

Les travailleurs loyaux sont ironiquement ciblés de manière sélective pour être exploités

Matthew L. Stanley, Department of Psychology and Neuroscience, Center for Cognitive Neuroscience, Fuqua School of Business, Duke University, 100 Fuqua Drive, Durham, NC 27708, United States of America

Christopher B. Neck, Department of Management, John Chambers College of Business and Economics, West Virginia University, P.O. Box 6025, Morgantown, WVA 26506, United States of America

Christopher P. Neck, Department of Management, Arizona State University, W. P. Carey School of Business, Box 874006, Tempe, AZ 85287, United States of America

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022103122001615?via%3Dihub> Available online 6 January 2023, Version of Record 6 January 2023.

Journal of Experimental Social Psychology, volume 106, may 2023, 104442

La loyauté est souvent présentée comme un principe moral, ou une vertu, qui mérite d'être montrée en exemple dans les relations sociales et commerciales. Mais est-il toujours bénéfique d'être loyal ? Nous étudions les conséquences négatives possibles du fait d'être un employé loyal sur le lieu de travail. Au lieu de les protéger ou de les récompenser, les employés fidèles sont, de façon ironique, ciblés de manière sélective par les managers dans le but de leur demander de faire « plus » (études 1 et 2). Le ciblage de ces travailleurs repose sur l'hypothèse selon laquelle les individus loyaux sont prêts à faire des sacrifices personnels pour les objets de leur loyauté (étude 1). Nous trouvons ensuite des preuves du cheminement causal inverse : les travailleurs qui acceptent (plutôt que refusent) d'être exploités sur leur lieu de travail acquièrent une réputation de loyauté plus forte (études 3 et 4). Ces liens causaux bidirectionnels entre loyauté et exploitation peuvent potentiellement créer un cercle vicieux de souffrance. Nous discutons des implications de ces résultats pour l'obtention d'une réputation de loyauté.

Introduction

La loyauté est un principe moral fondamental, ou une vertu, que les gens valorisent habituellement et aspirent à incarner dans leurs relations sociales et commerciales (Altman, 2008 ; Coughlan, 2005 ; Fiske, 1991, Fiske, 1992 ; Graham et al., 2011, Graham et al., 2013, Graham et al., 2018 ; Haidt et Graham, 2007 ; Haidt et Joseph,

2007 ; Reichheld, Markey Jr et Hopton, 2000 ; Shweder, Much, Mahapatra et Park, 1997 ; Souryal et McKay, 1996. ; Van Kenhove, De Wulf et Steenhaut, 2003).

Ceux qui font preuve de loyauté envers leur pays, leur famille, leur entreprise, leurs organisations religieuses, leurs équipes sportives et autres groupes, sont vénérés publiquement (au moins parmi les membres de leur propre groupe), et la valeur accordée à la loyauté est soulignée dans les serments d'allégeance nationaux, les devises ou hymnes militaires et du monde des affaires, dans les cérémonies de récompenses littéraires et cinématographiques, et dans les codes de conduite (Coleman, 2009 ; Connor, 2007 ; Hildreth, Gino et Bazerman, 2016 ; Kruger, 2021 ; Reichheld et Teal, 2001 ; Souryal et McKay, 1996). Les individus ayant une réputation de loyauté (par rapport à ceux qui n'en ont pas) sont considérés comme de meilleurs amis (Shaw, DeScioli, Barakzai et Kurzban, 2017), de meilleurs employés (Hirschman, 1970 ; McGinley et Shi, 2022) et de meilleurs dirigeants (Fehr, Yam et Dang, 2015). La loyauté peut également faciliter les comportements prosociaux en encourageant les personnes à aider les autres au sein de leur organisation et de leur communauté, et elle peut favoriser la confiance et la coopération entre les membres du groupe pour atteindre des objectifs communs (Graham et al., 2011 ; Hirschman, 1970 ; Powers, 2000 ; Reichheld et Sarcelle, 2001 ; Rosanas et Velilla, 2003). En revanche, la déloyauté a tendance à susciter le dégoût, le mépris et l'indignation morale chez les observateurs, nuisant souvent aux réputations personnelles et professionnelles (Baumeister et Leary, 1995 ; Haidt, 2003 ; McManus, Kleiman-Weiner et Young, 2020 ; Rousseau, 2001 ; Rozin, Lowery, Imada et Haidt, 1999).

Des décennies de recherche dans les domaines du comportement organisationnel, de la psychologie, de la biologie évolutionniste et de l'éthique des affaires ont identifié de nombreux résultats positifs de la loyauté et négatifs de la déloyauté (Berry, Lewis Jr et Sowden, 2021 ; Haidt, 2003 ; Hirschman, 1970 ; Kruger, 2021 ; Powers, 2000 ; Reichheld et Teal, 2001 ; Rosanas et Velilla, 2003 ; Sinn et Hayes, 2017 ; Van Kenhove et al., 2003). Mais la loyauté est-elle toujours bénéfique ? Bien que les gens aient tendance à considérer la loyauté comme une vertu morale, il est possible que les personnes loyales soient ciblées de manière disproportionnée (et ironiquement) par des pratiques de gestion potentiellement dangereuses et injustes sur le lieu de travail contemporain. En employant des méthodes et des concepts complémentaires, nous étudions si, et pourquoi, la loyauté pourrait entraîner des conséquences délétères pour ceux qui le sont. Plus spécifiquement, nous étudions d'abord si les travailleurs qui ont une réputation de loyauté sont perçus comme plus facilement exploitables, car les individus loyaux sont censés faire des sacrifices personnels pour les objets de leur loyauté. Nous étudions ensuite si les employés qui acceptent de mauvais traitements renforcent leur réputation de loyauté. Si les travailleurs sont perçus comme plus exploitables en raison de leur réputation de loyauté, et si le fait d'accepter un mauvais traitement renforce cette réputation, ces

relations causales bidirectionnelles peuvent potentiellement créer un cercle vicieux de souffrance pour certains travailleurs.

Des chercheurs de différents domaines ont examiné plusieurs concepts liés à la loyauté qui décrivent différentes composantes des liens interpersonnels et des relations sociales (par exemple, les sentiments d'attachement, d'engagement, d'identification, d'appréciation, d'amour ; Abrams et Hogg, 1988 ; Brewer, 1999 ; Schrag, 2001 ; Mowday, Steers et Porter, 1979 ; O'Reilly et Chatman, 1986 ; Mael et Ashforth, 1992 ; Rubin, 1973 ; Seligman, Fazio et Zanna, 1980 ; Tajfel et Turner, 1979 ; Scott, 1965 ; Sternberg, 1986). Une grande partie de ce qui rend la loyauté unique et distincte des concepts connexes réside dans sa nature morale inhérente (Hildreth et al., 2016). Autrement dit, la loyauté est un principe moral ou une vertu. La nature morale par excellence de la loyauté est importante car elle crée une forte attente, voire une obligation ou un impératif, d'agir dans l'intérêt d'un individu ou d'un groupe, parce que c'est la chose moralement juste à faire (Hildreth et al., 2016).

La nature morale inhérente à la loyauté se reflète dans les théories récentes. Par exemple, Shweder et al. (1997) soutiennent qu'il existe trois « codes de moralité » interculturels distincts – communauté, autonomie et divinité – qui guident l'action des êtres humains, la loyauté étant au cœur du code de communauté. S'appuyant sur les connaissances de l'anthropologie culturelle, de la psychologie évolutionniste et de la psychologie sociale, la *théorie des fondements moraux* (MFT) soutient que la loyauté est l'un des cinq fondements innés de la moralité qui ont émergé pour faire face aux ressources rares et aux défis sociaux (Graham, Haidt et Nosek, 2009 ; Graham et al., 2013, Graham et al., 2018, Graham et al., 2011 ; Haidt et Joseph, 2007). Adoptant une approche socio-relationnelle de la moralité, la *théorie de la régulation des relations* (Rai & Fiske, 2011) postule l'existence de quatre modèles ou obligations morales fondamentales et distinctes – l'unité, la hiérarchie, l'égalité et la proportionnalité – qui motivent l'action morale, la loyauté étant au cœur du couple modèle / obligation pour l'unité (voir aussi Fiske, 1991, Fiske, 1992). Selon chacune de ces théories, les gens considèrent que les préoccupations concernant la loyauté existent dans le cadre de la moralité, et la loyauté a pour effet de souder nos groupes, les rendant plus rassembleurs et coordonnés, de telle sorte qu'elle facilite généralement la réussite du groupe.

La loyauté peut donner naissance à une attente que les personnes agissent d'une manière qui favorise les objets de leur loyauté. En effet, cette attente d'action est intégrée dans le traité fondateur de Hirschman sur la sortie, la voix et la loyauté (*Exit, voice and loyalty*, Hirschman, 1970 ; voir aussi Barry, 1974) et dans le cadre théorique de la loyauté fondé sur le comportement (*Attitude-based, framework of loyalty*, Oliver, 1999). Un type spécifique d'action que l'on peut attendre de ces

personnes est qu'elles consentent des *sacrifices personnels* pour les objets de leur loyauté. Autrement dit, on peut s'attendre à ce qu'elles agissent conformément aux intérêts d'un individu ou d'un groupe, même si cela leur coûte personnellement. Plusieurs opérationnalisations de la loyauté dans l'éthique des affaires font explicitement référence à cette attente d'abnégation. Par exemple, Elegido (2013) fait référence à la loyauté comme à « *un engagement délibéré à promouvoir les meilleurs intérêts de son employeur, même si cela peut exiger de sacrifier certains aspects de son intérêt personnel, au-delà de ce qui serait requis par ses devoirs légaux et moraux* » (p. 496). Selon Hart et Thompson (2007), la loyauté « *implique un sacrifice de soi face aux alternatives* » (p. 300). Schrag (2001) remarque que les personnes loyales sont censées « *sacrifier la commodité ou un avantage immédiat pour le bien de la personne, du groupe ou de l'organisation* » (p. 45 ; voir aussi Zdaniuk et Levine, 2001). En raison de la nature morale inhérente à la loyauté, le sacrifice de soi pour les objets de sa loyauté devrait être considéré comme la chose moralement juste à faire. Cette attente de sacrifice de soi peut donc prendre la forme d'une obligation ou d'un impératif. Bien que l'opérationnalisation de la loyauté s'accompagne souvent d'une attente d'abnégation, il n'existe aucune preuve empirique reliant la loyauté au sacrifice de son intérêt. Nous étudions empiriquement si les personnes ordinaires attendent des personnes présentées comme plus loyales qu'elles se sacrifient pour les objets de leur loyauté.

Au cours des dernières décennies, de nombreuses définitions différentes de la loyauté ont proliféré, à la fois au sein des champs disciplinaires et entre eux. Mais une condition préalable nécessaire à toute définition de la loyauté est qu'il existe au moins deux objets (par exemple des individus, des groupes, des organisations), dont au moins un est l'objet de la loyauté. La plupart des définitions de la loyauté impliquent également la partialité (c'est-à-dire un préjugé favorable) envers un objet (Brewer & Brown, 1998 ; Hildreth et al., 2016 ; Hirschman, 1970 ; Oliver, 1999). Compte tenu de la nature morale inhérente de la loyauté, nous définissons globalement la loyauté comme le principe moral de partialité envers un objet, qui donne naissance à des attentes (ou peut-être à des obligations ou à des impératifs) d'action au nom de l'objet de la loyauté (par exemple, le sacrifice de soi). Voir Hildreth et al. (2016) pour une définition similaire.

Qu'est-ce qui constitue exactement une situation d'exploitation ? De nombreuses pratiques (maintenant) illégales relèvent clairement de l'exploitation (par exemple, le trafic sexuel) au point de paraître évidentes. Mais dans d'autres cas, ce qui est considéré comme de l'exploitation peut être moins clair, et les gens ne sont souvent pas d'accord sur la question de savoir si des situations spécifiques de traitement des travailleurs constituent, ou non, une forme d'exploitation (Kim, Campbell, Shepherd et Kay, 2020 ; Mayer, 2007 ; Shelby, 2002). Une grande partie de la littérature sur l'éthique des affaires adopte une vision de l'exploitation basée sur l'équité, selon

laquelle l'exploitation se produit lorsqu'un agent ou une entité *tire un avantage indu d'un* autre agent ou entité (Snyder, 2010 ; Wertheimer, 1996 ; Zwolinski, 2012). Le caractère (in)équitable d'une transaction entre agents/entités est généralement mesuré par la manière dont les bénéfices résultant de la transaction sont distribués (Wertheimer, 1996). Appliqué à un contexte organisationnel, il serait admissible pour la direction, qui représente les objectifs et les intérêts de l'organisation, de faire travailler certains travailleurs de manière excessive ou de les laisser s'engager dans des tâches sans rapport avec leurs obligations professionnelles, sans les compenser par un salaire supplémentaire ou une récompense tangible (Kim et al., 2020). Dans de tels cas, les travailleurs ne sont pas récompensés pour leur comportement, et la direction en reçoit tous les bénéfices. En d'autres termes, la direction bénéficie d'avantages aux dépens des travailleurs.

On pourrait faire valoir que ce n'est pas véritablement « exploiter », pour les dirigeants, que de simplement demander à certains travailleurs, mais sans l'exiger, de travailler de manière excessive ou d'accomplir des tâches sans rapport avec leurs obligations professionnelles, sans rémunération supplémentaire ou récompenses tangibles. Si les travailleurs sont simplement invités, et non obligés, à travailler excessivement ou à effectuer des tâches sans rapport avec leurs tâches professionnelles, sans salaire supplémentaire ni récompense tangible, alors les employés pourraient toujours choisir librement d'y consentir. En accord avec Kim et al. (2020), cependant, nous soutenons que lorsqu'il existe une différence de pouvoir significative entre les agents/entités dans une transaction, les agents/entités ayant moins de pouvoir peuvent ne pas se sentir libres de refuser la demande de l'agent/entité le plus puissant. Appliquée à un contexte organisationnel, la direction contrôle les évolutions nécessaires et vitales pour les travailleurs (par exemple, la promotion, la sécurité de l'emploi, l'assurance maladie (au moins aux Etats-Unis), les primes, etc.), de sorte que les travailleurs se trouvent dans une position particulièrement vulnérable lorsqu'on leur demande d'effectuer un travail supplémentaire ou d'effectuer des tâches sans rapport avec leurs obligations professionnelles, sans salaire supplémentaire, ni récompense tangible. Ils peuvent avoir l'impression qu'ils ne peuvent pas refuser de telles demandes de la direction, à moins de prendre le risque d'en subir un préjudice en écho.

Pour notre série d'études, nous avons adapté le matériel de Kim et al. (2020) pour nous assurer que nous puissions identifier les transactions déloyales entre la direction et leurs travailleurs, celles où la direction en récolte les bénéfices au détriment des travailleurs. Nous précisons clairement que les travailleurs qui travaillent de manière excessive ou exécutent des tâches pénibles sans rapport avec leurs fonctions, ne reçoivent aucun salaire supplémentaire ni récompense tangible. Dans nos études, la direction tire des avantages aux dépens des travailleurs. Les

situations d'exploitation utilisées dans notre série d'études sont également considérées comme des formes d'exploitation selon d'autres conceptions théoriques (par exemple, la notion de vulnérabilité-instrumentalisation [vulnerability-instrumentalization views]; Goodin, 1985, Wood, 1995). Mais, plus important encore, nous pré-testons également les situations d'exploitation utilisées dans nos études pour nous assurer au préalable que les personnes aient tendance à être d'accord, en moyenne, sur le fait qu'il s'agisse bien de situations de cette sorte. Ce qui compte le plus pour répondre à nos hypothèses, c'est que les personnes ordinaires aient tendance à considérer que ces situations de mauvais traitements des travailleurs constituent une forme d'exploitation – et non d'avoir un jugement de valeur sur un récit philosophique ou normatif particulier.

Nous avons maintenant défini les concepts au cœur de l'étude : la loyauté et l'exploitation. Mais quelle est exactement la relation entre ces deux concepts ? Nous émettons l'hypothèse de liens causaux bidirectionnels entre loyauté et exploitation, qui pourraient créer un cercle vicieux de souffrance pour les travailleurs contemporains. Dans un sens, nous émettons l'hypothèse que les travailleurs ayant une réputation de loyauté (par rapport aux autres travailleurs n'ayant pas cette réputation) seront perçus comme plus faciles à exploiter sur le lieu de travail, en raison de l'hypothèse classique selon laquelle les personnes loyales sont prêtes à faire des sacrifices personnels pour les objets de leur loyauté. Prenons l'exemple d'un manager qui souhaite effectuer un travail supplémentaire. Ce manager a l'intention de demander à un travailleur de rester tard pour effectuer un travail supplémentaire, et de travailler pendant certains de ses prochains jours de vacances, mais sans offrir de compensation supplémentaire, ni aucune autre récompense d'ailleurs. Le manager a l'intention de tirer un avantage injuste d'un travailleur, en tirant un bénéfice aux dépens de ce dernier. De notre point de vue, le manager a dû présumer qu'un travailleur loyal serait particulièrement susceptible d'effectuer ce travail supplémentaire, et de travailler pendant ses jours de vacances, pour la raison que la perception de la loyauté s'accompagne d'une attente d'abnégation envers la direction (ou envers l'organisation dans son ensemble). Rester tard pour effectuer un travail supplémentaire, et travailler pendant ses congés sans compensation ni aucune autre récompense sont, par définition et par essence, des comportements d'abnégation. En revanche, le manager ne doit pas s'attendre à ce que les travailleurs moins loyaux se sacrifient pour lui ou pour l'organisation dans son ensemble ; il semble peu probable qu'ils accepteront de s'engager dans des tâches potentiellement néfastes et pénibles qui profiteront principalement à la direction et à l'organisation dans son ensemble.

Nous espérons donc trouver des preuves corroborant l'hypothèse selon laquelle les travailleurs ayant une réputation de loyauté (par rapport aux autres travailleurs sans réputation) seront perçus comme plus faciles à exploiter, en raison de l'hypothèse

selon laquelle les individus loyaux sont prêts à faire des sacrifices personnels pour les objets de leur loyauté. Cependant, il existe des arguments en faveur de l'hypothèse concurrente, selon laquelle les dirigeants tenteraient de protéger ou de récompenser les employés pour leur loyauté, en ne les ciblant *pas* à des fins d'exploitation. L'embauche et la fidélisation d'employés loyaux sont hautement recherchées par les organisations (Hirschman, 1970 ; McGinley & Shi, 2022), car ceux-ci offrent de nombreux avantages à la direction et à l'organisation dans son ensemble (Hirschman, 1970 ; Powers, 2000 ; Reichheld & Teal, 2001 ; Rosanas). & Velilla, 2003). Si les managers souhaitent retenir et motiver ces employés très recherchés, ils devraient probablement s'abstenir de tirer un avantage injuste d'eux d'une manière qui pourrait leur causer préjudice. Ils ne devraient pas maltraiter les employés loyaux en leur demandant, par exemple, de travailler pendant leurs jours de congé prévus, ou de travailler tard sans récompense. Nos études ont été conçues pour trancher de manière impartiale entre ces hypothèses concurrentes.

Nous ne nous attendons pas seulement à trouver des preuves d'un lien de causalité entre la réputation de loyauté et l'exploitation ; nous nous attendons également à ce que les travailleurs qui acceptent d'être exploités par la direction (par rapport aux travailleurs qui refusent) soient ceux qui obtiendront une réputation de loyauté plus forte, grâce au fait même d'accepter de se soumettre à des pratiques d'exploitation. Lorsqu'une personne agit d'une manière indiquant qu'elle possède un trait de caractère, elle est susceptible alors d'acquérir la réputation de posséder ce trait (en supposant que d'autres aient été exposés à ses actions ; Emler, 1990). Ainsi, lorsqu'une personne agit d'une manière qui indique sa loyauté envers un objet et lorsque d'autres personnes voient ces actions, cette personne devrait acquérir une réputation de loyauté. Prenons l'exemple d'un travailleur qui a accepté d'être maltraité de plusieurs manières au fil du temps : il a accepté de travailler tard à plusieurs reprises et pendant plusieurs de ses jours de vacances, sans aucune récompense. Ce sont des actions qui témoignent de sa loyauté envers la direction ; ce sont là des actions qui démontrent sa partialité envers l'organisation, à ses dépens. Le travailleur doit par conséquent avoir acquis une réputation de loyauté.

Malgré la littérature désormais considérable détaillant les résultats positifs de la loyauté et les résultats négatifs de la déloyauté (Haidt, 2003 ; Hirschman, 1970 ; Kruger, 2021 ; Powers, 2000 ; Reichheld & Teal, 2001 ; Rosanas & Velilla, 2003), les preuves en faveur de nos hypothèses suggèrent que les travailleurs qui semblent loyaux sont plus susceptibles de subir un traitement potentiellement préjudiciable et injuste sur le lieu de travail. De telles preuves remettraient en question la valeur de la loyauté, du moins pour certains individus dans certains contextes.

À travers quatre études, nous étudions si les employés loyaux sont, ironiquement, ciblés de manière sélective par les managers à des fins d'exploitation dans des

scénarios hypothétiques, si ce ciblage des travailleurs loyaux à des fins d'exploitation est appuyé sur l'attente que les individus loyaux soient prêts à faire des sacrifices personnels pour les objets de leur loyauté, et si ceux qui acceptent (plutôt que refusent) d'être exploités sur leur lieu de travail acquièrent une réputation de loyauté plus forte. Pour commencer, dans l'étude 1, les participants ont été présentés à un travailleur qui avait acquis soit une réputation de loyauté, soit une réputation de déloyauté, soit aucune réputation en la matière. Nous testons si les dirigeants expriment une plus grande volonté de demander à des travailleurs ayant une réputation de loyauté d'en faire plus sans contrepartie qu'à des travailleurs ne bénéficiant pas d'une telle réputation. L'étude 1 investigate également le mécanisme, en explorant si les managers sont plus disposés à demander à des employés loyaux d'être exploités en raison de l'hypothèse selon laquelle les personnes loyales sont prêtes à faire des sacrifices personnels pour les objets de leur loyauté.

L'étude 2 teste ensuite la spécificité du processus. Nous ne nous attendons pas à ce qu'une réputation de possédant n'importe quelle vertu morale encourage le ciblage à des fins d'exploitation. Nous nous attendons plutôt à ce que la loyauté soit unique parmi les vertus morales dans la mesure où la réputation de loyauté (par opposition aux autres vertus morales) est ce qui encourage les dirigeants à cibler les travailleurs à des fins d'exploitation. Pour démontrer que la loyauté est unique, nous comparons la loyauté à deux autres vertus morales communes que les gens apprécient habituellement et aspirent à montrer : l'équité et l'honnêteté. La loyauté, l'équité et l'honnêteté sont toutes des vertus morales étroitement liées. Sur la base de preuves rassemblées dans 20 pays, la loyauté, l'équité et l'honnêteté apparaissent toutes dans la structure psychologique universelle des valeurs humaines de Schwartz (1992), avec la loyauté et l'honnêteté dans le même groupe de valeurs que la bienveillance, et avec l'équité dans le groupe voisin, étroitement lié, de l'universalisme. En outre, la recherche et la théorie sur l'identité morale et le concept de soi considèrent que des vertus telles que la loyauté, l'équité et l'honnêteté sont étroitement liées (Hildreth et al., 2016 ; Kihlstrom et Klein, 1994) et centrales dans le concept de soi construit par les individus (Aquino et Reed II, 2002 ; Stanley et De Brigard, 2019).

Les études 3 et 4 renversent le cheminement causal depuis la réputation de loyauté jusqu'à l'exploitation, en recherchant si les travailleurs qui acceptent (ou refusent) d'être exploités sont considérés comme plus loyaux aux yeux des managers. Il est important d'évaluer les liens de causalité bidirectionnels entre la réputation de loyauté et l'exploitation, car les preuves en faveur de liens de causalité bidirectionnels pourraient être le signe d'un cercle vicieux générateur de préjudices et de souffrances pour les travailleurs. L'étude 4 teste également si la certitude avec laquelle les managers pensent qu'une situation de mauvais traitement d'un

travailleur est une forme d'exploitation est prédictif de leur jugement sur la loyauté des employés qui acceptent d'être mal traités. Nous nous attendons à ce que plus les managers sont convaincus qu'une pratique relève de l'exploitation, plus ils jugeront loyaux les employés qui acceptent ce mauvais traitement.

Pour toutes les études, nous rendons compte de tous les critères d'exclusion, tous matériaux et conditions inclus, ainsi que tous les éléments contextuels indépendants et dépendants. Nous avons garanti une grande représentativité des résultats dans les études, en recherchant au moins 100 participants par étude, après les exclusions attendues. Dans chaque étude, la taille de l'échantillon a été déterminée avant toute analyse des données. Pour répondre au mieux à nos hypothèses, nous avons recruté des échantillons de managers ayant au-moins un an d'expérience. Ces managers n'étaient pas autorisés à accéder à plus d'une étude. Les études 1, 2 et 4 étaient toutes formellement pré-enregistrées et nous ne nous sommes pas écartés de ces pré-inscriptions. Les données anonymisées de toutes les études sont accessibles au public (https://osf.io/ze9a2/?view_only=256ed8597c2446fcb52a67172a33ddbc).

Extraits des études

Etude 1

Dans l'étude 1, des managers ont été assignés au hasard pour examiner le profil d'un travailleur ayant une réputation de loyauté, de déloyauté, ou sans réputation (manipulation entre sujets). Les managers ont ensuite signalé leur volonté de demander au travailleur de travailler tard plusieurs soirs sans récompense et d'effectuer des tâches pénibles sans rapport avec ses fonctions, et sans récompense. Il s'agit de deux formes courantes d'exploitation contemporaine sur le lieu de travail (Kim et al., 2020). Nous vérifions si les managers sont plus disposés à demander aux...

Étude 2

Les résultats de l'étude 1 indiquent que les employés loyaux sont plus susceptibles d'être la cible de pratiques managériales exploitantes dans des scénarios hypothétiques (par rapport aux employés ayant une réputation de déloyauté ou d'être informés de leurs droits), et que ce ciblage des travailleurs loyaux à des fins d'exploitation est intégré par l'attente que les personnes loyales sont prêtes à faire des sacrifices personnels pour les objets de leur loyauté. L'étude 2 prolonge l'étude 1 en évaluant la spécificité du processus. Nous attendons de la loyauté...

Étude 3

Les études précédentes offrent des preuves cohérentes selon lesquelles les employés fidèles sont ciblés de manière sélective pour des pratiques managériales exploitantes dans des scénarios hypothétiques. Autrement dit, les études précédentes offrent des preuves causales alliant la réputation de loyauté à l'exploitation. Dans l'étude 3, nous étudions expérimentalement le sens

inverse de ce processus, en testant si les travailleurs qui acceptent (ou refusent) d'être exploités sur leur lieu de travail acquièrent par la suite une réputation de loyauté plus forte. L'étude 3 était pré-enregistrée (https://osf.io/dw65k?view_only=8b2042b08ca644eeb39be03be9c5139a)

Étude 4

L'étude 4 a deux objectifs. Premièrement, nous tentons de reproduire conceptuellement le résultat central de l'étude 3 selon lequel les travailleurs qui acceptent (plutôt que refusent) d'être exploités sur leur lieu de travail acquièrent par la suite une réputation de loyauté plus forte. Deuxièmement, nous testons si la certitude avec laquelle les managers pensent qu'une situation de mauvais traitement d'un travailleur est une forme d'exploitation est prédictive de leurs jugements sur la loyauté de ceux qui acceptent d'être mal traités. Nous nous attendons à ce que plus les managers soient convaincus qu'une pratique est...

Discussion générale

Dans quatre études, nous avons trouvé une confirmation cohérente de nos hypothèses. Premièrement, nous avons constaté que les employés loyaux sont ciblés de manière sélective par les managers en vue d'être exploités dans des scénarios hypothétiques (études 1 et 2), et que le ciblage de ces travailleurs loyaux est fondé sur l'attente que les personnes loyales soient prêtes à faire des sacrifices personnels pour les objets de leur loyauté (Étude 1). Ces effets étaient spécifiques aux cibles ayant une réputation de loyauté (étude 2). Nous avons ensuite trouvé des preuves du...

Conclusions

La Société a fait des progrès positifs en interdisant formellement les formes d'exploitation les plus flagrantes (Crane, 2013 ; Quirk, 2006 ; Wertheimer, 1996), mais les formes d'exploitation plus subtiles restent trop courantes (Kim et al., 2020). Dans la mesure où des pratiques managériales exploitantes persisteront, certains travailleurs seront la cible d'exploitation. Bien que la loyauté soit généralement présentée comme une vertu morale digne d'être montrée en exemple, nos recherches indiquent que les travailleurs loyaux sont perçus comme plus faciles à exploiter que les autres employés.