnant, mais surtout, et avant tout, de la réciprocité entre l'organisation et les employés.

Ainsi les praticiens de l'orientation doivent davantage rappeler ce message: les comportements de la participation informelle ne peuvent apparaître que dans une relation de réciprocité. En effet, la notion même de participation informelle présuppose que les travailleurs s'y adonnent de façon volontaire (Lambert, 2000; Konovsky & Pugh, 1994; Organ, 1988). Les manifestations de la participation informelle sont ainsi moins une question de caractéristiques personnelles ou de personnalité (Wagner & Rush, 2000, p. 387) qu'une question d'équité (Organ, 1988) et de réciprocité (Byrne, 2001).

Selon la théorie de l'échange social (notamment celle de Gouldner, 1960), la réciprocité est la condition qui explique le mieux la nature et la motivation à s'impliquer dans des comportements sociaux de participation informelle (Lambert, 2000). Selon cette théorie, la personne se sent obligée d'aller au-delà des tâches prescrites lorsqu'elle reçoit des bénéfices. Ainsi, l'obligation de réciprocité s'explique notamment par la notion d'équilibration. Pour qu'une relation d'échange demeure, il ne faut pas qu'il y ait un déséquilibre dans les bénéfices obtenus chez les partenaires (Wayne, Shore, & Liden, 1997; Konovsky & Pugh, 1994). Ainsi selon la théorie de l'échange social, les employés sont enclins à exercer des efforts particuliers en retour de bénéfices supplémentaires (Lambert, 2000). De cette manière, il s'installe une forme

de réciprocité entre les partenaires engagés dans un échange. Et ce sont ces derniers qui jugent s'il y a équivalence entre ce qui est donné et ce qui est reçu, est équivalente. Ainsi la nature et la force des obligations (notamment les obligations tacites liées à la participation informelle) apparaissent par le biais d'un échange social qui, lui-même, dépend de la qualité de la relation entre les partenaires de cet échange (VanDyne et al., 1994). Ce postulat est confirmé par plusieurs études qui traitent des modalités liées au comportement organisationnel spontané (George & Jones, 1997; Katz, 1964), à la citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988) et au comportement prosocial (George & Jones, 1997).

En somme, si l'organisation exige une participation informelle soutenue de la part de ses employés, les moyens pour l'obtenir ne peuvent se définir que dans un rapport correct, juste et équitable envers ceux-ci. Autrement dit, la condition de la réciprocité est incontournable dans la manifestation des diverses modalités de participation informelle à l'organisation. Plus un travailleur juge utiles les bénéfices supplémentaires offerts par l'organisation, plus il aura tendance à donner quelque chose de spécial en retour. Par exemple, si l'organisation s'occupe de la vie familiale de l'employé, cela augmente l'obligation, pour ce dernier, de lui offrir davantage sa participation informelle (Grover & Crooker, 1995). Ainsi, selon Lambert (2000, p. 801), les bénéfices liés à la famille (garderie; aide aux soins des enfants ou des personnes âgées) qui sont offerts par la compagnie, peuvent réduire l'absentéisme, ou encore aider les jeunes mères ou pères sur le marché du travail. Mais c'est surtout l'organisation qui en sort gagnante. Elle obtiendra vraisemblablement un engagement encore plus élevé de la part des employés, de même qu'une plus grande loyauté envers l'entreprise (Osterman, 1995).

En corollaire, dès que les organisations n'offrent pas les conditions de réciprocité nécessaires, elles perdent tout le potentiel des employés en ce qui a trait à leur participation informelle. Très vite en effet ces derniers se sentent exploités ou aliénés. Les ambitions d'être des acteurs de l'organisation cèdent rapidement leur place à des sentiments d'anomie, d'absurdité, d'étrangeté, d'impuissance et d'isolement (Riverin, 2001, 1998). Pourtant, selon ces mêmes études, l'apparition même de ces sentiments montre jusqu'à quel point les adultes semblent réellement vouloir être des acteurs de l'organisation et offrir leur participation informelle dans des conditions respectant la dignité humaine. Autrement dit, les spécialistes et les praticiens en développement de carrière doivent lancer un message encore plus clair aux organisations: celles-ci ne peuvent obtenir de véritable participation informelle sans l'élimination complète d'une exploitation éhontée et inhumaine de l'employé.

Concevoir la participation informelle à titre de composante formelle de l'orientation

Comment fournir une participation informelle à l'organisation sans être exploité, c'est-à-dire dans des conditions de réciprocité respectant la totalité des droits de la personne? Un des éléments de solution réside, selon nous, dans le choix judicieux de cette participation informelle que l'on souhaite offrir à l'organisation. Autrement dit, la personne doit définir son projet de participation informelle à l'organisation, au même titre que son projet professionnel. Le projet de participation informelle doit être considéré comme une composante de l'orientation professionnelle. Car pour affronter le marché du travail, l'individu doit désormais être en mesure de répondre aux questions suivantes: quelles modalités de participation informelle lui conviennent-elles le mieux? et selon quelles particularités veut-il appliquer cette participation? Les réponses à ces questions constituent en quelque sorte l'ébauche de son projet de participation informelle à l'organisation. Ce projet sera trans-organisationnel (tout comme c'est le cas pour le choix d'un métier ou d'une profession), car il pourra se transférer à de nouvelles organisations lors des changements d'emploi. Surtout, il permettra d'éviter de se sentir éparpillé par les sollicitations les plus diverses en provenance des gestionnaires. Ce projet aidera notamment à faire valoir selon quelles modalités de participation informelle on se sent plus apte ou plus efficace. Mais, surtout, ce choix aidera à conserver un certain équilibre entre les énergies dépensées pour la réalisation des deux participations: formelle (projet professionnel) et informelle. De cette manière, la personne pourra détenir un peu plus de pouvoir sur les demandes incessantes des patrons et ainsi, éviter peut-être d'être exploitée. Car elle aura déjà défini une partie des conditions de réciprocité dans lesquelles elle souhaite offrir sa participation informelle.

S'investir davantage dans l'élaboration de programmes d'aide

Y a-t-il des initiatives susceptibles de susciter un apport informel de la part des employés? Selon Örtengren (2001), Campbell (2000), Walsh et Tseng (1998), l'organisation ne peut compter sur la seule initiative naturelle des gens et sur leur sens des responsabilités. Elle utilise alors diverses méthodes pour accroître l'engagement de ses membres. Parmi celles-ci, il y a des initiatives susceptibles d'élargir le rôle de l'employé (i.e. aller au-delà des tâches prescrites) comme, par exemple, la participation à la prise de décision, la mise sur pied de structures parallèles de travail, l'implantation d'équipes auto-dirigeantes qui se voient confier plus d'autonomie et de flexibilité, l'implantation de cercles de qualité, ou autres dispositifs d'inspiration néo-fordiste et post-fordiste (Bhatt, 2000; Hodgkinson, 2000). Cependant, ces

initiatives ne se sont généralement pas attardés à aider l'individu à définir par lui-même son propre projet d'apport informel à l'organisation.

Dès lors, devant l'importance du choix d'une modalité personnelle de participation informelle à offrir l'organisation, une question cruciale se pose aux praticiens et aux spécialistes de l'orientation. Comment aider la personne à faire ce choix?

Nous suggérons tout d'abord une approche conceptuelle de la participation informelle afin d'y greffer, par la suite, les principes d'une intervention pertinente. En cette période de révolution du travail, le choix de la participation informelle à l'organisation doit notamment se fonder, selon nous, sur une conception transactionnelle du rapport entre la personne et l'entreprise (Riverin, 2001). Cette conception permet de saisir la dynamique de la participation informelle à l'organisation. Car cet apport est à la fois imprévisible et toujours unique. Et cette approche transactionnelle de l'interaction entre la personne et son environnement met l'accent sur l'inséparabilité de la personne, de l'environnement (milieu social), d'un contexte particulier (milieu organisationnel) et du temps (ou du moment). En ce sens, cette approche rejoint notamment les conceptions systémique de Von Bertalanffy (1982) ou écologique de Lewin (1964). Ces conceptions mettent l'accent sur les divers ensembles ou contextes dans lesquels se situe la personne, et au moyen desquels elle réagit, interagit et évolue.

Inscrits dans une approche transactionnelle, les programmes d'aide au choix de sa participation informelle à l'organisation doivent d'abord viser la sensibilisation de la personne à la relativité inhérente à sa condition ainsi qu'à l'aspect global de la réalité des événements organisationnels. La personne doit également saisir la nécessité d'adopter une flexibilité comportementale ou un certain éclectisme dans ses diverses démarches. Elle doit être davantage sensibilisée à mieux définir les grands traits de son projet de participation informelle à l'organisation. Ces pistes devraient être suffisamment larges pour s'adapter à l'ensemble des éléments (personne – environnement social – contexte organisationnel – moment particulier). C'est en liaison avec cet objectif, et en s'inspirant de cette approche transactionnelle, que nos travaux ont mené à l'élaboration d'un atelier ayant pour but d'aider à définir la participation informelle que l'adulte souhaiterait offrir à l'organisation. Cet atelier s'intitule *Mon projet de participation informelle à l'organisation*. Il sera gracieusement disponible sur Internet. Il peut se réaliser en petits groupes ou individuellement. Mais de nombreux autres programmes d'intervention doivent être élaborés.

Dénoncer la carence de recherches

Peu d'études ont évalué les retombées de la participation informelle sur l'employé. Les rares études existantes s'arrêtent généralement aux effets relatifs à l'évaluation de la performance. Ainsi, selon Podsakoff et al. (2000, p. 533), l'évaluation de l'employé par les gestionnaires est largement influencée par la participation informelle que celui-ci fournit. Par exemple, selon DeNisi, Cafferty et Meglione (1984), on demande souvent aux gestionnaires de signaler un aspect distinctif de l'employé. Et à chaque fois, c'est sa participation informelle qui est évoquée. De plus, selon Podsakoff et al. (2000, p. 543), le gestionnaire évalue plus favorablement le rendement fourni dans les tâches officielles si l'employé s'engage également dans une participation informelle. Selon ces auteurs, les décisions des gestionnaires ayant des répercussions sur l'employé tiennent régulièrement compte de la participation informelle qui est fournie par ce dernier. Enfin, selon Cohen et Vigoda (2000, p. 596), il est reconnu que les employés seront jugés efficaces s'ils manifestent des comportements allant au-delà des tâches prescrites et si ces comportements se traduisent par une attitude responsable et proactive dans diverses activités novatrices spontanées.

Par ailleurs, au regard de l'organisation, les retombées de la participation informelle sur le succès organisationnel sont de divers ordres (Cohen & Vigoda, 2000). Par exemple, selon Podsakoff et al. (2000), certaines modalités (comme l'altruisme) sont liées plus fortement que d'autres (l'esprit sportif, la vertu civique) à la performance organisationnelle. Mais de façon générale, selon ces mêmes auteurs, la participation informelle augmente la rentabilité de l'entreprise. Elle renforce la collaboration entre les pairs et l'efficacité de gestion. Elle libère les ressources afin qu'elles soient utilisées à des fins plus productives. Elle aide à coordonner les activités intra-groupes et inter-groupes. Elle augmente la stabilité de la performance de l'organisation. Elle permet à celle-ci de s'adapter plus efficacement au changement environnemental. Quant aux retombées de la participation informelle liée à la veille informationnelle, elles sont bien connues (Bhatt, 2000). Cette participation est définie comme étant elle-même vitale pour l'organisation. Elle permet d'éviter les erreurs d'investissement ou de production. Elle aide les dirigeants à être efficacement proactifs en saisissant les opportunités. C'est un peu en ce sens que Lesca et Rouibah comparent le processus de veille à un radar dans un bateau. Ils affirment que la vocation stratégique de ce processus est de: "réduire le temps de réaction aux changements de l'environnement, anticiper des événements qui sont susceptibles de mettre l'entreprise en danger, éclairer les décisions stratégiques, et développer la créativité dans l'entreprise à travers l'anticipation et l'imagination du futur" (1997, p. 103). C'est notamment pourquoi le comportement de l'entreprise en matière de

veille influe de façon marquée sur les performances (Julien et al., 1997). Par ailleurs, les retombées de la participation informelle liée à l'apprentissage organisationnel ont aussi fortement retenu l'attention des chercheurs (Popper & Lipshitz, 2000; West & Burnes, 2000). Par exemple, selon Mumford (2000), il y a plusieurs effets bénéfiques à la création d'un environnement apprenant: assurer le succès à long terme de l'organisation, augmenter le rendement, assurer que les pratiques prometteuses soient transférées aux autres employés afin qu'eux aussi arrivent à ces pratiques, augmenter la créativité, l'innovation et l'adaptabilité, attirer et retenir les gens qui veulent réussir et apprendre. Ainsi selon West et Burnes (2000), lorsqu'il y a véritablement de l'apprentissage organisationnel, les entreprises développent des habiletés à se transformer ou à se recréer elles-mêmes.

En somme, il y a de nombreuses études relatives aux retombées de la participation informelle sur l'organisation. Et il y a peu de recherches pertinentes au regard de ses incidences sur le développement de carrière des employés. Il faut déplorer cette indigence et promouvoir la nécessité d'études générées notamment par les chercheurs en conseil de carrière pour connaître les conditions dans lesquelles cette participation informelle peut effectivement s'avérer un facteur de développement de carrière.

Conclusion

Au sein de la nouvelle économie du savoir, l'identification d'un projet de participation informelle à l'organisation est un complément essentiel au projet professionnel. Selon un témoignage, "c'est le *petit plus* qui peut faire basculer ta vie professionnelle, qui peut faire que tu vas avoir un emploi, ou le conserver, ou encore que tu vas t'en trouver d'autres à ton goût" (Riverin, 2001, 1998). Mais ce *petit plus* doit être dosé. L'équilibre entre la participation formelle (projet professionnel) et informelle doit être préservé. Surtout l'harmonie entre ces deux modes de participation et l'ensemble des facettes de la vie (personnelle, familiale, ludique, associative, relationnelle) doit être protégée.

Ainsi, quelle que soit la diversification des problématiques et des modalités auxquelles se rattache le phénomène de la participation informelle à l'organisation (catégories de la loyauté ou de la participation de Graham, 1991), il y a, selon nos travaux (Riverin, 2001, 1998), une composante que l'orientation professionnelle doit davantage développer. Il s'agit de l'aide dans le choix de cette participation informelle à l'organisation. Les adultes disent qu'ils ne savent pas trop comment répondre à cette demande, plus ou moins explicite mais pressante, de la part de l'employeur, et, c'est plus crucial encore quand ils changent souvent d'entreprise. Ces résultats corrob-

orent les conclusions de plusieurs écrits. En effet, selon Walsh et Tseng (1998), Podsakoff et al. (2000), un travailleur devrait, pour que son organisation survive, ne pas juste s'en tenir aux tâches spécifiques pour lesquelles l'organisation l'a engagé. Il devrait concevoir que ses tâches font partie d'un ensemble et avoir cet ensemble en tête (perspective holiste). L'idée est que le travailleur doit savoir que sa participation informelle est essentielle à l'organisation. Il aura alors l'oeil ouvert, et sa créativité sera en alerte pour penser à toutes sortes de solutions. Il sera surtout très vigilant sur sa propre évaluation du respect de la condition de la réciprocité, tant de son côté que de la part de l'organisation.

Ainsi, choisir la participation informelle que l'on souhaite fournir à l'organisation sans se faire exploiter; c'est là le difficile défi auquel les adultes sont conviés. Et l'orientation professionnelle a, selon nous, un rôle capital à jouer dans l'assistance qu'elle fournit pour relever ce défi. Vue sous l'angle du choix à formuler, la participation informelle à l'organisation se doit d'être pensée comme une nouvelle composante à part entière du projet professionnel. Les spécialistes de l'orientation doivent davantage préparer les adultes à définir et à réaliser un projet d'apport trans-organisationnel à deux volets: projet professionnel (ou d'apport relativement formel et prévisible) et projet de participation informelle à l'organisation. Et il importe que ce dernier projet soit assez flexible pour permettre d'affronter l'imprévisible, mais suffisamment délimité par de grandes lignes directrices déterminées par la personne elle-même. C'est là une des seules façons, croyons-nous, d'être à la fois proactif et performant au sein de l'organisation, tout en protégeant l'intégrité de ses droits individuels fondamentaux dans cette nouvelle économie du savoir.

Références

- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology, 39*, 555–577.
- Bhatt, G. D. (2000). Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations. *The Learning Organization, 7*(2), 89–98.
- Borman, W. C., & Motowildo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance. *Human Performance, 10*, 99–109.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior, 60*(1), 17–39.
- Burdett, J. D. (1998). Beyond values: exploring the twenty-first century organization. *Journal of Management Development, 17*(1), 27–43.
- Byrne, R. (2001). Employees: capital or commodity? *The Learning Organization, 8*(1), 44–50.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee. *Academy Management Executive, 14*(3), 52–66.

- Chapus, E., & Lesca, H. (1997). Implantation d'une veille stratégique en coopération en milieu des PMI. *Systèmes d'Information et de Management*, 2(2), 31–63.
- Cohen, A., & Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens. *Administration and Society*, 32(5), 596–624.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- DeNisi, A. S., Cafferty, T. P., & Meglione, B. M. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 360–396.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Edmonston, A., & Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, 29(10), 5–20.
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operation & Production Management*, 22(2), 152–194.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10, 153–170.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249–270.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Grover, S., & Crooker, K. (1995). Who appreciates family-responsible human resource policies. *Personnel Psychology*, 48, 271–288.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail*. Paris: Syros.
- Hodgkinson, M. (2000). Managerial perceptions of barriers to becoming a learning organization. *The Learning Organization*, 7(3), 156–166.
- Honey, P., & Mumford, A. (1996). *Using your learning styles*. Maidenhead: Honey.
- Howells, J. (1996). Tacit knowledge and technology transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, 8(2), 91–106.
- Julien, P. A., Raymond, L., Jacob, R., & Ramangalahy, C. (1997). Information et pratiques de veille technologique dans les PMI. *Systèmes d'Information et de Management*, 2(2), 63–85.
- Kalika, M. (1988). *Structures d'entreprises*. Paris: Economica.
- Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–146.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656–669.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions. *Organization Studies*, 21(3), 487–513.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801–815.
- Lesca, H., & Rouibah, K. (1997). Des outils au service de la veille stratégique. *Systèmes d'information et de Management*, 2(2), 101–133.
- Lewin, K. W. (1964). *Psychologie dynamique*. Paris: P.U.F.
- Moilanen, R. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. *The Learning Organization*, 8(1), 6–20.
- Mumford, A. (2000). A learning approach to strategy. *Journal of Workplace Learning*, 12(7), 265–271.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125–133.
- Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40, 681–700.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning. *Management Learning*, 3(2), 181–196.
- Reynolds, R., & Ablett, A. (1998). Transforming the rhetoric of organizational learning to the reality of the learning organization. *The Learning Organization*, 5(1), 24–35.
- Richardson, M. S. (2000). A new perspective for counselors. In A. Collin, & R. A. Young (Eds.), *The future of career* (pp. 197–211). London: Cambridge University Press.
- Riverin, D. (2001). Les âges et la révolution du travail. *Revue francophone internationale de carriérologie*, 8(1–2), 79–90.
- Riverin, D. (1998). *Work and Personality*. Montreal: Meridien.
- Stewart, D. (2001). Reinterpreting the learning organization. *The Learning Organization*, 8(4), 141–152.
- Thurow, L. (2000). *La pyramide de la prospérité*. Paris: Village Mondial.
- Tsang, E. (1997). Organizational learning and the learning organization. *Human Relations*, 50(1), 73–89.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 37, 765–802.
- Van Scotter, J. R., & Motowildo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525–531.
- Von Bertalanffy, L. (1982). *Des robots, des esprits et des hommes*. Paris: E. S. F.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379–391.
- Walsh, J. P., & Tseng, S-F (1998). The effects of job characteristics on work. *Work and Occupations*, 25(1), 74–96.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Weick, C. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- West, P., & Burnes, B. (2000). Applying organizational learning. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(10), 1236–1251.
- Wilensky, H. (1967). *Organizational intelligence*. New York: Basic Books.

