UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

I.S.A.M. – I.A.E.

LES EFFETS DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL/FAMILLE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'INTENTION DE DÉPART DES CADRES : UNE INVESTIGATION DU RÔLE MODÉRATEUR DU SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE

Thèse pour le doctorat nouveau régime *ès* Sciences de Gestion

présentée et soutenue le 30 juin 2015 par

Pierre GARNER

JURY

Directeur de Recherche	**Monsieur Patrice LAROCHE,** Professeur des Universités Université de Lorraine/ESCP Europe
Rapporteurs	**Monsieur Patrice ROUSSEL,** Professeur des Universités, I.A.E. Toulouse I Capitole **Monsieur Franck BIÉTRY,** Maître de Conférences, HDR, I.A.E. de Caen
Suffragants	**Monsieur Alain ROGER,** Professeur émérite, I.A.E. Lyon III **Madame Nathalie COMMEIRAS,** Professeure des Universités, I.A.E. Grenoble II **Monsieur Yves MOULIN,** Professeur des Universités, Université de Lorraine

L'Université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

L'exercice classique du remerciement dans un mémoire ou une thèse a pour vocation de témoigner sa reconnaissance à l'égard des personnes qui ont su soutenir le projet ayant abouti à la réalisation de l'ouvrage. Ici, je souhaiterais exprimer cette gratitude aux personnes qui m'ont activement soutenu, tant par leur présence, que par leurs mots ou leurs actes, ainsi qu'à celles qui ont contribué à approfondir mes réflexions et, bien sûr, à mes amis proches et ma famille.

C'est le Professeur Patrice LAROCHE, directeur de la présente thèse, que je remercie profondément pour son accompagnement sans faille dans la construction de mon projet de recherche. D'abord, sa contribution à la réalisation de l'état de l'art, aux travaux empiriques et aux analyses de données pour la méthodologie m'a ouvert la voie à la compréhension de la démarche de recherche. Ensuite, je voudrais souligner sa dimension humaine. Les nombreuses entrevues que nous avons eues durant toute cette odyssée doctorale m'ont confirmé son attachement à des valeurs telles que l'humilité, l'objectivité et le dévouement. Enfin, le Pr Patrice Laroche m'a laissé une entière liberté dans la conduite de mes travaux que j'ai voulu mener sur l'équilibre travail/famille et sur les comportements organisationnels. Il a su intégrer et respecter le sens que je donnais à mes recherches.

Le Pr Sébastien LIARTE, Directeur du CEREFIGE, m'a manifesté sa confiance et son soutien actif dans la poursuite et la finalisation de mon projet de thèse. Le Pr Mathieu PÉTRISSANS, Directeur de l'IUT Hubert-Curien dont je suis rattaché en qualité de PAST, s'est également personnellement investi, lors du renouvellement de mon mandat, pour le défendre en pleine période de restriction budgétaire. Le maintien du mandat m'a assuré un apport financier sans lequel il m'aurait été particulièrement difficile de finaliser cette recherche doctorale. Le Pr Florent NOËL, aujourd'hui à l'IAE de Paris Panthéon-Sorbonne, était directeur de l'axe de recherche Stratégie-Organisation-Ressources Humaines. Ses premiers conseils sur la revue de la littérature et ses encouragements lorsque

j'ai présenté en réunion les premières esquisses de mon modèle de recherche m'ont particulièrement éclairé.

Je voudrais également exprimer ma gratitude à des Maîtres de Conférences : Anne, Mathieu, Loris, Renaud, Marc, Valéry, et tous ceux que maladroitement j'aurais oubliés. Leur partage d'expérience et leurs regards sur mes travaux auront contribué d'une certaine manière à valoriser mon travail. Merci également aux membres du laboratoire : Komivi, Nadéra et Laurence. Les pauses-café que nous avons sacralisées et la bonne humeur ont été des moments importants pour garder le cap. Par leur simple présence, et quelques mots d'encouragement, les doctorants de passage ont été précieux. Je pense notamment à Renaud, Lamia, Nadège, Ménade, Sarah, Yosra, Nadia, Cédric, Sandra…

D'une certaine façon, je voudrais remercier M. Heim, mon prof de math lorsque j'étais en terminale. Il a su me donner la passion des sciences exactes et de l'excellence. Également, durant mon parcours dans l'aéronavale j'ai rencontré des premiers maîtres qui encadraient notre section au Centre d'Instruction navale de Querqueville. Je me souviens d'une personne en particulier qui m'a marqué, car elle m'a appris à reconnaître la valeur et la dimension d'une équipe. Merci également à M. Beyer, mon ancien directeur lorsque je travaillais dans le groupe PPR. Il m'a aidé à passer de salarié d'un grand groupe à consultant.

Je salue Jean-Michel, mon frère d'armes. Ainsi que mes deux sœurs, Catherine et Élisabeth.

Merci à mes parents, particulièrement à mon père. Et enfin, je veux remercier Catherine, ma compagne qui m'a profondément aidé dans cette quête permanente d'équilibre entre mon travail et ma vie de famille.

« Pour réussir, les individus ont besoin de se sentir efficaces afin de lutter avec résilience en surmontant les obstacles inévitables et les injustices de vie »

Albert Bandura

à Catherine,

à Clément, Louis, Marc-Antoine et Diane

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

PREMIÈRE PARTIE 13

Influence de l'équilibre travail-famille sur la satisfaction au travail et l'intention de départ des cadres

CHAPITRE 1. LA CONCILIATION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE 19

SECTION 1 : ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE ET ARBITRAGE TRAVAIL-NON TRAVAIL 21

1 La mise en place de l'articulation travail-famille en France 21
2 Le contexte décennal français 27
3 L'approche socio-juridique de la conciliation travail-famille en France 31
4 L'articulation travail-famille en Europe et dans le monde 38

SECTION 2. ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE : APPORT THÉORIQUE DE L'IDENTITÉ ET DES RÔLES 42

1 L'identité au travail au cœur d'une transaction entre vie professionnelle et projet personnel 42
2 Vie familiale et idéologie : état des lieux des théories du rôle 43
3 Les sphères « travail » et « famille » 44
4 La structuration du concept d'équilibre travail-famille 49

Conclusion du chapitre 1 51

CHAPITRE 2. INFLUENCE DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL/FAMILLE SUR LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS 53

SECTION 1. SATISFACTION AU TRAVAIL, IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET INTENTION DE DÉPART. ÉTAT DE LA LITTÉRATURE 53

1 Les éléments comportementaux et le comportement planifié 54
2 Analyse des déterminants de la satisfaction au travail 57
3 La satisfaction au travail et sa relation avec l'implication organisationnelle 84
4 Conséquences de la satisfaction au travail : les modèles de l'intention de départ et la question de la fonctionnalité du turnover 94

SECTION 2. LES RELATIONS ENTRE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE, LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE 116

1 Le rôle de la composante « stress » de l'équilibre travail-famille 117
2 Équilibre travail-famille et implication organisationnelle 120

Conclusion du chapitre 2 125

DEUXIÈME PARTIE 127

Analyse du rôle modérateur du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation équilibre travail-famille et satisfaction au travail

CHAPITRE 3. LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE (SEP) : UN CONCEPT ISSU DE LA THÉORIE SOCIO-COGNITIVE 131

SECTION 1 : LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE 134

1 Définitions, sources et symptômes du SEP 134
2 Le pouvoir prédictif du SEP 135
3 Les concepts attenants 138
4 L'agentivité et la réciprocité causale triadique 149

SECTION 2. LA RÉTROACTION PERÇUE D'AUTO-EFFICACITÉ : UNE DIMENSION DU SEP 155

1 Rétroaction *(feedback)* et rétroaction perçue 156
2 Concepts et théories associés à la rétroaction *(feedback)* perçue 159
3 Rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) 166

Conclusion du chapitre 3 170

CHAPITRE 4. PROPOSITION D'UN MODÈLE EXPLICATIF 173

SECTION 1. CADRES THÉORIQUES ET MODÈLES DE RECHERCHE 174

1 Cadres théoriques 174
2 Le modèle et les hypothèses de recherche 177

SECTION 2. MÉTHODOLOGIE : PHASE EXPLORATOIRE 183

1 Méthode quantitative déductive 183
2 Construction de l'échelle de mesure 185
3 La question de la démarche de Churchill : choix d'une procédure exploratoire .. 202
4 Échelles de mesure 203

SECTION 3. MÉTHODOLOGIE : PHASE CONFIRMATOIRE 209

1 Élaboration et spécification du modèle 209
2 Modèle de causalité 211
3 Intégration d'une variable modératrice et d'une variable médiatrice dans le modèle : principes généraux et effets 214

Conclusion du chapitre 4 219

TROISIÈME PARTIE 221

Présentation des résultats et discussion

CHAPITRE 5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 223

SECTION 1. ESTIMATION PAR AJOUTS DE CONSTRUITS SUR L'ÉCHANTILLON GLOBAL 225

1. Tests des construits à variables latentes de premier et de second-ordre 225
2. Tests de validité convergente et discriminante des construits par assemblages successifs 233

SECTION 2. TESTS SUR LES VARIABLES EN INTERACTION : VARIABLE MODÉRATRICE ET VARIABLE MÉDIATRICE 236

1. Tests de l'effet modérateur du sentiment d'efficacité personnelle (SEP)..... 236
2. Test de l'effet médiateur de l'implication organisationnelle affective (IO)..... 242

Conclusion du chapitre 5..... 244

CHAPITRE 6. DISCUSSION..... 247

SECTION 1. LA THÉORIE DU RÔLE DANS UN ÉQUILIBRE INSTABLE : LA COMPRÉHENSION DU DÉSÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE..... 249

1. Équilibre travail-famille : gestion d'une double sphère chez l'individu 250
2. La nature du déséquilibre : un facteur « stress » prédominant 254
3. Les effets des critères personnels et professionnels des cadres interrogés..... 257

SECTION 2. LES FORMES D'INFLUENCE DE L'APPROCHE SOCIO-COGNITIVE : UN MODÉRATEUR À GÉOMÉTRIE VARIABLE 258

1. Sentiments d'efficacité personnelle au travail et rétroaction perçue d'auto-efficacité : deux pouvoirs modérateurs aux actions indépendantes 259
2. Rapprochement du modèle avec les théories comportementales 266
3. Vie professionnelle, vie personnelle et comportement au travail : le triangle d'or..... 277

SECTION 3. DERRIÈRE LA SATISFACTION AU TRAVAIL, L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE AFFECTIVE ET L'INTENTION DE DÉPART, DES ATTITUDES SOUTENUES PAR LA THÉORIE DU TURNOVER..... 279

1. Les dessous de la satisfaction au travail pour… 280
2. … Une implication organisationnelle affective, au point de vouloir rester ? 285

Conclusion du chapitre 6..... 289

CONCLUSION GÉNÉRALE 291

1. Contributions et limites 291
2. Perspectives de recherche et d'implications managériales 296

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 299

LISTES DES GRAPHIQUES, FIGURES ET TABLEAUX 343

TABLE DES MATIÈRES 349

ANNEXES

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

DEPUIS UNE DÉCENNIE, la France amplifie sa volonté de mener, dans un même modèle étatique, une politique familiale et une politique d'emploi (Barrère-Maurisson, 2009). La politique familiale initiée par le gouvernement français a favorisé l'essor démographique, car la famille reste une question à la fois sociale et économique. Jérôme Gautié fait apparaître que la politique d'emploi mise en lumière par la loi « flexibilité et sécurité » de 1999, permet de maintenir la protection sociale tout en garantissant une dynamique du marché du travail. La conciliation travail-famille s'appuie sur ces deux points d'ancrage en donnant une meilleure flexibilité au sein des différentes strates professionnelles (non cadres, cadres, cadres supérieurs, cadres dirigeants) et en préservant une sécurisation du lien social (Gaudin, 1998 ; Eme & Fraisse, 2005). Plusieurs raisons permettent de comprendre l'enjeu majeur que représente l'équilibre travail-famille depuis le début du XXIe siècle. La mondialisation, la concurrence globale, l'entrée massive des femmes sur le marché du travail et le développement accru de la tertiarisation donnent le ton d'un contexte économique qui peut expliquer le phénomène. À cela s'ajoute une démographie vieillissante et un taux de natalité en recul par rapport aux données de la fin de siècle précédent. Le fonctionnement des entreprises, l'arrivée des nouvelles technologies, les emplois à horaires variables et atypiques ainsi que l'intensification du travail tendent à accroître la difficile conciliation entre vie au travail et personnelle. Enfin, l'augmentation des familles bi-actives, de la monoparentalité et de l'isolement social confirment l'obligation pressante pour les entreprises de mettre en place des dispositifs visant à équilibrer la vie professionnelle et la vie privée de leur salarié. Un manquement à des projets organisationnels visant à équilibrer ces deux sphères pourrait avoir de lourdes conséquences sur l'activité des entreprises. Pour ne citer que les indicateurs au travail, les pertes financières, la baisse de l'implication, de la satisfaction et de la productivité, la dégradation du

climat de travail, le refus de promotion et l'intention de quitter l'organisation seraient les facteurs de risques les plus impactés par ces actes manqués[1].

La conciliation travail-famille : la recherche d'un équilibre instable

En France, les impératifs démographiques (maintenir un taux de fécondité élevé dans une société qui vieillit), économiques (la compétitivité des entreprises dans un climat de crise), politiques (essor de la monoparentalité, égalité hommes-femmes) et sociaux (prise en charge domestique et parentale) soutiennent des objectifs ambitieux et pertinents de préserver l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle. La conciliation travail-famille serait, selon une étude récente de la DARES, une problématique commune à quatre salariés français sur dix (Garner *et al.*, 2004). Un récent sondage de l'Anact[2] – TNS Sofres sur le thème de la conciliation vie professionnelle – vie privée a été mené du 9 au 16 avril 2014 auprès de 1.026 travailleurs en France. En synthèse des résultats, il apparaît que les salariés revendiquent une prise en charge de la conciliation travail-famille par l'entreprise et pensent que sa gestion du bon équilibre travail-famille profite autant aux salariés qu'aux employeurs. On trouve au premier rang des bénéfices pour les salariés (53 % des personnes sondées), une meilleure santé et une diminution du stress au travail. Par effet domino, ces bénéfices pour ces salariés contribueraient à baisser le taux d'absentéisme, bénéfice accordé ici à l'employeur. L'organisation du travail clôture ce sondage et montre que les salariés français aimeraient pouvoir quitter leur lieu de travail en cas d'impératif (74 %), voir leur charge ou leur rythme de travail aménagé en cas de contrainte personnelle (69 %) et enfin bénéficier d'horaires flexibles et personnalisés (65 %). Ces salariés cumulent plusieurs emplois et sont dans plusieurs projets de vie qui relèvent, selon Thévenet (2001), *« du développement personnel, de la famille et de l'engagement dans la société »*. Albert *et al.* expliquent que *« Le souci d'un véritable équilibre entre vie professionnelle et vie privée, familiale, personnelle […] est devenu une priorité, pour ne pas dire "La priorité" »* (Albert *et al.*, 2003 : 34). Barel *et al.* ajoutent plus récemment que *« les multiples mutations sociales liées à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, au développement des couples à deux carrières, à l'augmentation du nombre de divorces et de familles monoparentales et au vieillissement de la*

[1] *http://agencedestemps.com/conciliation-travail-vie-personnelle*

[2] Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. Dévoilés en introduction du colloque national de la Semaine pour la qualité de vie au travail 2014, les résultats de ce sondage permettent d'établir un état des lieux de la situation et des attentes.

population sont de nature à accroître les difficultés de conciliation entre les sphères professionnelle et personnelle » (Barel *et al.*, 2009 : 29).

De la conciliation au conflit travail-famille : une dérive des comportements organisationnels

Une étude de l'Observatoire de la parentalité en entreprise et de l'Union nationale des associations familiales[3] révèle que les Français sont nombreux à rechercher l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie familiale et qu'ils revendiquent des attentes précises auprès de leurs entreprises et même de l'État. Dominique Meda constate, dans un document de travail du CEE[4], que *« la société passerait à des valeurs post-matérialistes à travers desquelles les individus ne rechercheraient plus la sécurité économique, mais avant tout une possibilité d'exprimer leur singularité »*. L'absence de prise en charge de ces attentes peut entraîner des attitudes négatives chez les salariés, telle que l'insatisfaction au travail. Un rapport plus récent d'EVS[5] sur le travail en Europe atteste que la satisfaction au travail baisse à mesure que le temps de travail hebdomadaire augmente et que la France fait partie des pays où le travail est jugé très important pour les 2/3 des salariés de l'hexagone[6]. Dans plusieurs enquêtes, la France est parmi les pays moins satisfaits d'Europe : les salaires et le déclassement en sont les principaux indicateurs. Apparaît alors un paradoxe : les Français revendiqueraient à 70 % une valorisation de leur travail et 65 % d'entre eux souhaiteraient que le travail occupe moins de place dans leur vie. Ce paradoxe français trouve son explication dans les conditions de travail particulièrement perturbantes pour le salarié d'une part (amplitude horaire arythmique, charge de travail liée à la baisse d'effectif, etc.) et dans la recherche de temps chez ce même salarié pour mener une activité extra-professionnelle d'autre part. Deux raisons parfaitement incompatibles. Thomas Philippon[7] évoque la notion de malaise au travail provenant, selon lui, d'une mauvaise qualité des relations entre la direction et les employés. Selon l'auteur, cette tension relationnelle serait à l'origine du paradoxe. Le malaise au travail serait aussi lié à l'incapacité des salariés de s'impliquer pleinement dans leur activité professionnelle. Le statut professionnel agirait sur ce malaise et

---

[3] Sondage effectué du 14 au 23 février 2012 auprès d'un échantillon de 1.001 salariés ayant des enfants.

[4] Rapport d'audition publié en 2008, *Place et sens du travail en Europe : une singularité française*, dont Dominique Meda est co-auteure avec Lucie Davoine.

[5] European Value Surveys. Cet institut mesure depuis une vingtaine d'années le rapport au travail des Européens. Les recherches analytiques s'appuient sur la grille développée par Inglehart & Baker (2000), eux-mêmes inspirés des travaux de Maslow. Cette grille confronte les orientations extrinsèques ou matérialistes (salaire, sécurité d'emploi, prestige…) avec les orientations intrinsèques propres à l'épanouissement personnel.

[6] Meda, Dominique : « Comment s'épanouir au travail ? » ; *Le Monde*, 22 novembre 2011.

[7] Philippon, Thomas, « La culture managériale en question », *Revue n° 428*, année 2008.

Philippe d'Iribarne explique que dans le travail se joue l'entièreté du statut social. En France, le travail se traduit chez les cadres comme le centre de leurs préoccupations, la participation à la construction de leur identité sociale. Sur un plan culturel, les Français ont une part d'investissement plus élevée que dans d'autres pays. Une enquête Ipsos révèle que les Anglais et les Danois associent leur travail à de la routine et du pragmatisme, contrairement aux Français qui mettent davantage d'attente, de jugement social et d'investissement personnel et de stress dans leur activité professionnelle. L'apparente exception française d'un modèle de travail basé sur l'investissement personnel pourrait laisser tout employeur rêveur. Il demeure que l'excès de stress généré par cet investissement provoquerait des attitudes nettement moins envieuses. L'insatisfaction, la baisse d'implication et l'intention de départ en seraient les indicateurs de premier ordre. Il serait intéressant de comprendre en quoi ces attitudes seraient impactées par « trop » d'investissement et « trop » de stress.

L'auto-efficacité : une solution à la dérive comportementale ?

Les bouleversements sociaux, la précarité des emplois, l'appauvrissement des conditions de travail et la surcharge d'activité professionnelle modifient le rapport au travail en favorisant une recherche de bien-être. À la quête du Graal, les salariés développent de nouveaux besoins : reconnaissance, autonomie, soutien, incitant les managers à reconsidérer la place du salarié dans son organisation et à le fidéliser (Colle, 2006). L'environnement familial et professionnel du salarié (conflit travail-famille, pratiques de GRH) pourrait apporter des éléments de réponse aux effets de l'équilibre travail-famille sur le comportement organisationnel. Le contexte social et professionnel agirait sur le mode d'intention ou d'action. Différentes études montrent que l'auto-efficacité, qui caractérise « les croyances dans ses propres capacités à organiser et exécuter les séquences d'action propres à obtenir certains résultats » (Bandura, 1997 : 3), pourrait agir comme levier dans la relation entre le stress d'un individu et les tensions qui en découlent. Rapportée à notre recherche, l'auto-efficacité serait susceptible de modérer le lien causal entre le conflit travail-famille d'un individu et les tensions attitudinales traduites par de l'insatisfaction, de la baisse d'implication et une volonté de quitter l'organisation. Intégrer l'auto-efficacité dans notre recherche reviendrait à valider l'hypothèse qu'un individu peut puiser dans ses ressources personnelles (et non pas uniquement environnementales) pour atténuer, potentiellement, ses propres dérives en matière de comportement organisationnel.

Ces multiples éclairages nous donnent une vision heuristique sur les questions relatives au sujet de l'équilibre travail-famille, de l'auto-efficacité et des conséquences en matière de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle et d'intention de départ. La finalité de cette thèse trouve ici son point d'ancrage. Il s'agit de construire un modèle global pertinent, original et force de proposition pour la gestion des ressources humaines et le management des entreprises.

La problématique

Le domaine de la recherche en psycho-sociologie des organisations permet d'apporter un regard sur le fonctionnement d'un individu, tant sur ses attitudes que sur ses comportements. L'étude que nous voudrions mener dans cette thèse traverse ce courant de la GRH. Considéré comme intégré aux sciences du comportement en entreprise, le comportement organisationnel s'inscrit à part entière dans le registre de la GRH, car elle *étudie « l'ensemble des activités qui influent sur le comportement des personnes tandis qu'elles s'efforcent de reconnaître les besoins stratégiques de leur entreprise et de les satisfaire »* (Bergeron, 1995 : 400).

Rapprochées aux comportements du manager, les sciences du comportement donnent un éclairage aux entreprises quant aux bonnes décisions à prendre. Les objectifs des entreprises habituellement visés par cette forme de gestion des RH sont de faire en sorte que les bons salariés ne quittent pas l'entreprise. Or, souligne Annie Kahn[8], « *Les plus compétents quittent l'entreprise ou deviennent maussades, car ils souffrent que leur travail ne semble pas apprécié à sa juste valeur. Il est conforme aux attentes de leurs supérieurs hiérarchiques qui ne leur manifestent donc aucune reconnaissance* ». Le jugement que ces « bons » salariés se font de leur travail serait, selon le cabinet Leadership IQ[9] qui a révélé ces informations, compatible avec le jugement de l'entreprise à leur égard. La question soulevée par le sujet de recherche nous conduit à une problématique qui s'articule sur trois points : la conciliation travail/famille, le rôle modérateur du sentiment d'efficacité personnelle et l'apport de la rétroaction perçue d'auto-efficacité. Ces trois points constituent le noyau dur de notre question de recherche, à savoir : comment et par quel mécanisme une organisation peut-elle retenir un salarié jugé performant lorsqu'il est soumis à un déséquilibre entre sa vie professionnelle et sa vie familiale ? Revenons point par point sur les concepts inhérents à notre question de recherche.

---

[8] Kahn, A. En entreprise, les râleurs sont meilleurs, Le Monde, 22/4/2013.
[9] Cabinet de conseil d'Atlanta aux États-Unis.

D'abord, la problématique soulevée par la conciliation travail/famille propose une contribution sur la base des éléments suivants :

- La conciliation travail-famille est un fait de société actuel dominant pour lequel les entreprises sont amenées à prendre des décisions RH afin de maintenir à poste leurs cadres performants ;
- Le *stress* a été étudié sous l'angle de la charge de travail et du temps passé sur une tâche, mais pas dans l'acception *conflit travail-famille* ou *conflit famille-travail* ;
- La perception collective d'efficacité (qui renvoie au groupe) semblerait modérer fortement le lien s*tress-tension,* mais pour la perception d'auto-efficacité (qui renvoie à l'individu), les effets seraient à discuter.

Ensuite, l'intégration de l'auto-efficacité comme élément de notre recherche s'appuie sur les constats actuels :

- Le concept d'auto-efficacité a été étudié aux États-Unis et dans certains pays d'Europe, particulièrement dans le domaine de l'éducation, de la formation, du sport et de la médecine ; l'intérêt porté sur l'auto-efficacité est assez récent en France ;
- L'effet modérateur de perception collective a surtout été testé chez les cols bleus ;
- Le sentiment d'efficacité personnelle proposé par Bandura (1997) n'a, à ce jour, pas encore été étudié en tant qu'élément modérateur dans la relation entre l'équilibre travail-famille et les comportements organisationnels.

Enfin, la contribution à la recherche par l'apport du concept original de *rétroaction perçue d'auto-efficacité* s'articule autour des éléments qui suivent :

- Nous proposons d'apporter une contribution au principe d'auto-efficacité définie dans le cadre de la théorie socio-cognitive de Bandura ; le concept de rétroaction perçue d'auto-efficacité que nous souhaitons présenter aborde la théorie en s'appuyant sur la réciprocité causale triadique proposée par l'auteur pour énoncer le sentiment d'efficacité personnelle tirant son origine de l'environnement hiérarchique et non pas de lui-même. Une définition sera proposée plus loin dans cette thèse afin de clarifier les termes et le sens du concept ;
- la notion de rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) propose d'apporter un éclairage sur la perception d'un individu. Nous étudierons le rôle modérateur du SEP indépendamment de celui de RPAE puis simultanément. Nous pourrons ainsi mesurer le poids de

la RPAE dans le rôle modérateur ainsi que la présence ou non d'une association entre les concepts de SEP et de RPAE. Cette analyse comparative permettra d'établir le degré de pertinence de la rétroaction perçue d'auto-efficacité dans la compréhension globale du concept d'auto-efficacité et d'un éventuel prolongement du concept à la dimension de la RPAE.

L'émergence du concept original de rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) trouve son origine sur les retours d'expérience de dix années de pratiques managériales au sein du groupe PPR, de huit années d'activité opérationnelle en groupe dans les corps militaires de l'aéronavale et de l'armée de l'air ainsi que de dix années d'activité de conseil et de formation en entreprise. Les contextes renvoyaient à mes trois expériences professionnelles : contrôle aérien dans l'armée de l'air (respect des réglementations de la circulation aérienne internationale, procédure de contrôle haute altitude), encadrement opérationnel dans un grand groupe français (pratiques managériales courantes sur le terrain, suivi des opérations commerciales et des indicateurs de performance) et activité de conseil (accompagnement de dirigeants, formation des cadres au management des équipes, audit et conseil en organisation et en conduite de projets transversaux). Aussi, les rencontres professionnelles étaient à multiples facettes (évaluations annuelles, audits, assessments de type *in basket*[10], entretiens intermédiaires, briefings et débriefings sur des missions aériennes, réunions de département, réunions de direction et de coordination régionales, conseil, accompagnement) et nous ont donné des éclairages en matière de perception de sa propre efficacité.

À la base, le concept de Bandura traduit le champ perceptuel de son efficacité. Nous voudrions préserver ce domaine perceptuel en y ajoutant la hiérarchie du salarié dans la construction de son jugement personnel. La dimension environnementale, et plus particulièrement le *N+1*, suggérée dans notre étude s'appuie sur le principe que notre observation personnelle pose implicitement les bases de notre manière de percevoir l'environnement. C'est un prolongement du concept d'auto-efficacité de Bandura que nous souhaitons proposer par l'apport de la

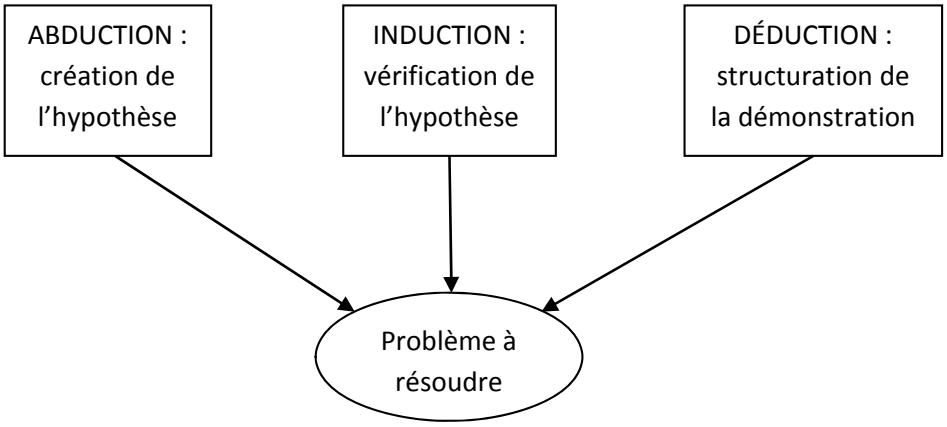
[10] L'évaluation de la corbeille (d'où le nom *in basket*) présente une simulation sur une journée type au travail durant laquelle les candidats réagissent en temps réel à des scénarios professionnels. Les participants répondent aux e-mails dans l'ordre de priorité comme s'ils le faisaient sur leur lieu de travail. On leur donne toutes les informations de base sur la société fictive et sur leur rôle avant le début de l'évaluation pour les aider à prendre des décisions, de préférence les bonnes. Les critères d'évaluation sur ces périodes d'assessment sont généralement : le style de prise de décision, la capacité à autonomiser son environnement (collaborateurs, collègues), l'interprétation des informations fournies, la gestion des ressources mobilisées, l'aptitude à travailler avec les autres et la communication écrite.

dimension environnementale et non un concept proprement différent ou associé. Un positionnement épistémologique doit toutefois baliser notre chemin de la réflexion. Il caractérise la colonne vertébrale de notre thèse.

Un paradigme épistémologique positiviste

La première étape de notre étude consiste à spécifier le référentiel épistémologique afin de comprendre sur quelles bases les hypothèses de recherche s'appuient. Puis nous intégrons le plan – ou le canevas – de la thèse. Nous optons pour une approche hypothético-déductive qui aborde la mise à l'épreuve d'un cadre théorique par le biais d'hypothèses. Ce choix paradigmatique est justifié par une volonté de neutralité dans notre positionnement de chercheur et limite fortement la prise en compte de méthodes de type recherche-action ou recherche-intervention tout en fixant préalablement le plan de notre recherche. En conduisant notre thèse suivant un paradigme positiviste, nous reconnaissons l'existence de la réalité. Aussi, nous considérons le réel de manière indépendante et objective. Dans cette perspective, nous admettons un lien causal entre les événements. Nous estimons qu'une situation peut provoquer un changement d'état. Ce choix épistémologique s'inscrit dans un positionnement très proche de notre métier de consultant au travers duquel nous sommes conduits à opérer sur le même mode hypothético-déductif. Ce mode nous permet de mettre en avant des préconisations suivant un raisonnement logique via un *« processus permettant d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits, événements ou lois »* (Peirce, 1878a). Ce mode de raisonnement hypothético-déductif est dit « abductif », car il permet de créer des hypothèses.

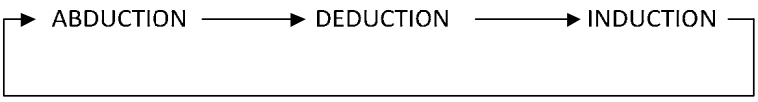
Figure 1. La démarche de recherche



Ce seul raisonnement ne nous permet cependant pas de résoudre à lui seul notre problème de recherche. En dépit d'une démarche hypothético-déductive que nous empruntons dans le continuum de notre positionnement épistémologique (Popper, 1935), nous admettons qu'un raisonnement global intégrera l'ensemble des composantes abductives, inductives et déductives (figure 1) pour servir le problème à résoudre (David *et al*, 2012). En effet, le mode inductif consiste à vérifier les hypothèses aux moyens des résultats empiriques, car *« une hypothèse ne peut être que soumise à des tests empiriques et seulement après avoir été avancée »* (Popper, 1935 : 26). Le mode déductif, quant à lui, permet de structurer notre démonstration par un cheminement méthodologique rigoureux nous permettent de poser une démarche de recherche *« dans la conscience du sujet qui nous intéresse et selon l'ordre du temps »*[11]. Savall & Zardet (2004 : 53) confirment l'indissociabilité de la boucle récursive abduction/déduction/induction : *« le positionnement épistémologique d'une recherche consiste pour le chercheur, d'abord, à repérer les grandes caractéristiques de son processus de recherche, en s'appuyant sur les deux épistémologies repères que sont le positivisme et le constructivisme puis le caractère fondamental, appliqué ou empirique de sa recherche, enfin les modes de raisonnements mobilisés : déductif, inductif ou abductif »* (figure 2).

Figure 2. La boucle récursive abduction/déduction/induction

d'après David *et al*., 2012 : 115



Le mode inductif est nécessaire pour tester notre théorie sur le terrain, en admettant qu'elle puisse être réfutée. Le développement hypothético-déductif de notre recherche va s'articuler suivant plusieurs niveaux qui seront regroupés par parties et par chapitres. Dans cette perspective, notre démarche se décompose en trois grandes parties : les réflexions théoriques (1) ; l'élaboration d'un modèle original et des hypothèses de recherche (2) ; la méthodologie et la recherche empirique (3). Afin de respecter ce choix paradigmatique, nous décidons de construire la thèse en trois parties :

- La première partie présente les fondements conceptuels et contextuels de l'équilibre travail-famille (chapitre 1) avant de réaliser un état de l'art pour constater le type de relation

[11] Universalis, 2009.

existante entre l'équilibre travail-famille et les comportements organisationnels (chapitre 2) ;

- Le concept de sentiment d'efficacité personnelle et son rôle modérateur dans la relation apparaissent dans la partie 2. Les cadres théoriques et le modèle de départ sont alors clarifiés afin d'asseoir une rigueur scientifique et un point d'ancrage lors de la phase théorique (chapitre 3) ; une proposition d'élargissement du modèle est faite par la présentation du concept original de la « Rétroaction perçue d'auto-efficacité », ajoutée de l'annonce de la problématique et de la formulation des hypothèses (chapitre 4) ;
- La troisième partie consiste à décliner le processus méthodologique sur le choix et la justification d'une étude quantitative, d'un modèle analytique et du mode de mesure des variables du modèle (chapitre 5) ; une analyse comparée entre les effets modérateurs de la Rétroaction perçue d'auto-efficacité et les effets du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation entre l'équilibre travail-famille sur les comportements organisationnels est opérée afin de définir le poids de la Rétroaction perçue d'auto-efficacité dans la compréhension du modèle de recherche (chapitre 6).

Ainsi, nous présentons le canevas qui constitue la structure de la thèse au moyen d'un processus de recherche hypothético-déductif (figure 3). Également, nous proposons un schéma heuristique de l'organisation de la thèse (figure 4).

Figure 3. Le processus de recherche hypothético-déductif

d'après Thiétart *et al.*, 2003 : 74

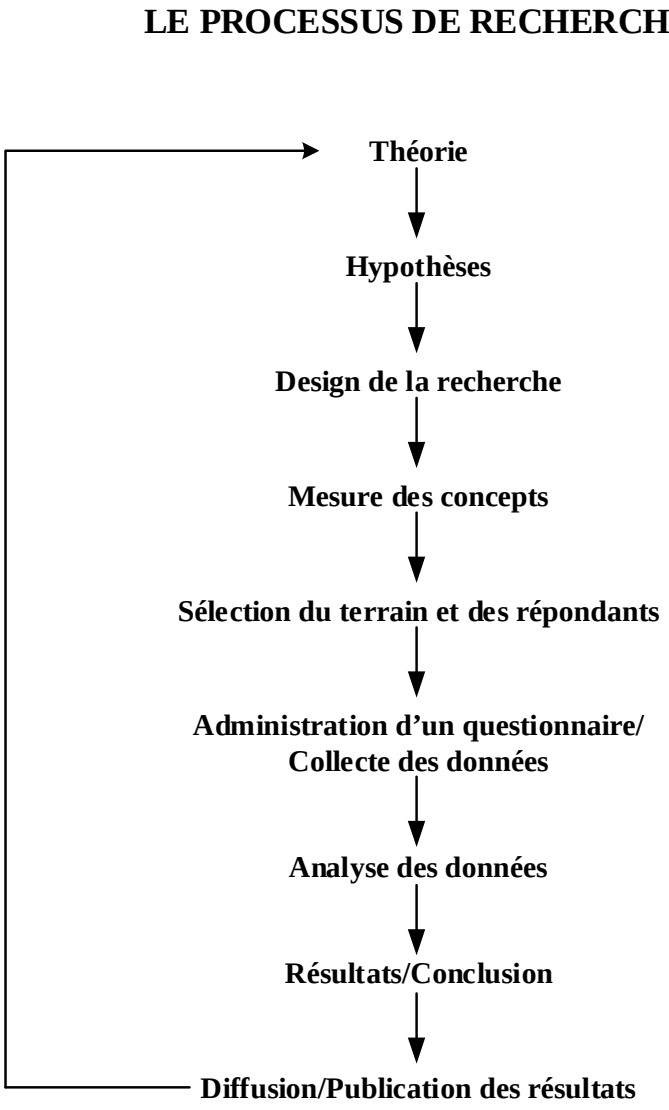
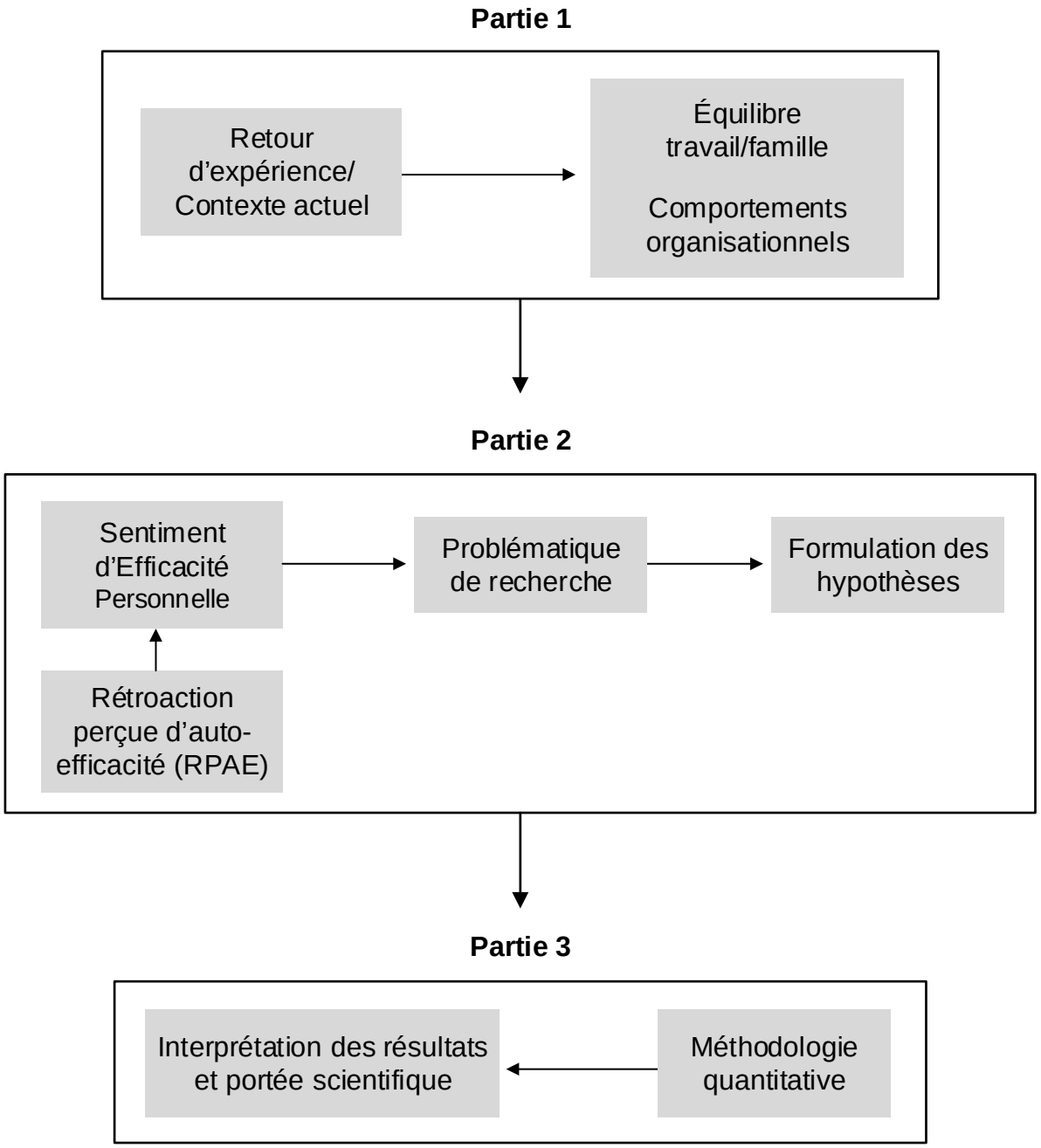


Figure 4. Structure heuristique de la thèse



PREMIÈRE PARTIE

INFLUENCE DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'INTENTION DE DÉPART DES CADRES

PREMIÈRE PARTIE

INFLUENCE DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'INTENTION DE DÉPART DES CADRES

EN FRANCE, le travail est la principale préoccupation des cadres. Il participe à la construction de leur identité sociale et constitue une activité qui peut nuire à la vie privée. Nombre d'entreprises françaises ont compris l'enjeu de l'équilibre travail-famille des cadres et ses effets sur les comportements organisationnels. La synthèse des résultats de recherche de l'OCDE (2007) explique qu'en adoptant des mesures en faveur des familles, les entreprises obtiennent en retour une amélioration du comportement des cadres sur leur lieu de travail (p. 27). De nombreuses études académiques montrent par ailleurs qu'un manque d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle peut conduire à des attitudes de repli, notamment en matière de satisfaction au travail (Kossek & Ozeki, 1998 ; Grandey *et al.*, 2005). Or, les enjeux des entreprises sont tournés vers une meilleure maîtrise des coûts liés à l'absentéisme et au turnover (Kossek, 2006 ; Kossek & Hammer, 2008 ; Kossek & Michel, 2010). Kossek *et al.*. (2011 : 356) fournissent à ce titre nombre d'arguments qui assurent que *« les politiques en faveur d'une conciliation travail-famille ajoutées à des comportements positifs en entreprises permettent aux entreprises de résoudre des climats de crise ainsi que des problèmes organisationnels et sociaux »*. En analysant

le spectre de l'équilibre travail-famille et sa relation avec les comportements organisationnels, nous posons les bases d'une réflexion probablement aussi complexe à résoudre sur le terrain en matière de solution RH que simple à comprendre sur le plan comportemental. Trois études de société très récentes montrent à quel point l'équilibre travail-famille renvoie à des comportements naturels, évidents et à des retombées pour les entreprises aussi spectaculaires qu'atteignables sur le plan organisationnel et financier. La première étude est présentée dans un article de Holtz[12]. L'auteur y révèle que trois chercheurs de l'université de Warwick (Angleterre) se sont penchés sur une étude très sérieuse mobilisant sept cents salariés à qui ils ont demandé de se livrer à quelques expériences. Au premier abord, ces tests pouvaient passer pour nettement moins sérieux. En effet, au premier groupe, les universitaires britanniques ont demandé de se rappeler leurs mauvais souvenirs et de se remémorer leurs scènes de ménage ou leurs deuils récents. Au deuxième groupe ont été servis des chocolats. Ils ont également eu droit à une projection de petites vidéos amusantes. Puis, les deux groupes ont été soumis au même examen de mathématique suivant le même temps imparti. Non seulement le groupe des individus ayant vécu des scènes agréables a fini le test avant l'autre groupe, mais en plus, leurs réponses étaient plus justes avec un écart de performance supérieure de 10 à 12 %. Marianne Roberge[13] présente la deuxième étude menée par des chercheurs de l'Université de Laval au Québec auprès d'une centaine de PME. Les résultats dévoilent trois grands bénéfices pour les entreprises qui favoriseraient l'équilibre de vie travail-famille. Ces bénéfices seraient 1) la capacité à retenir les salariés talentueux et à les promouvoir en interne, 2) l'amélioration du rendement et de la productivité, et 3) la réduction des coûts liés à un turnover et un niveau d'absentéisme maîtrisé[14]. La troisième étude a été lancée en France le 21 avril 2011 par le cabinet Technologia, en partenariat avec la MUTUELLE UMC. Une enquête à la fois quantitative et qualitative a été réalisée[15] pour comprendre tous les impacts de la vie professionnelle sur la vie privée. Entre la réalité vécue par les salariés et leur idéal, il apparaît une telle différence de résultats qu'on pourrait se demander ce qui tient encore les salariés en entreprise, si ce n'est le salaire.

---

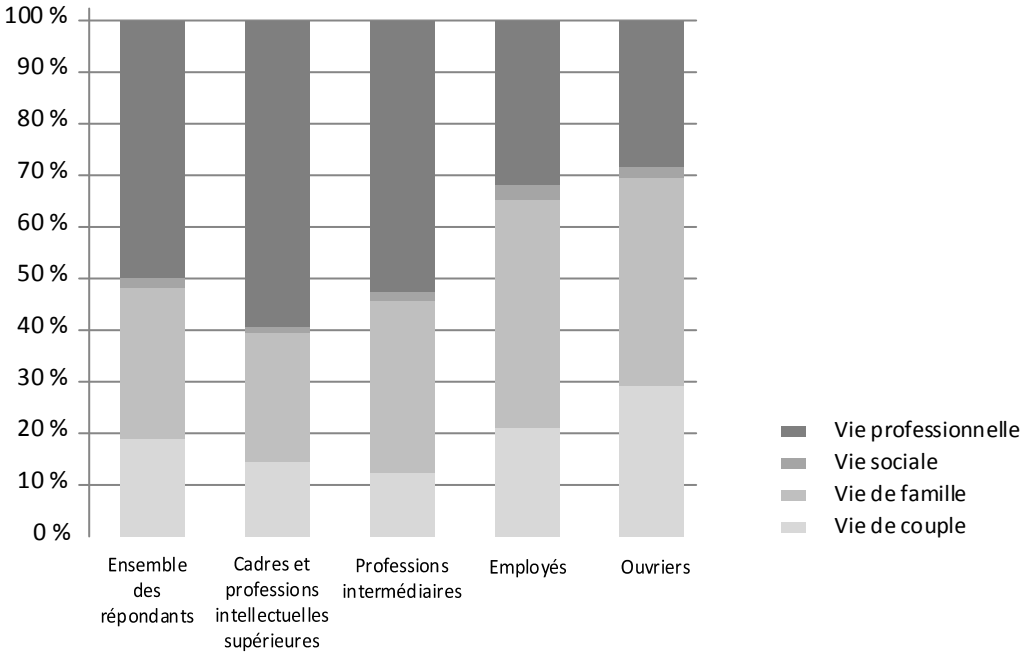
[12] Publié le 25 mars 2014 sur *http://www.cadremploi.fr* sous le titre « Un salarié heureux est de 10 à 12 % plus productif ».

[13] Consultante RH spécialisée dans la conciliation travail-famille, ancienne DRH.

[14] Publié par S.L. Rivard le 1er octobre 2013 sur *http://www.jobboom.com* sous le titre « Conciliation travail-famille : des avantages pour l'employeur ».

[15] Un questionnaire a été diffusé à 22.482 personnes salariées en emploi. Pour cela, Technologia a pu avoir accès à un large fichier d'UMC, ajouté des contacts privilégiés du cabinet, soit un fragment de la population salariée française. 1.533 réponses ont été obtenues et 1.366 exploitées pour l'étude. Une surreprésentation des cadres et des professions intellectuelles supérieures (CPIS) est constatée par rapport aux ouvriers que le redressement par comparaison avec les données de l'INSEE n'a pu totalement effacer. Par la suite, 84 entretiens approfondis sont venus renforcer l'enquête.

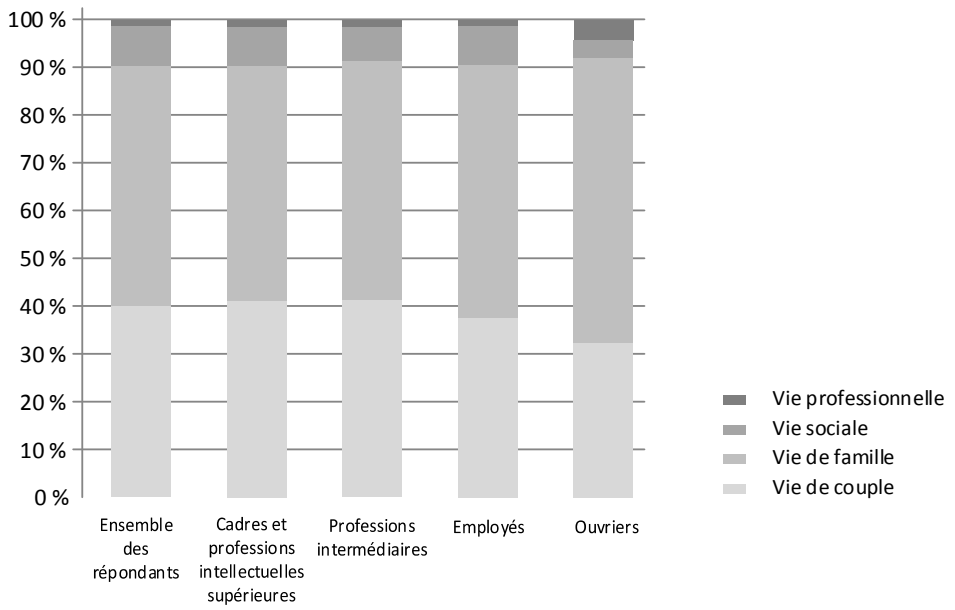
Graphique 1. La réalité du quotidien telle que perçue par les cadres : une vie professionnelle écrasante



Source : Technologia, « Les effets du travail sur la vie privée », enquête mars 2012, p. 10

J.-C. Delgène, directeur de la société Technologia note (p. 8 du rapport d'enquête de mars 2012) qu'*« à la question de savoir ce qui tient la place la plus importante au quotidien, la moitié de notre échantillon (50 %) place la vie professionnelle en première position. Vient ensuite la vie de famille (30 %). La vie de couple est citée par 17 % des personnes et la vie sociale par seulement 3 % »* (graphique 1). Le gérant de la société ajoute que cette réalité est particulièrement déclarée par les cadres (61 %), alors que les professions intermédiaires (54 %) et surtout les ouvriers (27 %) donnent davantage d'importance à la vie de famille. L'institut s'est également intéressé à comparer ces réponses avec celles relatives à une vie quotidienne idéale selon les mêmes personnes interrogées et suivant la question : *« Idéalement, qu'est-ce qui devrait avoir le plus d'importance ? »* (entre la vie professionnelle, la vie de famille, la vie sociale et la vie de couple). La conclusion est sans appel avec 90 % des avis qui prônent la vie de famille et la vie de couple, toutes CSP confondues (graphique 2).

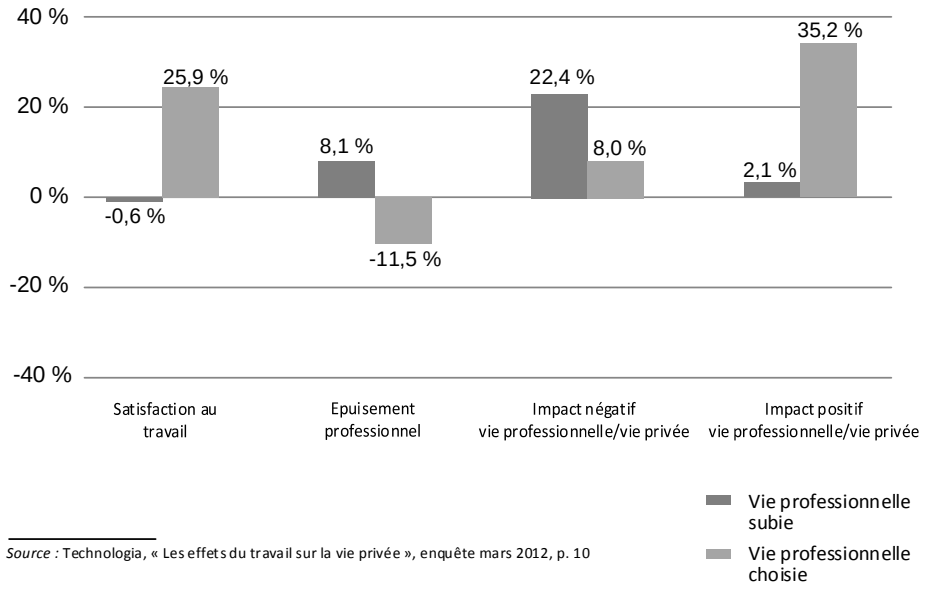
Graphique 2. La vie rêvée telle que perçue par toutes les CSP : une vie épanouie en famille et dans le couple



Source : Technologia, « Les effets du travail sur la vie privée », enquête mars 2012, p. 10

Sans grande surprise, J.-C. Delgène précise que *« les personnes dont le métier n'est ni un choix ni une vocation semblent plus distanciées de leur activité professionnelle et se réalisent dans d'autres dimensions de leur vie »*. L'étude a ainsi montré l'impact fort de cette liberté de choix professionnel sur la satisfaction au travail (graphique 3).

Graphique 3. Les effets du choix de vie professionnelle sur la satisfaction au travail



Source : Technologia, « Les effets du travail sur la vie privée », enquête mars 2012, p. 10

D'après les récits de vie recueillis lors des entretiens, il apparaît que les priorités ne sont pas définies de la même façon selon que l'on ait choisi ou non sa profession. Tout se passe comme si la possibilité de choisir son métier conditionnait ensuite les priorités de vie de chacun.

Les extraits 1 et 2 témoignent de deux récits de vie, deux aspirations professionnelles, deux priorités dans la vie.

> **Extrait 1. « Ma priorité, c'est ma vie de famille »**
>
> « Je travaille pour gagner ma vie. Ma priorité, c'est ma vie de famille. Si j'avais les moyens de ne pas travailler, je m'arrêterai dans ce métier et je ferai autre chose pour garder le contact avec les gens. Je ne fais pas de concessions particulières. On parle peu du travail à la maison, on laisse les problèmes au travail. »
>
> Jérôme, 36 ans, technicien de chantier. Marié, père de trois enfants

Source : Technologia, « les effets du travail sur la vie privée », verbatim d'un entretien, mars 2012, p. 14

> **Extrait 2. « Passionné et plus que ça par mon travail ! »**
>
> « Passionné et plus que ça par mon travail, mais pas de possibilité de vie de famille ! Il fallait des femmes forgées à cet esprit particulier qu'étaient la gendarmerie et le GIGN, femmes solides qui assurent la pleine responsabilité de la vie familiale. Mais il y avait malgré tout une vie collective, on vivait en caserne, cela compensait l'absence des familles, beaucoup d'entraide. Mais ça ne remplaçait pas complètement mon absence, bien sûr. Mélange de vie collective très forte et solidarité assez complète, mêlée de crainte et de peur, car les femmes ne savaient pas où on partait et pour combien de temps […] Les enfants ont subi les nombreux déplacements et divorces, ils avaient des nouvelles de moi par la télévision. Je suis riche de toutes les expériences que j'ai pu vivre. »
>
> Adrien, 63 ans, gendarme, membre du GIGN

Source : Technologia, « les effets du travail sur la vie privée », verbatim d'un entretien, mars 2012, p. 12

Les résultats de ces enquêtes ajoutées au nombre croissant de réflexions autour du thème de la conciliation travail-famille donnent un cadre légitime à nos travaux de recherche. Les bases théoriques de la conciliation travail-famille ainsi que des études académiques de la relation de cet équilibre instable avec les comportements organisationnels vont caractériser les deux chapitres qui composent la Partie 1.

CHAPITRE 1

LA CONCILIATION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

CHAPITRE 1

LA CONCILIATION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

SELON FRONE, RUSSEL & COOPER (1992), les recherchent portant sur le stress ont montré que les problématiques des interactions permanentes entre la vie professionnelle et la vie familiale se caractérisent par l'empiètement d'une sphère sur l'autre. Les salariés évoquent spontanément leur aptitude à ramener à la maison des dossiers professionnels ou inversement à faire rejaillir leurs contraintes familiales (garde, maladie d'un enfant, hospitalisation, situation périscolaire, activité associative ou sportive) au sein de l'entreprise. Une méta-analyse menée par Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2005) soutient que le conflit travail-famille, générateur de stress professionnel (ambiguïté des rôles et statuts, tensions entre les collègues, pressions…) et familial (exigences induites par le rôle de parent, conflits avec les membres de la famille, les amis, implication vis-à-vis de la famille.), conduit naturellement à un retrait vis-à-vis de l'organisation. Cette forme de retrait se caractérise par une baisse de l'implication du salarié. Parallèlement, les entreprises s'accordent à dire que les impératifs socio-économiques (coûts cachés en matière de

RH, stress, burnout, etc.) bousculent les réflexions sur ce sujet. Saint-Onge observe que *« les coûts générés par les systèmes de santé, le retard, l'absentéisme, le turnover, la baisse de la mobilité ou encore la diminution de la productivité et de la performance – autant de répercussions négatives pour les entreprises que pour les salariés – ont favorisé l'accroissement d'un grand nombre de publications ces dernières années au sujet de l'équilibre travail-famille ainsi que sur les causes et les conséquences comportementales et organisationnelles directement concernées par l'émergence de ce concept »* (Saint-Onge *et al.*, 2010 : 609). Certains dirigeants revoient leur mode de recrutement et le profil des futurs candidats afin de prévenir les départs volontaires (Barrick & Zimmerman, 2005 ; Breaugh & Starke, 2000). D'autres tentent de trouver un compromis pour que leurs cadres puissent rythmer leur activité professionnelle aux contraintes de la famille (Goff, Mount & Jamison, 1990), et vice-versa (Van Steenbergen & Ellemers, 2009), par la mise en place de dispositifs formels et informels (Anderson & Byerly, 2002 ; Kossek *et al.*, 2011). Ces organisations sont, en effet, persuadées que le rôle dans une sphère peut favoriser le développement du rôle dans l'autre sphère (Van Steenbergen *et al.*, 2007). L'état des publications qui relèvent du conflit travail-famille renvoie à un tableau de synthèse de Saint-Onge *et al.* (2002 : 493-496). Le XXIe congrès AGRH tenu à Rennes en 2010 – et portant sur le turnover des cadres – confirme que « *l'une des dimensions de la relation entre l'individu et l'organisation parmi les plus étudiées est sans conteste l'intention et/ou la décision de quitter volontairement l'organisation : le turnover volontaire a en effet fait l'objet de très nombreuses recherches empiriques pour en évaluer tout autant les causes que les conséquences* »[16]. Parmi les conséquences, le turnover semble intéresser le domaine de la GRH, notamment sur les raisons de vouloir quitter l'entreprise suite à une insatisfaction au travail (Harris *et al.*, 2003). Dans cette perspective, la littérature nous renseigne sur les conséquences économiques du turnover. Des auteurs de référence (Basinger & Mobley, 1983 ; Mobley, 1982 ; Abelson & Basinger, 1984), au sujet des intentions de départ et de vouloir quitter son emploi pour avoir un emploi dans une autre entreprise, ont approfondi la recherche sur le turnover. D'une manière générale, l'équilibre travail-famille aurait une influence négative sur le comportement au travail. Parmi les comportements observés, il apparaîtrait le stress professionnel (Bacharach *et al.*, 1991), le retrait dans l'engagement organisationnel (Frone *et al.*, 1992 ; Barling *et al.*, 1994 ; Greenhaus *et al.*, 2001), davantage d'absentéisme et de retards (Paris, 1989), l'insatisfaction au travail (Hammer *et al.*, 2011 ; Kossek & Ozecki, 1998) et l'accroissement du turnover (Mc Craken, 2000 ; Burke, 1988 ; Good *et al.*, 1996 ; Hammer *et al.*, 2011). Pour autant, dès lors que les politiques d'articulation

[16] XXIe congrès AGRH, Rennes, 2010, ibid. page 2.

travail-famille sont portées par les entreprises, les employeurs tirent un profit assez immédiat chez les salariés en termes d'attitudes positives, de talent avéré et de maîtrise des coûts (Kossek & Michel, 2010). Le recrutement et la fidélisation, la satisfaction et l'engagement au travail et la qualité de la main-d'œuvre sont des indicateurs qui favorisent les intentions des employeurs de favoriser une meilleure articulation travail-famille chez les salariés (Kossek *et al.*, 2011). Les entreprises sont ainsi davantage perçues comme des institutions dans lesquelles le salarié peut choisir l'articulation qui lui convient le mieux. Les nouveaux candidats émanant du bassin d'emploi sont particulièrement sensibles à ces conditions de vie au travail (Kelly *et al.*, 2008).

Section 1 : ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE ET ARBITRAGE TRAVAIL-NON TRAVAIL

Par lettre en date du 10 août 2006, le Premier ministre d'époque, M. D. de Villepin a confié à Mme Pécresse une mission portant sur la conciliation des vies familiale et professionnelle. Les préconisations qui ont suivi et qui sont traduites dans leurs grandes lignes ici donnent une vue assez claire des priorités gouvernementales à l'endroit des familles. Le Québec adopte depuis de longues années des dispositifs d'aide à la conciliation travail famille. La France veut rattraper ce retard et impulse une dynamique de changement en proposant au Québec de mettre en place une coopération entre les deux pays sur ce thème social. Le projet de coopération *« vise à dresser un état des lieux comparatif des données démographiques et d'emploi concernant les deux pays, mais aussi à faire se rencontrer les « acteurs intermédiaires » que sont les entreprises, les organisations, les régions, les villes et les associations »*[17]. Ce mode de gouvernance intermédiaire permet d'éviter au gouvernement français de s'afficher dans un leadership politisé qui risque de créer des biais de perception chez les salariés autant que chez les employeurs.

1. La mise en place de l'articulation travail-famille en France

En respectant une définition gouvernementale, et en traduisant la réponse de Mme Pécresse à la demande du Premier ministre[18], la conciliation renvoie à la capacité d'articuler des temps et des responsabilités différents sur une même journée. Les pouvoirs publics, au même titre que les

[17] *www.consulfrance-quebec.org/Cooperation-en-matiere-de-conciliation-travail-famille* publié le 4 décembre 2006.

[18] Réponse à la lettre de mission, *http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000138/0000.pdf*, « Mieux articuler vie familiale et vie professionnelle ».

entreprises, ont un certain nombre de leviers pour favoriser cette articulation. Les assouplissements des horaires de travail, les offres de service aux familles dont la garde d'enfants, mais également l'accessibilité financière pour bénéficier de ces aménagements afin de concerner également les populations avec peu de ressources sont des plans d'action élaborés dans le but d'« imposer » un clivage entre vie professionnelle et vie privée. Cette forme d'articulation prend un nouveau virage depuis quelques années. La question n'est plus nécessairement de concilier les deux sphères de vie dans une même journée, mais de considérer une partition du temps qui ouvre la voie à des périodes totalement travaillées et des périodes totalement non travaillées. Le gouvernement a proposé un certain nombre de mesures aux ménages pour développer ces partitions : le congé maternité, paternité et parental sont, à des dates différentes, apparues dans le but de séparer ces deux sphères. Lorsque les congés payés, les repos hebdomadaires, et la Récupération sur le Temps de Travail sont proposés au salarié, on retrouve les mêmes volontés de partitions. Le salarié y voit une réelle alternance et se projette moins dans son travail. Mais dans les faits, l'articulation a généré des freins dans sa mise en place.

Sous l'impulsion du gouvernement Villepin, Premier ministre en 2002, Valérie Pécresse a multiplié les mesures pour tenter de garder la main sur cette partition et de favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. La mise en place du crédit d'impôt famille, le complément mode de garde de la prestation d'accueil du jeune enfant, les plans crèches, la revalorisation du statut des assistantes maternelles, la mise en place d'un congé de présence parentale et d'un congé de soutien familial, le chèque emploi service universel préfinancé – pour aider les parents à concilier vie familiale et vie professionnelle – sont autant de plans d'action menés sous son autorité. Mais très vite, ces mesures sont confrontées à un certain manque d'implication de la part des employeurs. Ollier-Malaterre (2007) note à ce titre que les pratiques anglo-saxonnes sont qualitativement plus diverses et quantitativement plus développées que celles mises en œuvre dans les entreprises françaises. Du côté des familles, les réticences sont tout aussi manifestes. Valérie Pécresse (voir note de bas de page n° 19) constate en effet que les aides accordées aux entreprises au retrait du marché du travail pèsent sur l'emploi des mères en situation précaire et que les congés parentaux restent essentiellement pris par les femmes et sont centrés uniquement sur la petite enfance. La ministre suggère alors des orientations pour mieux concilier vie familiale et vie professionnelle en validant notamment une garantie de mode de garde pour les enfants âgés de deux à trois ans. Cette mesure vise à favoriser un congé parental réduit à deux ans et à inciter les pères à prendre une partie des congés. Mme Pécresse propose également l'élargissement de l'octroi des droits à la retraite pour les parents gardant leurs enfants.

Les mesures gouvernementales n'ont pas à elles seules révélé des freins à la conciliation travail-famille. Le contexte de crise fait état d'une crispation générale des familles devant faire front aux difficultés des entreprises à offrir de l'embauche et des contrats robustes et, par effet domino, à de nouveaux symptômes comportementaux face au travail, notamment au sein de la population cadre.

La crise, la dépossession et le présentéisme

Suite au rapport de mai 2012[19] et dans un entretien mené par Sandrine Dauphin[20] auprès de Brigitte Grésy, secrétaire générale du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle, il en ressort que les hommes cadres font état d'un double sentiment de dépossession selon le rapport de l'Orse[21]. D'une part, dans un contexte de crise, l'entreprise se sépare de son salarié de 50 ans jugé trop coûteux sur la base de son salaire et l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail génère une concurrence sérieuse. D'autre part, le titre de chef de famille historiquement donné aux hommes disparaît au profit d'un investissement « secure » au sein du cercle familial. La psychanalyste Sylviane Giampino explique dans un rapport de l'ORSE en 2009[22] que *« les hommes aujourd'hui ont rejoint les femmes sur un point : ne pas tout miser sur le travail pour réussir sa vie. Les violences managériales, la financiarisation, les sièges éjectables à tous les étages produisent leurs effets (...). Les hommes qui jusque dans les années 90 avaient misé sur l'investissement professionnel pour sécuriser leur avenir et celui de leur famille, ont fait depuis l'expérience que, quel que soit leur mérite et leur compétence, l'entreprise n'est plus fiable envers eux »*. Mme Giampino ajoute qu'*« une culture des organisations masculine se décline en disponibilité totale, voire sacrificielle, pour les hommes chargés de responsabilité »*. Comme l'explique Frédéric Tiberghien, Président d'honneur de l'ORSE, ancien chef d'entreprise (Chronopost, VediorBis), dans un entretien accordé à l'ORSE, *« en France, il subsiste une culture du présentéisme pour les cadres supérieurs et dirigeants. Cela fait partie des critères positifs d'appréciation de la part de la hiérarchie »*. Tant que ce modèle d'organisation du travail structurera la plupart des entreprises, il y a fort à parier que les modèles sociaux de répartition des tâches domestiques et familiales et des temps professionnels et personnels seront présents dans

[19] Rapport de mai 2012, « Le poids des normes dites masculines sur la vie professionnelle et personnelle », consultable sur : *http://www.orse.org/le_poids_des_normes_dites_masculines_sur_la_vie_professionnelle_et_personnelle_d_hommes_du_monde_ de_l_entreprise-52-234.html*

[20] Sandrine Dauphin « Penser l'égalité du côté des pères », *Informations sociales* 2/2013 (n° 176), p. 124-127.

[21] Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises.

[22] ORSE, « Les hommes sont l'avenir de l'égalité professionnelle », mars 2009, p. 5.

les familles françaises. Les entreprises sont pleinement conscientes de cette aliénation et profitent en quelque sorte de ce présentéisme pour inciter les cadres, particulièrement les hommes, à s'impliquer davantage dans leurs missions en contrepartie d'une rémunération plus intéressante. Une étude réalisée par Letablier & Fagnani auprès de 3.216 familles[23] montre que plus le salaire des hommes est élevé et plus ceux-ci accordent la priorité à leur activité professionnelle. Les auteures y révèlent également que la plupart des entreprises en France fonctionnent encore avec cette idée que pour être performant et motivé, les salariés doivent être présents, notamment tôt le matin et/ou tard le soir. Cette culture du présentéisme représente un véritable frein pour l'évolution de carrière des femmes et aux changements comportementaux des salariés de façon générale. Mais, les hommes cadres ne souscriraient pas tant que ça aux exigences de leurs employeurs d'après une enquête plus récente sur l'équilibre travail-famille[24].

> **Extrait 3. Résumé de *Morts de peur. La vie de bureau*, de Théodore Limann**
>
> Le livre nous plonge dans la vie de bureau : les petites péripéties érigées en affaires d'État, le double discours omniprésent, le sérieux affecté des cadres qui se « surbookent » eux-mêmes et qui, de sandwichs avalés en nocturnes fébriles, ne voient pas derrière cette vie essoufflée se dessiner un enfer... L'auteur présente cette nouvelle génération de trentenaires, prêts à tout pour échapper au costume-cravate et n'être, comme il le dit lui-même, jamais « directeurs de rien ».

En effet, de plus en plus d'hommes souhaitent aujourd'hui avoir un modèle de vie plus équilibrée entre travail et famille : *« deux pères cadres sur trois sont en quête d'équilibre de vie tout en souhaitant préserver leur engagement professionnel »* (extrait du rapport d'enquête Equilibres/Qualitemps). En synthèse, Théodore Limann, polytechnicien et cadre dirigeant dans une grande entreprise française pendant huit ans, fait le constat qu'« il faut battre en brèche l'idée selon laquelle l'entreprise serait régie par des lois scientifiques ou par un déterminisme naturel, car tout y est affaire de choix, de politique et de morale »[25]. Au-delà d'une affaire de choix, de politique ou de morale, les entreprises françaises peinent à clarifier le modèle d'équilibre travail-famille, moins par souhait de donner à la conciliation ses lettres de noblesse que par difficultés

[23] Letablier, M.-T. & Fagnani, J. (2003), « S'occuper des enfants au quotidien : mais que font donc les pères ? », Droit Social, n° 3.

[24] Enquête Équilibres/Qualitemps "Les pères managers en quête d'équilibre, portrait d'une génération qui entend réconcilier travail et famille, 2008.

[25] Limann, T., court extrait de *Morts de peur. La vie de bureau*, Éd. Les empêcheurs de penser en rond, Le Seuil, 90 p.

culturelles profondes. Essayons de comprendre ces limites au travers de l'État providence, de la Responsabilité Sociale des Entreprises et de la compétitivité.

L'État providence, la RSE et la compétitivité

Les politiques d'articulation vie professionnelle – vie personnelle sont particulièrement limitées en France. Pourquoi ? D'après Ollier-Malaterre[26], les différences de régime d'État-providence, les congés payés, les congés parentaux, la semaine de 35 heures n'expliquent pas tout. Les acteurs de ces projets d'articulation travail-famille sont multiples en France : DRH, CE, CHSCT, Médecine du travail. Or ces acteurs ne gouvernent pas les mêmes intérêts pour les salariés. Ce n'est pas le cas aux États-Unis et au Royaume-Uni où la DRH est le seul organe maître à bord. D'après Ariane Ollier-Malaterre, après avoir mené une étude en France avec 44 personnes de profil différent (DRH, partenaires sociaux, salariés et prestataires de service), elle a pu dégager trois facteurs prépondérants[27] qui expliqueraient la moindre adoption de pratiques en France : (1) la faible légitimité des employeurs dans la sphère privée, comparée à l'État-providence. Les salariés français font en effet appel aux services publics et à la loi, bien davantage qu'à leur employeur. De leur côté, les employeurs restent en retrait, de peur d'être trop intrusifs, même si des pratiques d'harmonisation relatives au hors travail sont mises en place. Nicole-Drancourt (2009 : 191) fait un état des lieux de l'organisation des ressources relatives au hors travail et à leurs mises en forme sur le terrain (tableau 1) : *«[les quatre pôles majeurs sont] la santé et le bien-être (prévention, conférences avec intervenants extérieurs sur des sujets tels que l'hygiène de vie, la dépendance, la détection des cancers), les enfants et autres personnes à charge (parent vieillissant, adultes handicapés ou invalides), la vie quotidienne (programme d'assistance juridique et psychologique) et les projets personnels du salarié (formation tout au long de la vie, bénévolat). [Ces ressources se matérialisent par] des infrastructures proposées dans les locaux de l'entreprise ou à proximité (crèches, magasins), des prestations financières (à la garde des enfants, à l'adoption, etc.) et de l'information (conseils dispensés par des services de l'entreprise, des prestataires externes, ou des réseaux auto-organisés de salariés) »* ; 2) la tradition d'une rugosité dans les négociations collectives générant des freins structurels au

[26] Ariane Ollier-Malaterre a soutenu une thèse concernant le sujet "Gérer le hors travail ? – Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail - hors travail aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France", Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, 20 octobre 2007.

[27] D'après la thèse d'A. Ollier-Malaterre (2007), *Gérer le hors travail ? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France*, 653 p.

dialogue social et un relatif désintérêt des syndicats français pour l'enjeu de la conciliation travail-famille.

Tableau 1. Les mesures d'adoption pour l'harmonisation travail – hors travail en France

d'après C. Nicole-Drancourt, 2009 : 191

Typologie des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail	
1. Flexibilité spatio-temporelle du travail	- À temps plein - À temps partiel - Congés et interruptions de carrière - Organisation et évaluation du travail
2. Ressources relatives au hors-travail (Informations & conseils, Infrastructures, Prestations financières)	- Santé et bien-être - Enfants et autres personnes à charge - Vie quotidienne - Projets personnels

Sur un plan historique, ces IRP[28] préfèrent débattre sur le fond des grilles salariales, des réformes de retraites ou du temps de travail ; 3) les mesures proposées par les entreprises en France sont peu ou pas ciblées et ne font que rarement l'objet d'une véritable politique cohérente indexée sur celle des politiques des ressources humaines. Les mesures relèvent la plupart du temps du contexte propre à l'entreprise. À cela sont ajoutés les biais tels que la personnalité et les convictions du dirigeant, les héritages de l'histoire de l'entreprise (fusion, acquisition, entreprise de père en fils, filiale d'un groupe étranger, manne politique ou financière, etc.). Les convictions restent globalement sectorielles et ne s'inscrivent que très rarement dans une politique formalisée. Que peuvent faire les entreprises pour avancer sur ces sujets ? Trouver les leviers pour faire évoluer la culture "vie professionnelle – vie personnelle" et notamment pour aller vers une culture fondée sur les résultats au travail plutôt que sur la présence au bureau ? Amorcer une communication institutionnelle basée sur l'empathie face aux enjeux de l'articulation vie professionnelle – vie personnelle et une culture qui prend en compte le soutien à l'articulation des temps de vie dans les évaluations des managers et des collaborateurs ? Faire de l'articulation de la vie sociale avec la vie professionnelle un objectif de la négociation annuelle obligatoire dans les entreprises et une clause des conventions de branche serait peut-être une piste de réflexion pour agir concrètement sur ce sujet sociétal ? Agir sur tous ces leviers et comportements induits demandera du temps et surtout une implication importante de l'ensemble des acteurs concernés :

[28] Instances Représentatives du Personnel.

collectivités locales, villes, associations, organisations, entreprises. Le manque d'expertise des ressources humaines en interne comme en externe, car il y a très peu de recherches et de prestataires spécialisés. La faible contribution perçue des pratiques à la stratégie et à l'image de l'entreprise. Les dirigeants et les DRH en font une interprétation plus sociale qu'économique : il s'agit de bénéfices sociaux, d'égalité professionnelle homme femme, de Responsabilité sociale des entreprises et non de compétitivité.

2. Le contexte décennal français

Depuis une dizaine d'années, un certain nombre d'indicateurs liés aux effets d'une sphère (travail ou famille) sur l'autre sphère a permis de faire ressortir les critères pouvant amplifier ces influences. Après avoir mené une enquête auprès des actifs en emploi en 2003, l'INSEE a révélé des informations au sujet du genre parental (homme ou femme), de son niveau socio-éducatif, de son statut professionnel, de son secteur d'activité, de ses revenus et de l'âge et du nombre d'enfants dans le foyer. Nous pouvons en retirer des enseignements qualitatifs importants au regard de l'échantillon que nous serons amenés à constituer lors de la phase empirique.

Premier enseignement, le genre de l'individu ne serait pas discriminant quant à la perception des effets du travail sur la vie familiale (tableau 2).

Tableau 2. « Trouvez-vous que votre travail (horaires, lieu, organisation) rend difficile l'organisation de votre vie familiale ? »

En %	Oui	Oui, tout à fait	Oui, un peu	Non	Ne sait pas	Total
Homme	40	24	16	57	3	100
Femme	38	24	14	62	0	100

Source : enquête auprès des actifs en emploi sur « Histoire de vie – Construction des identités », INSEE, 2003

Deuxième enseignement (tableau 3), lorsque l'enfant est plutôt de bas âge (moins de 11 ans), c'est-à-dire dans une tranche d'âge obligeant le ou les parents à s'impliquer de façon importante dans l'organisation quotidienne de l'enfant (donner ou préparer à manger, être présent à la maison lorsque l'enfant s'y trouve, assister l'enfant dans la réalisation de ses devoirs, assurer

son éducation sociale et affective, etc.), les difficultés de conciliation travail/famille sont plus importantes que lorsque l'enfant a un âge supérieur à 11 ans.

Tableau 3. Difficultés de conciliation en fonction de la présence d'enfants de moins de 11 ans et du genre

En %	Très difficile	Un peu difficile	Pas difficile	Ne sait pas	Total
Pas d'enfant de moins de 11 ans dans le ménage					
Homme	14	21	60	5	100
Femme	12	21	64	3	100
Enfants de moins de 11 ans dans le ménage					
Homme	20	27	53	0	100
Femme	19	29	52	0	100

Source : enquête auprès des actifs en emploi sur « Histoire de vie – Construction des identités », INSEE, 2003

Troisième enseignement, que ce soit pour l'homme ou pour la femme, la perception d'une conciliation difficile s'accentue lorsque l'âge de l'enfant est bas (tableau 4). La différence entre la perception de difficulté chez l'homme et chez la femme est d'autant plus importante que le nombre d'enfants de bas âge augmente au sein d'un même foyer. En effet, c'est à partir de trois enfants de moins de 11 ans que la perception est manifestement plus importante chez la femme (60 %) que chez l'homme (42 %). C'est également à partir de trois enfants de très bas âge – c'est-à-dire lorsque tous les enfants ont moins de 3 ans – que le sentiment de difficulté n'apparaît plus. Dans ce cas de figure, la priorité donnée à la gestion de l'enfant aux dépens de ses préoccupations professionnelles apparaît être une évidence pour les deux parents.

Tableau 4. Sentiment que la conciliation est difficile en fonction du genre, du nombre et de l'âge des enfants présents dans le foyer

En %	HOMMES				FEMMES			
Enfants de	Moins de 3 ans	Moins de 6 ans	Moins de 11 ans	Moins de 16 ans	Moins de 3 ans	Moins de 6 ans	Moins de 11 ans	Moins de 16 ans
0	39	38	37	38	36	35	33	31
1	51	51	50	44	50	51	48	48
2	40	45	45	45	59	49	45	46
3 et +	0	43	42	45	0	52	60	45

Source : enquête auprès des actifs en emploi sur « Histoire de vie – Construction des identités », INSEE, 2003

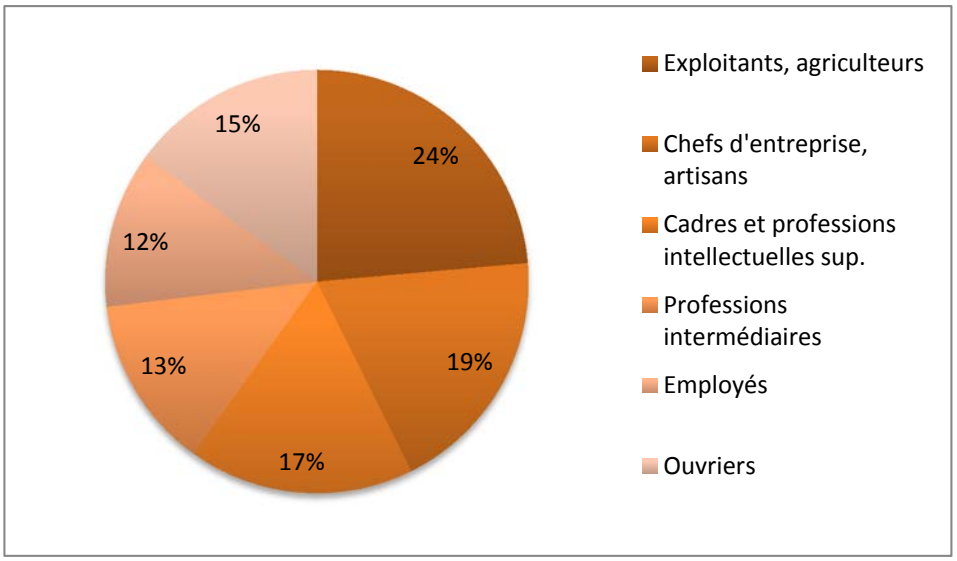
Quatrième enseignement, le statut professionnel entraînant des responsabilités (cadres, dirigeants, chefs d'entreprise) augmente la perception de difficulté du parent dans la gestion de l'équilibre travail-famille. Ces professions représentent pratiquement les deux tiers des catégories socio-professionnelles en matière de perception de difficulté de conciliation travail-famille. Il en est de même lorsque le niveau d'études est élevé, à savoir au-delà d'un bac+2 (tableau 5, graphique 4).

Tableau 5. Sentiment que la conciliation est difficile en fonction du niveau d'études

En %	HOMMES	FEMMES
Collège ou inf.	36	33
Secondaire et technique	40	38
Technique long	42	43
Supérieur	44	41

Source : idem, INSEE, 2003

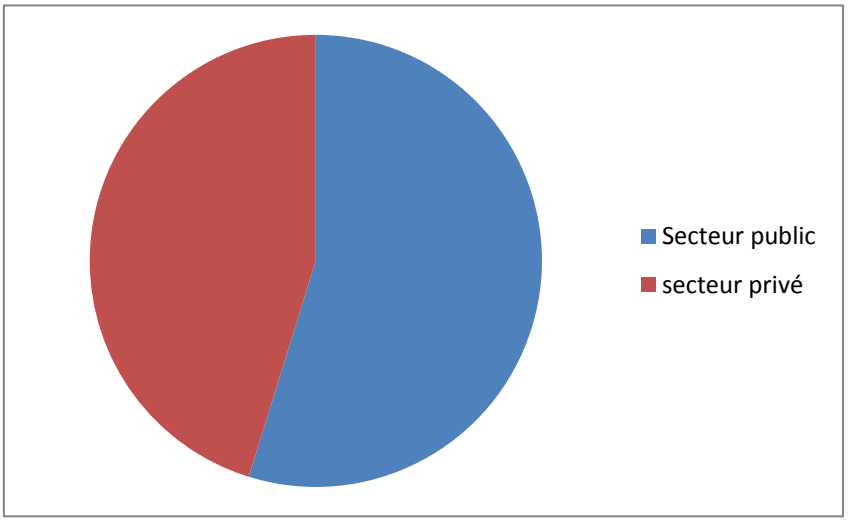
Graphique 4. Sentiment que la conciliation est difficile en raison de conditions de travail atypiques suivant les statuts professionnels



Source : idem, INSEE, 2003

Cinquième enseignement, la perception de difficulté est sensiblement plus importante lorsque le salarié travaille dans le secteur public.

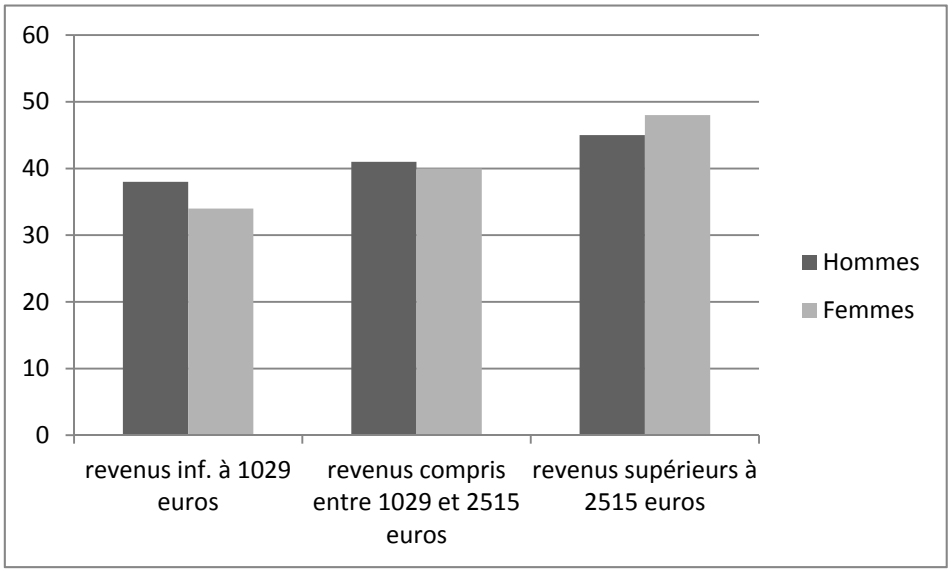
Graphique 5. Sentiment que la conciliation est difficile en fonction du secteur d'activité du salarié



Source : idem, INSEE, 2003

Sixième enseignement, plus la rémunération est forte, plus le sentiment de difficulté augmente. Le taux d'accroissement est plus élevé chez la femme que chez l'homme à mesure que la tranche de revenu est élevée (graphique 6). Pour un revenu supérieur à 2.515 euros nets/mois, la femme a même davantage de sentiment de difficulté dans la gestion de l'équilibre que l'homme.

Graphique 6. Sentiment que la conciliation est difficile en fonction des revenus et du genre



Source : idem, INSEE, 2003

Au-delà des indicateurs parentaux dans la gestion de la conciliation travail-famille, les politiques familiales établies en France caractérisent un enjeu gouvernemental de première importance.

3. L'approche socio-juridique de la conciliation travail-famille en France

Dans un contexte de progression de l'activité professionnelle des femmes et d'un modèle étendu du couple bi-actifs[29], la conciliation travail-famille est devenue un enjeu de politiques publiques dans tous les pays de l'Union européenne et particulièrement en France. En matière de droits relatifs à la conciliation, il faut distinguer les droits sociaux issus des politiques familiales (garde des enfants ou charges d'enfant) et les droits issus du droit du travail (gestion et articulation des temps de travail). Entre les droits applicables à la conciliation vie professionnelle-vie

[29] Bi-actifs : les deux conjoints ont une activité professionnelle. Par extension, un foyer mono-actif concerne les familles dont un seul des parents a une ressource financière issue d'un emploi actif.

personnelle et les pratiques existantes dans les modèles familiaux traditionnels et actuels, la difficulté à tendre vers des formes plus égalitaires de conciliation apparaît nettement. Les velléités du gouvernement à l'endroit des familles et des entreprises en vue de favoriser la conciliation entre ces deux sphères trouvent un enjeu de premier ordre en matière de développement économique et de création d'emplois.

3.1. Les droits sociaux issus des politiques familiales : la gestion de l'enfant

Dans la lettre de mission adressée le 1er août 2007 au ministre en charge de la famille, M. Sarkozy, alors président de la République, demandait à ce que soient prises *« toutes les dispositions nécessaires pour que les parents soient en mesure de concilier plus facilement leurs vies professionnelle et familiale, notamment en développant et en diversifiant l'offre de garde d'enfants »*. Michèle Tabarot, députée UMP, était chargée de présenter en février 2008 un rapport sur les moyens de développer l'offre d'accueil de la petite enfance en assurant la sécurité et l'épanouissement des enfants et en favorisant la maîtrise de la dépense. Le rapport Tabarot soulignait le déficit de places offertes par le système de garde en France. Plus de 300.000 places étaient à créer pour couvrir les besoins en 2007[30].

Extrait 4. Monoparentalité : un concept en évolution

Une famille monoparentale est constituée d'un parent isolé et d'un ou plusieurs enfants célibataires (n'ayant pas d'enfant). Au-delà de cette définition, le concept de monoparentalité a fortement évolué. Dans les années 1950 et 1960, la monoparentalité est une conséquence du veuvage. Les divorces sont l'exception. Dans les années 1970 et 1980, les conditions de vie s'améliorent et le veuvage cesse d'être la principale cause de monoparentalité au profit du divorce. La garde de l'enfant est alors attribuée à un seul parent, souvent la mère. À partir des années 1990, de nouvelles pratiques sociales (garde alternée) et de nouvelles normes juridiques font évoluer la monoparentalité. L'autorité parentale conjointe devient une pratique courante. En plus de la monoparentalité « classique » apparaît une monoparentalité « alternée ». Les parents se répartissent les temps de garde. Ce phénomène se conjugue avec de nouvelles normes d'unions (union libre, pacte civil de solidarité) qui transforment des monoparentalités déclarées en familles recomposées de fait.

Source : INSEE « Les familles monoparentales très souvent à la charge des femmes »

Très récemment, la Circulaire du 30 décembre 2013 relative à la prestation d'action sociale interministérielle prolonge les premières intentions. Les principes généraux de cette prestation

[30] *http://www.vie-publique.fr*, « Famille : un droit opposable à la garde d'enfants dès 2012 ? », archives du 13/8/2008.

interministérielle qui s'inscrit dans le cadre de l'action sociale au bénéfice des agents de l'État, prévue par l'article 9 de la loi du 13 juillet 1983 et le décret du 6 janvier 2006 se posent en ces termes : *« Afin de favoriser le maintien de l'activité professionnelle des parents qui le souhaitent, l'État employeur aide ses agents à recourir à des dispositifs payants de garde de leurs enfants de moins de six ans, en leur attribuant des chèques emploi-service universel (CESU) préfinancés »*[31].

3.2. Les droits des salariés issus du droit du travail : la gestion du temps

Dans le cadre du temps de travail, la loi du 20 août 2008 définit quatre objectifs principaux. 1) Adapter le temps de travail aux besoins des entreprises et des salariés dans un élargissement des accords d'entreprise. 2) Conserver les règles fondamentales destinées à protéger la santé et la sécurité des travailleurs (durée minimale de repos quotidien et de repos hebdomadaire, durée quotidienne maximale, durées hebdomadaires maximales, temps de pause, congés payés annuels, travail de nuit, etc.). 3) Garantir le niveau des contreparties minimales pour les salariés accomplissant des heures au-delà de 35 heures, tout en préservant la loi TEPA[32]. (4) Simplifier les règles applicables au temps de travail.

> **Extrait 5. Garanties pour le salarié en forfait jours**
>
> Comme le prévoit le nouvel article L. 3121-46 du Code du travail, un entretien annuel individuel doit être organisé par l'employeur avec chaque salarié ayant conclu une convention de forfait en jours sur l'année. Cet entretien porte sur la charge de travail du salarié, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que sur la rémunération du salarié. Par ailleurs, lorsqu'un salarié ayant conclu une convention de forfait en jours perçoit une rémunération manifestement sans rapport avec ce qu'on lui impose, il peut saisir le juge judiciaire afin que lui soit allouée une indemnité calculée en fonction du préjudice subi, eu égard notamment au niveau du salaire pratiqué dans l'entreprise et correspondant à sa qualification. Aucune clause, qui figurerait par exemple dans l'accord collectif, dans la convention individuelle de forfait ou dans le contrat de travail, ne peut empêcher le salarié d'engager une telle démarche.

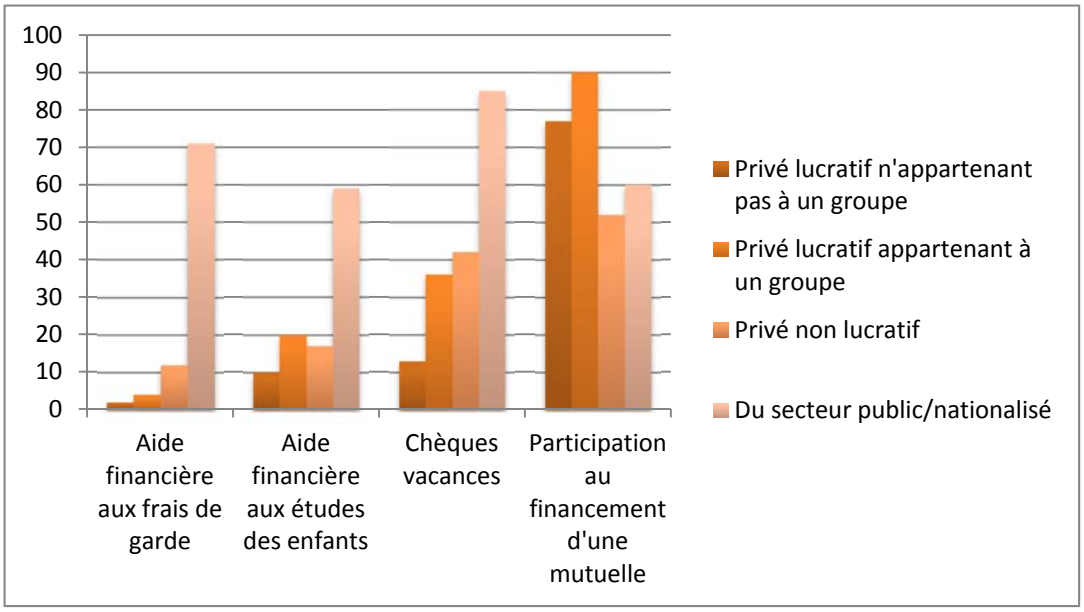
[31] Circulaire du 30 décembre 2013 relative à la prestation d'action sociale interministérielle « CESU – garde d'enfant 0/6 ans » – NOR : RDFF1330661C.

[32] Surnommée « Paquet fiscal », elle s'inscrit dans la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat dans le but d'accroître l'activité économique et l'emploi.

3.3. Le soutien des employeurs dans la conciliation travail-famille

Toujours dans le champ du code du travail et des politiques familiales, un minimum de droits, parfois appuyés par les conventions collectives, favorise la conciliation travail-famille. Le congé de maternité ou de paternité, le congé parental ou encore trois jours de congé pour enfant malade sont des dispositifs clairement assumés par les entreprises en France. Ils prouvent l'implication des employeurs dans la recherche de conciliation travail-famille de leurs salariés par des aménagements d'horaires, des prestations financières ou des services[33].

Graphique 7. Proportion des établissements attribuant des aides financières régulières à la famille (en %)



Source : Population & Sociétés n° 440, décembre 2007 (Bulletin mensuel d'information de l'Institut national d'études démographiques, INED)

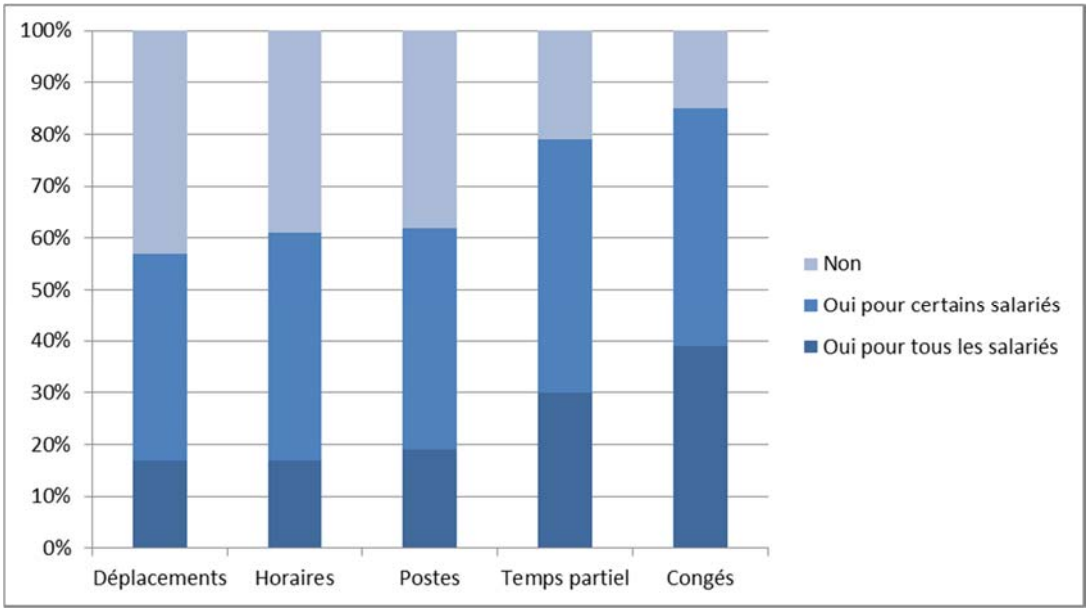
Sous l'impulsion d'un « crédit d'impôt famille[34] » mis en place depuis le 1er janvier 2004, les entreprises sont incitées à s'impliquer dans la politique familiale suivant un plafond de 25 %

[33] Lefèvre C., Pailhé A. & Solaz A., « Comment les employeurs aident-ils leurs salariés à concilier travail et famille ? », Population & Sociétés n° 440, décembre 2007, INED.

[34] Les dépenses affectées au crédit d'impôt famille sont de quatre natures : 1. le fonctionnement de la création ou du fonctionnement de crèches ou haltes-garderies accueillant les enfants de moins de 3 ans des salariés ; 2. La formation de salariés en congé parental ; 3. Les rémunérations versées aux salariés en congé parental, congé de maternité, congé de paternité ou enfant malade ; 4. L'indemnisation des salariés ayant dû engager des frais exceptionnels de garde d'enfants suite à une obligation professionnelle imprévisible en dehors des horaires habituels de travail (loi n° 2008-1443 du 30 décembre 2008 – art. 96 (V) sur Le crédit d'impôt famille, Article 244 quater F, publié le 29.4.2009 par la Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre).

des dépenses engagées et dans la limite de 500.000 euros par an et par entreprise. Cette forte implication des entreprises s'attache (pour les deux tiers des employeurs) à réduire l'absentéisme, à favoriser le bien-être des salariés et à améliorer la productivité et les performances.

Graphique 8. Proportion des établissements prenant en compte la vie familiale



Source : Population & Sociétés n° 440, décembre 2007 (Bulletin mensuel d'information de l'Institut national d'études démographiques, INED)

Naturellement, c'est l'amélioration de la productivité qui constitue un enjeu majeur pour les établissements privés faisant partie d'un groupe lorsque le souci du bien-être des salariés est majoritairement cité par les établissements privés à but non lucratif (graphique 7). Les mesures d'aide à la conciliation proposées par les employeurs aux salariés restent concentrées à certains secteurs d'activité et dépendent beaucoup du régime du salarié (type de contrat, nombre d'enfants, mode de garde, etc.). C'est l'histoire de l'entreprise et la tradition des secteurs qui sont souvent à l'origine de ces aides. Les stratégies économiques et sociales et autres vœux pieux des employeurs restent, dans la culture française, encore à la marge. Le graphique 8 montre à ce titre une tendance favorable dans les entreprises à accorder des demandes préventives telles que les congés et les temps partiels. Toutefois, cette tendance semble s'inverser lorsque les demandes sont liées à des contraintes organisationnelles curatives telles que les déplacements professionnels, les horaires et les postes de travail.

Regardons plus précisément en Lorraine comment s'organise la conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale et quelles contraintes s'opèrent chez la femme dans cette gestion quotidienne.

3.4. Le contexte familial en Lorraine : le choix entre travail et famille imposée pour la femme et une structuration du travail

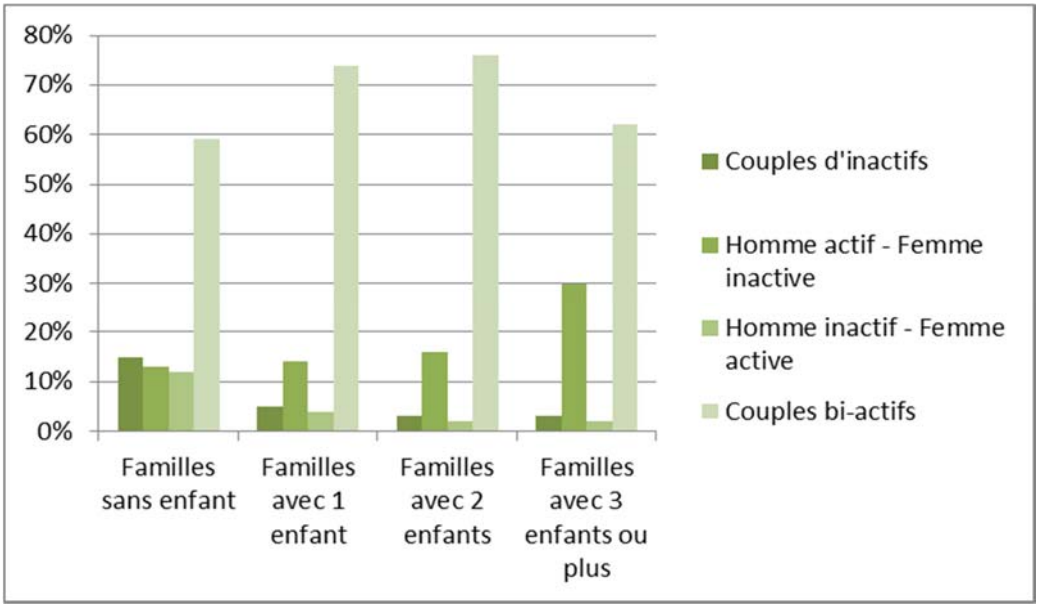
Le CESEL et l'INSEE Lorraine ont présenté en conférence de presse en mars 2013 une étude sur les *"Familles en Lorraine : un effritement du modèle traditionnel"*[35]. Cette étude s'est inscrite dans le prolongement du rapport rendu fin 2011 par les socioprofessionnels de la région Lorraine sur la *« Conciliation vie familiale-vie professionnelle : un enjeu pour le développement de la Lorraine et l'attractivité de ses territoires ? »*[36].

3.4.1. Le choix du compromis travail-famille imposée pour la femme

En 2008, l'INSEE dévoile un certain nombre d'informations relatives à l'activité des hommes et des femmes actifs en Lorraine à l'aune du nombre d'enfants dans un noyau familial[37]. Le taux d'activité des Lorraines ayant deux enfants est de 82 %. Au troisième enfant, il baisse à 68 %, et chute à 46 % à partir du quatrième. Le choix entre famille nombreuse et activité professionnelle se pose donc pour les femmes lorraines, notamment lorsque leurs responsabilités professionnelles augmentent. Par exemple, plus le niveau d'études de ces femmes est élevé, moins elles ont d'enfants. Le graphique 9 montre que la proportion d'hommes actifs augmente et la proportion de femmes actives diminue à mesure que le nombre d'enfants dans la famille augmente. Ce constat marque un engagement plus fort chez la femme que chez l'homme dans l'éducation des enfants à mesure que la fratrie augmente, quitte à ce que la femme sacrifie – au moins temporairement – son activité professionnelle. En effet, 70 % des mères lorraines de moins de 30 ans souhaitent retravailler après avoir élevé leurs enfants. Notons en parallèle qu'en 2010, près d'une femme sur cinq en France considère que le fait d'avoir des enfants est un frein à ses ambitions professionnelles, contre 6 % des hommes. Inversement et sans surprise, les femmes sans enfant sont particulièrement engagées dans leur activité professionnelle.

[35] Économie Lorraine, n° 281.
[36] Publié par le CESEL (Conseil économique, social et environnemental de Lorraine) le 8/12/2011.
[37] Rapport INSEE, 2008 : « L'arrivée d'enfants impacte la carrière professionnelle des femmes ».

Graphique 9. Proportion des hommes actifs et des femmes actives en Lorraine en fonction du nombre d'enfants dans la famille



Source : Recensement de la population 2008, INSEE

Le recours au temps partiel permet aux femmes actives en Lorraine de trouver un équilibre à cette situation. En 2008, le tiers de cette population était concerné par un contrat de travail à temps partiel. Dans un même contexte familial, la part des hommes disposant du contrat à temps partiel est six fois moindre. L'arrivée d'un enfant est habituellement un moment de rupture dans la vie active. En 2006, après une naissance, 22 % des femmes recouraient au temps partiel, contre 6 % des hommes. Après un troisième enfant, 54 % des femmes n'ont pas d'activité professionnelle, contre seulement 7 % des hommes. Toutefois ce retrait du marché du travail n'est vécu que comme une étape temporaire.

3.4.2. La structuration du travail en Lorraine

Selon O. Serre[38], le travail caractérise le noyau central de l'organisation temporelle des personnes et des ménages. Les activités familiales et parentales sont organisées autour des contraintes de travail. En 2010, la durée hebdomadaire moyenne du travail d'un salarié lorrain est

[38] Serre O., « Familles en Lorraine : un effritement du modèle traditionnel », Conférence de presse co-présentée par le CESEL (Conseil Economique, Social et Environnemental de Lorraine) et l'INSEE de Lorraine le 13/3/2013.

de 33,26 heures[39] (38,50 heures pour un homme contre 31,36 heures pour une femme). La durée du temps de travail a augmenté pour les actifs qualifiés (et réciproquement pour les actifs peu ou non qualifiés), mais les horaires sont plus flexibles et atypiques. Les conjoints appartiennent souvent à la même catégorie socioprofessionnelle (ou une CSP très proche). Les couples bi-actifs les plus qualifiés ont du coup des temps de travail longs, mais synchronisés. Ces couples passent du temps ensemble, mais ont besoin d'une aide extérieure pour la garde des enfants (nourrice, dispositifs périscolaires, aide logistique d la famille, des voisins ou des proches) alors que les couples bi-actifs peu qualifiés ont des temps de travail courts, mais décalés. Ils passent par conséquent moins de temps ensemble, mais peuvent ainsi mieux concilier travail et obligations parentales.

4. L'articulation travail-famille en Europe et dans le monde

Dans une approche internationale, l'articulation travail-famille est fortement liée à la question de l'organisation des temps de travail et aux possibilités de conciliation que la qualité de l'emploi permet avec le temps familial, et plus particulièrement parental (Guergoat-Larivière & Marchand, 2012). La conciliation entre vie professionnelle et vie familiale est abordée différemment en fonction de l'organisation internationale de tutelle (tableau 6).

Tableau 6. Correspondance de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale dans les organisations internationales

Guergoat-Larivière & Marchand, 2012 : 28

BIT (2008)	CE-Laeken (2001)	CE-Bruxelles (2011)	Fondation de Dublin (2002)	UNECE (2010)
Horaires décents Capacité de concilier travail, vie de famille et vie privée	Organisation du travail et équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Équilibre vie professionnelle/vie personnelle	Conciliation vie au travail/vie hors travail	Temps de travail et conciliation vie au travail/vie hors travail

[39] Serre O., *« Le travail structure l'emploi du temps des familles »*, *http://www.insee.fr*, 2008.

Le Bureau international du travail (BIT) suggère depuis 1999 le terme de « l'agenda du travail décent », pour désigner une appellation englobante visant à appliquer à tous les pays du monde (y compris ceux en voie de développement, notamment les BRICS[40]) les composantes de l'emploi, de la protection sociale, des droits des travailleurs et du dialogue social. Des définitions d'indicateurs et de concepts liés au travail décent ont été proposées via une version inédite d'un manuel publié par l'International Labour Office (ILO) en 2012[41]. Au cours de la dix-huitième Conférence internationale des statisticiens du travail (CIST) de 2013, onze dimensions du *travail décent* ont été réexaminées. La Commission européenne, quant à elle, a proposé dans le virage des années 2000 un ordonnancement sur la « qualité de l'emploi » approuvé non sans difficulté en 2001 au Sommet de Laeken. Même si de nombreuses velléités émanent des membres de l'Union européenne ont fait montre de parvenir à des accords (notamment la *Stratégie de Lisbonne* visant à améliorer la quantité et la qualité de l'emploi en Europe), les dimensions retenues au Sommet de Laeken reflètent des points de vue émanent de gouvernements, d'entreprises, de salariés, encore très divergents. L'inversion de la conjoncture du début des années 2000 a favorisé des objectifs de quantité d'emploi plutôt que de qualité d'emploi. Selon Guergoat-Larivière & Marchand (2012), *« Une nouvelle stratégie européenne, tournée maintenant vers l'horizon 2020, s'est construite durant les années de crise 2009 à 2011. Elle réaffirme l'importance de la qualité de l'emploi, mais s'appuie sur des lignes directrices moins nombreuses et plus intégrées ».*

4.1. La réconciliation du travail et de la famille dans les pays de l'OCDE

Dans les pays de l'OCDE, bon nombre de parents sont globalement satisfaits du temps de travail. Ils reconnaissent cependant ne pas passer assez de temps avec leur famille (graphique 10). Les employeurs, conscients de l'enjeu à créer des conditions de travail favorables à la famille, ne s'empressent pas pour intervenir dans des accords avec les employés et les syndicats. La majorité des salariés des entreprises de l'OCDE s'accordent à dire que leur travail n'interfère pas outre mesure dans l'équilibre entre leur vie personnelle.

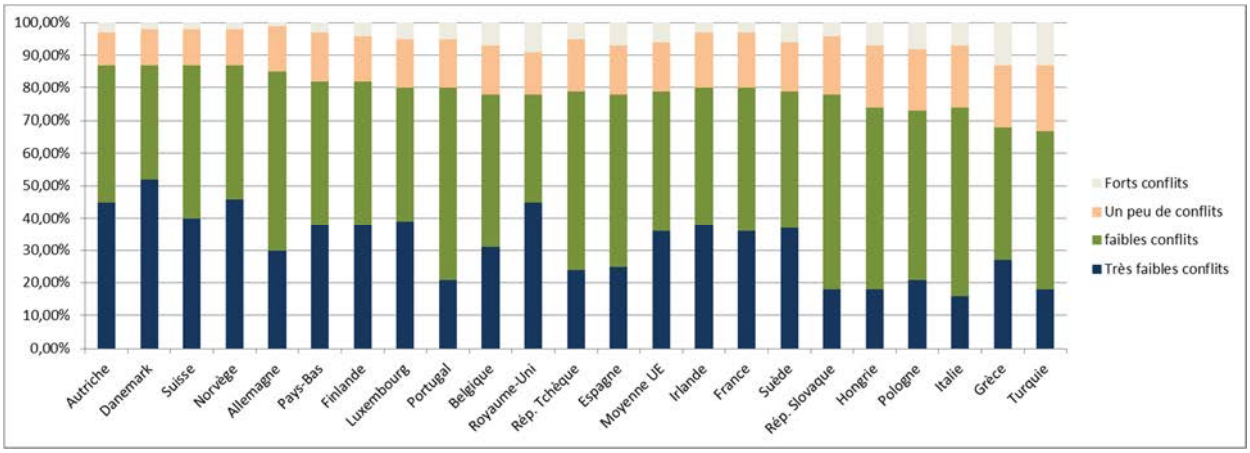
Concernant la Suisse, les parents portent un intérêt majeur à la flexibilité du temps de travail et aux garanties en matière de revenu accordées par les entreprises. Les aides publiques liées aux congés et à la garde des enfants relèvent d'une moindre importance pour les parents suisses. En

[40] Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud.

[41] Manuel téléchargeable sur internet : *http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/_ed_norm/_declaration/ documents/publication/wcms_182004.pdf*

Suisse bien plus que dans d'autres pays de l'OCDE, les horaires flexibles ainsi que les temps partiels caractérisent les priorités en matière de recherche d'équilibre travail-famille de leurs salariés. Le fait de travailler en Suisse, même à temps partiel, tout en ayant des enfants, s'accompagne cependant d'une rupture avec les possibilités de carrière et les hypothèses de hauts revenus futurs[42].

Graphique 10. Degré de perception de conflit en vie professionnelle et vie familiale dans les pays de l'OCDE



Source : EFILWC (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions), 2007

4.2. Les enjeux de la garde d'enfant pour un équilibre travail-famille dans les pays de l'OCDE

Les mesures en faveur de la garde des enfants jouent un rôle primordial pour faciliter les parents à concilier vie professionnelle et vie personnelle. Une étude auprès des pays de l'OCDE sur la garde d'enfant et l'incitation à l'emploi a fait l'objet d'un papier assez conséquent en 2006. Les auteurs, Immervoll & Barber[43], tous deux membres de l'OCDE et de l'IZA[44], apportent un certain nombre d'éclairages relevant des pratiques liées à la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale dans les pays de l'OCDE. Les indicateurs mis en évidence expliquent les raisons de choix de garde des parents, l'intérêt pour un des parents de chercher un emploi ou encore de vouloir élever son enfant tout en restant à la maison (Immervoll & Barber, 2006).

[42] Adema W. et Thévenon O. (2004), « Bébés et employeurs : la Suisse face aux autres pays de l'OCDE », *La Vie Economique*, p. 8-9.

[43] Immervoll H. & Barber D. "Can Parents Afford to Work? Childcare Costs, Tax-Benefit Policies and Work Incentives", *IZA*, Discussion paper n° 1932.

[44] Institut de recherche scientifique sur l'avenir du travail (Bonn, *Allemagne*).

L'évaluation des ressources disponibles des familles pour la garde d'enfant fait intervenir les tarifs des prestataires de garderies ainsi que les avantages fiscaux dont bénéficient les parents. Afin de définir efficacement les raisons de choix financiers entre le fait de rester à la maison et le fait de travailler, les pouvoirs publics affinent les résultats pour visualiser les obstacles à l'emploi. Les cibles particulièrement sensibles aux incitations financières visant à travailler sont les parents isolés ainsi que les conjoints apportant un second revenu et ayant à garder de tout jeunes enfants. Le calcul global des coûts nets liés à la garde d'enfant représente en moyenne 20 % du budget des familles issues des pays de l'OCDE. Une telle part des dépenses est trop élevée pour ces ménages. Les politiques gouvernementales visent à mettre en place un dispositif financier incitant les parents à vouloir travailler, même à temps partiel. L'écart entre le coût de la garde et la ressource liée à l'emploi doit rester suffisamment favorable à l'emploi afin de maintenir un marché du travail dynamique et favoriser le pouvoir d'achat des ménages. En Irlande ou en Suisse par exemple, des incitations financières particulièrement modestes du gouvernement dans le but d'être dans un emploi actif impliquent une garde d'enfant trop coûteuse. Les parents irlandais préfèrent rester à la maison pour garder leur enfant. Dans une autre mesure, les prélèvements fiscaux et les prestations proposées en France ou en République tchèque n'incitent guère les parents de ces pays à recourir à un emploi. Sur la base de ce même constat dans un certain nombre de pays de l'OCDE, la pression fiscale et les mécanismes de réduction des prestations sociales diminuent à ce point les revenus des ménages que les parents ont un pouvoir de consommation plus élevé lorsqu'ils restent à la maison. Dans d'autres pays de l'OCDE, les résultats montrent que – indépendamment du coût des prestations de garde – même un emploi faiblement rémunéré reste rentable pour des parents isolés ainsi que pour un second revenu dans les familles biparentales optant pour la garde d'enfants. Dans quelques pays, les parents isolés qui optent pour un emploi faiblement rémunéré sont pénalisés avant même d'avoir fait le calcul des frais de garde. La question se pose au niveau des pouvoirs publics en termes de pression fiscale à minima pour les bas salaires et de soutien effectif à la garde des enfants. Au-delà du coût prohibitif, il semblerait que le déficit de prestation de garde d'enfant demeure un handicap de premier ordre dans nombre de pays européens. Le choix cornélien entre fécondité et emploi doit être suffisamment maîtrisé par les gouvernements de l'OCDE afin de promouvoir la femme sur le marché du travail et développer la natalité. Enfin, la réaction des gouvernements de l'OCDE doit pouvoir s'adapter au contexte de chaque pays en privilégiant le développement démographique, l'emploi et le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

SECTION 2. ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE : APPORT THÉORIQUE DE L'IDENTITÉ ET DES RÔLES

Les origines de la recherche d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale s'expliquent dans les théories de l'identité au travail. Dès les années 70, les entreprises, sous l'impulsion des syndicats, reconnaissent l'épanouissement personnel comme une valeur travail à part entière pour le salarié (Sainsaulieu, 1977). Plus tard, Philippe Bernoux (1980) appuie l'idée que les individus n'ont pas que des stratégies ou des enjeux individuels basés sur des calculs et des choix cartésiens. Ils sont également mus par des projets personnels (Thévenet, 1992 : 33) et accordent une importance à la sphère professionnelle (Barel & Frémeaux, 2008 : 50).

1. L'identité au travail au cœur d'une transaction entre vie professionnelle et projet personnel

La valeur travail envisagée par l'individu est constituée de son « identité au travail » (Sainsaulieu, 1977). L'auteur envisage la « vie professionnelle » suivant quatre angles d'approche : le *"retrait"*, comprenant que le travail est un moyen de subsister ; la *"fusion"*, assurant une solidarité entre individus ; la *"négociation"*, qui favorise l'échange professionnel ; et l'*"affinité"*, levier de l'ascenseur social (Sainsaulieu, 1987). Barel *et al.* notent que « l*es identités au travail sont révélatrices des projets professionnels des salariés, c'est-à-dire de l'importance qu'ils accordent à la sphère professionnelle »* (Barel & Frémeaux, 2008 : 50). Sur la question de la construction des identités, l'INSEE a révélé dans une enquête (2003) auprès d'actifs en emploi s'exprimant sur leurs difficultés à concilier vie professionnelle et vie familiale, que plus de la moitié des personnes interrogées sont dans une situation de conflit travail-famille, particulièrement les hommes et lorsqu'il y a des enfants encore dépendants des parents dans le foyer.

Le concept d'équilibre travail-famille met en balance deux rôles chez l'individu : celui qu'il exerce au travail et celui qu'il détient au sein de son cercle familial. Selon Karnas *et al.* (2005 : 91), la famille et le travail caractérisent de loin les deux activités qui occupent la plus grande partie d'une journée. Ces activités constitueraient le ciment social dans lequel les responsabilités, les attentes, le devoir ou l'engagement sont associés (Netemeyer *et al.*, 1996). L'équilibre, ou encore l'équilibre inter-rôles est défini comme *« une situation dans laquelle des pressions provenant du travail ou de la famille sont mutuellement incompatibles à certains égards »* (Greenhaus & Beutell, 1985 : 77). L'équilibre inter-rôles renverrait l'image de deux univers

distincts dans lesquels les individus vivent au quotidien (Lauffer, 1982) dès lors qu'ils exercent une activité professionnelle et ont une responsabilité au sein de leur foyer (Johnson & Williams, 2004). Le rôle participatif au travail serait alors rattrapé par le rôle participatif dans le foyer familial (Greenhaus & Beutell, 1985), car les demandes en provenance d'un domaine – travail ou famille – seraient incompatibles avec les demandes en provenance de l'autre domaine, famille ou travail (Hammer, 2003). Les travaux de Dubar (1991) & Alter (1991) sur les identités au travail proposent des figures identitaires que Dubar (1992 : 522) présente comme la *« résultante d'une transaction complexe entre 'projet d'entreprise' et 'projections individuelles' »*. La première figure identitaire est l'« identité d'exclu » qui renvoie aux ouvriers à faible niveau de qualification s'accordant à ne pas avoir d'évolution professionnelle. Leur seule connaissance est issue de l'apprentissage du terrain. La deuxième forme d'identité est l'« identité bloquée » qui englobe les salariés ayant des diplômes de l'enseignement technique. Ces salariés sont convaincus qu'ils peuvent occuper des fonctions plus qualifiantes en entreprise, mais ont le sentiment qu'ils ne parviendront pas à gravir les échelons hiérarchiques. L'« identité de promotion et d'entreprise » représente la troisième forme d'identité. Elle concerne les salariés qui attendent une promotion dans l'entreprise en raison de leur forte implication dans le travail. La dernière forme d'identité est l'« identité indépendante ». Elle est caractéristique des jeunes universitaires dont leur diplôme, souvent surqualifié pour le travail qu'ils réalisent en entreprise, les conduit à avoir une activité professionnelle provisoire. Ces formes identitaires posent la question du rôle au travail et de ce que les théories du rôle apportent comme éclairage dans la vie de famille d'aujourd'hui.

2. Vie familiale et idéologie : état des lieux des théories du rôle

La théorie de la tension de rôle soutient qu'un individu impliqué dans son travail et dans son rôle au sein du cercle familial repose sur le fait que ses ressources sont limitées et que les sollicitations extérieures engendrent des conflits de rôles (Good, 1960). Les tenants de la théorie de la tension de rôle expliquent que la forte implication de l'individu au travail et en famille contribue à une surcharge de rôle. Le rôle des individus hommes ou femmes dans les deux sphères peut être une cause de conflits et de stress, en raison de l'augmentation de ces rôles qui, par effet de vase communiquant, absorbent du temps et de l'énergie (Doyle & Hind, 1998 ; Moen & Yu, 2000 ; Walters *et al.*, 1997). Les études ont démontré que le fait d'être parent d'enfants de bas âge ajouté à un travail exigeant et un mode de garde incompatible avec les horaires de bureau favorisaient l'augmentation d'une tension de rôle chez l'individu (Scharlach, 2001). L'âge de

l'enfant conditionnerait le degré de tension. Un enfant préscolarisé (3 ans ou moins en France) aurait davantage besoin de la présence de sa mère qu'un enfant déjà scolarisé. Les résultats démontrent à ce titre qu'une femme mariée et mère d'enfant(s) préscolaire(s) est moins satisfaite de sa vie en général qu'une femme mariée et mère d'enfant(s) en situation scolaire (Seal, Wright & Sheley, 1993). La théorie de l'expansion des rôles soutient que *« les rôles multiples et la double implication professionnelle et familiale seraient bénéfiques à l'individu »* (Almqvist, 2006 ; Barnett & Hyde, 2001 ; Nordenmark, 2004). Les avantages psychologiques de la multiplicité des rôles trouveraient des limites. Le mal-être provoqué par une multiplicité des rôles trop importants et caractérisés par du stress, des conflits de rôle et un manque de soutien affectif se traduiraient par une augmentation de l'insatisfaction au travail (Lundberg, Krantz & Berntsson ; 2003). L'idéologie du genre est une notion liée aux rôles multiples. Hochschild (1989) a étudié l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle d'un individu en fonction de la sphère (privée ou professionnelle) à laquelle il s'identifie. Concernant la femme active, il en ressort trois types d'idéologie de genre : traditionnelle, transitoire et égalitaire. La femme « traditionnelle » trouve logique de prendre en charge toutes les responsabilités qui concernent le foyer et considère aisément que son conjoint donne la priorité à ses activités professionnelles. La femme « égalitaire » veut, au même titre que son conjoint, mener de front sa vie professionnelle et familiale. L'idéologie « transitoire » rejoint les deux premières idéologies. Même si la femme veut se projeter pleinement dans les activités familiales et professionnelles, elle mise sur le soutien du conjoint afin de maintenir une cohésion dans la structure familiale. L'un ou l'autre des conjoints projettent communément ou séparément leurs idéaux, suivant l'importance qu'ils portent à la famille ou au travail. Pour que tant d'importance soit attribuée à l'une ou l'autre de ces sphères, que contiennent-elles et comment interagissent-elles ?

3. Les sphères « travail » et « famille »

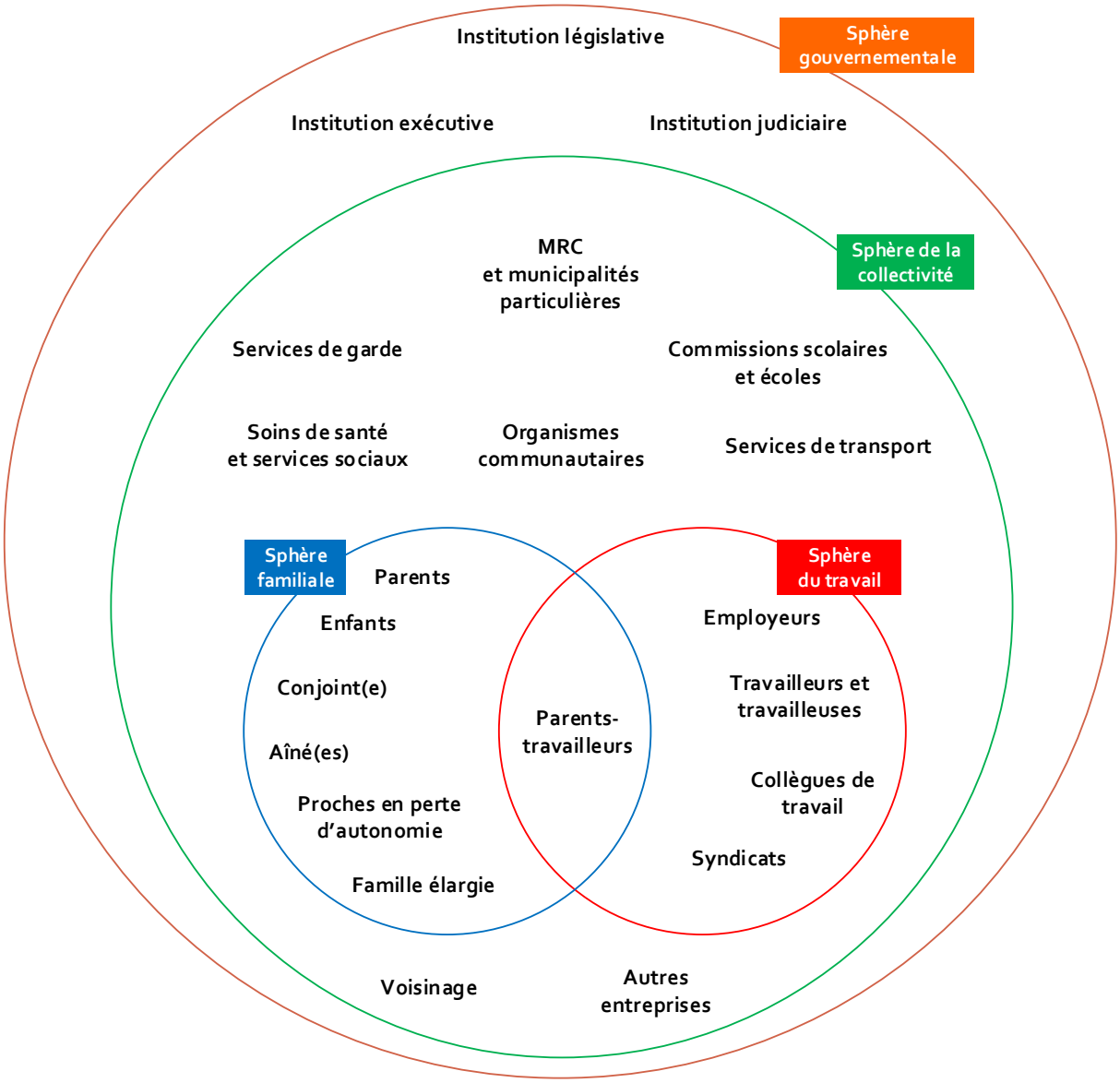
3.1. Approche écosystémique et définitions

En analysant le sens donné aux sphères travail et famille (figure 5), il apparaîtrait une distinction nette dans la finalité de leurs activités réciproques (Chrétien & Létourneau, 2006). Les auteures définissent ces deux sphères ainsi *: « La sphère du travail, telle que nous l'entendons, est un domaine d'activités économiques organisées, à caractère commercial ou non, dont l'objectif est la satisfaction directe ou indirecte des besoins humains par la production de biens et de services. Les travailleurs et travailleuses sont des personnes qui occupent des emplois rémunérés, c'est-à-dire qui produisent des biens et des services en échange d'un salaire de leur*

employeur. La sphère de la famille, quant à elle, est un domaine d'activités sociales organisées qui regroupe un ensemble de personnes partageant des liens de parenté par le sang, par alliance ou par union libre et qui est voué à la génération et au bien-être de ses membres. Les parents sont les pères ou les mères d'au moins un enfant, que ce soit biologiquement, par adoption ou par le fait de vivre sous le même toit et/ou sont des personnes ayant à charge au moins un proche en perte d'autonomie ». Même si la complémentarité entre les deux sphères – en raison de finalités différentes et concurrentes – prenait tout son sens, en aucun cas l'activité dans l'une des deux sphères n'impacterait l'activité dans l'autre sphère (Bartolomé & Evans, 1979).

Figure 5. Approche holistique de la conciliation travail-famille

(Chrétien & Létourneau, 2005)



Sous l'inspiration des modèles théoriques de Voydanoff (2001) & Bailyn *et al*. (2002) dans l'approche écosystémique de la conciliation travail-famille, Chrétien & Létourneau (2006) proposent une vision holistique des sphères professionnelles et personnelles. En utilisant le terme de « parent-travailleur » pour désigner les salariés concernés par la présence des deux sphères, les auteures proposent d'intégrer les sphères d'influence externes (les collectivités, le gouvernement) et les éléments d'interaction auxquels sont soumis ces parents-travailleurs.

Une revue de la littérature nous fait observer que bon nombre de travaux nord-américains utilisent le terme de « conflit travail-famille » plutôt que d'« équilibre travail-famille ». Les changements environnementaux contribueraient également à l'émergence de deux formes de conflit : l'un travail-famille (Duxbury & Higgins, 2003) et l'autre famille-travail (Aryee *et al.*, 2005 ; Baltes & Heydens-Gahir, 2003). D'autres expressions telles que la « conciliation », l'« interaction », la « facilitation » ou encore la « balance » sont préférées par des auteurs de référence. En raison de cette multitude de locutions, il serait nécessaire de clarifier la notion d'« équilibre » afin de déterminer la manière dont le couple inter-rôles agit chez l'individu. Positivement ou négativement.

Le premier angle de vue proposé par les revues académiques donnerait au couple inter-rôles travail-famille une image plutôt négative. De fait, la relation interne du couple travail-famille serait, selon Barnett & Gareis, définie comme un « conflit » inter-rôle (Barnett & Gareis, 2006). Ce conflit interviendrait dès lors qu'un individu s'engage dans différents rôles incompatibles entre eux (Katz & Kahn, 1978) et dont l'occurrence des éléments de pression serait simultanée. Kahn *et al.* soutiennent que « l'adhésion à un rôle dans un domaine (famille ou travail) rend alors plus difficile l'adhésion à un rôle dans l'autre domaine (travail ou famille) » (Kahn *et al.*, 1964 : 19). Aussi, la définition du concept suggère que cette difficulté serait d'autant plus forte que le conflit travail-famille serait au cœur des préoccupations de l'individu et que des sanctions éventuelles tomberaient en cas de défaillances dans l'accomplissement du rôle au travail ou en famille (ibid., 1964). Certains auteurs définiraient même le conflit travail-famille comme le résultat d'un appauvrissement de l'équilibre inter-rôles travail-famille (Stoeva *et al.*, 2002 ; Bellavia & Frone, 2005). Une deuxième acception est proposée par un certain nombre d'auteurs pour accorder au rôle bi-sphérique travail-famille des vertus à la fois professionnelles et familiales. Par exemple, la notion de « facilitation travail-famille » serait, selon Frone, *« l'expression selon laquelle la participation au travail (maison) est facilitée en raison de l'expérience, des compétences et des opportunités acquises et développées à la maison (travail) »* (Frone, 2003 : 145). Cette expression

est reprise plus tard par Hill (2005). Les deux rôles seraient mutuellement favorisés l'un par l'autre et constitueraient une vie équilibrée (Gallos, 1989). À ce titre, Aryee *et al.* expliquent que la gestion journalière des obligations familiales et professionnelles – qui causent nécessairement du stress – permet d'en retirer des bénéfices psychologiques chez l'individu grâce à sa participation dans ces deux domaines d'activité (Aryee *et al.*, 2005). En termes de formulation du concept, l'« enrichissement travail-famille » serait préféré par Carlson *et al.* (2011) ainsi que par Greenhaus & Powell qui le définissent comme *« la mesure selon laquelle l'expérience acquise dans un rôle (ie : le travail) accroît la qualité de vie dans l'autre rôle (ie : la famille) »* (Greenhaus & Powell, 2006 : 73). Nous trouvons également la notion de « réciprocité positive » (Grzywacz & Marks, 2000 ; Hanson, Hammer & Colton, 2006), de « compatibilité de rôle » (Tiedje *et al.*, 1990) ou encore de « synergie » (Beutell, 2005 ; Beutell, 2007 ; Beutell & Wittig-Berman, 2008) *« […] dans laquelle les ressources associées à un rôle accélèrent la participation pour la rendre plus aisée dans l'autre rôle »* (Voydanoff, 2004 : 399). La littérature s'exprimant assez largement sous cette locution, nous garderons le terme générique de « conflit travail-famille » ou de « conflit famille-travail » pour désigner le concept. Il n'en demeure pas moins que la gestion de la sphère « famille » et de la sphère « travail » est approchée suivant des modèles cognitifs différents.

3.2. La gestion des sphères

3.2.1. Le modèle de la fusion

Le modèle de la fusion intègre la sphère travail et la sphère personnelle dans une même sphère d'activité. La gestion de cette sphère globale se fera par effet compensatoire. Lorsqu'une activité dans une sphère n'est pas assumée par l'individu, il compensera sa satisfaction sur l'activité menée dans l'autre sphère. Dumas (1999) explique que *« les travailleurs qui vivent des privations au travail les compenseront en choisissant des activités hors travail dans lesquelles ils s'impliqueront »*. Par exemple, un individu peu satisfait de son travail compensera une activité dans sa vie privée (course à pied, club associatif, soirées entre amis…). Inversement, lorsqu'une personne se retrouve dans une situation familiale peu enviable (séparation, enfant en difficulté scolaire, absence de communication dans le couple…), elle cherchera à compenser son manque en s'impliquant pleinement dans son activité professionnelle (Staines, 1980).

3.2.2. Le modèle de la segmentation

Le modèle de la segmentation sépare la sphère du travail et la sphère familiale. Selon Wilenski (1960) ces deux sphères sont jugées indépendantes et n'ayant aucune relation entre elles.

Cette séparation psychologique évoquée par Kabanoff & O'Brien (1980) suppose que les différentes segmentations sociales manifestées comme des « centres d'intérêt » (Dubin, 1956) sont actives indépendamment l'une de l'autre. De la sorte, un individu habitué à aller à sa séance de gym le mardi soir à 18 heures considèrerait cette activité comme indépendante de son activité professionnelle. Une contrainte de dernière heure dans son activité professionnelle qui l'obligerait à repousser, voire à annuler son rendez-vous sportif, mettrait l'individu dans une nécessité de gérer ses priorités. Le danger interviendrait là où l'individu serait dans l'incapacité de gérer LA priorité.

3.2.3. Le modèle du débordement

Le modèle de débordement renvoie à la notion de « congruence », ou de « conflit » (Greenhaus & Beutell, 1985 ; Zedeck, 1992 ; Edward & Rothbard, 2000 ; Fredriksen-Goldsen & Sharlach, 2001). Selon ce modèle, la nature du travail réalisé influence les attitudes et comportements des individus lorsqu'ils sont en dehors de leur sphère de travail (Wilensky, 1960). De la même manière, leur degré d'implication au travail est lié à leur implication dans les rôles sociaux en dehors du travail (Dumas, 1999). Le modèle du débordement (ou « spillover theory ») s'appuie sur le principe qu'en dépit des frontières physiques (déplacement travail-domicile) et temporelles (horaires de travail), les émotions et les comportements peuvent se transférer d'une sphère à l'autre (Staines, 1980). Par exemple le fait d'être de mauvaise humeur à la maison après une mauvaise journée au travail reflète parfaitement le transfert émotionnel de la sphère « travail » à la sphère « famille ». L'étude de Barnett (1994) fait apparaître une corrélation positive entre les variables dans le travail et dans le hors-travail, en particulier dans la famille (ie : lorsque je suis impliqué au travail, je suis impliqué à la maison ou encore, lorsque je suis satisfait de mon travail, je suis satisfait de mon rôle au sein de ma famille). Plusieurs chercheurs attestent qu'une forte implication au travail n'a pas de conséquence négative sur la vie hors-travail (Romzek, 1985, 1989 ; Staines, 1980 ; Randall, 1988), mais ils ne démontrent pas qu'une variable peut déborder positivement d'une sphère à l'autre. Un débordement négatif n'est pas non plus avéré (par exemple, je suis toujours à l'heure au travail et je suis toujours en retard en rentrant à la maison).

Après avoir abordé les théories du rôle et les modes de gestion entre la vie au travail et la vie de famille, portons à présent notre regard sur le concept d'équilibre travail-famille.

4. La structuration du concept d'équilibre travail-famille

4.1. Le temps, le stress et le comportement : les trois composantes de l'équilibre travail-famille

L'équilibre travail-famille prendrait trois formes différentes (Hammer, 2003 ; Greenhaus & Beutell, 1985) : le temps, l'effort et le comportement. Le temps consacré à une activité ne permet généralement pas de l'attribuer à une autre activité. Il y aurait une diminution – ou inversement une augmentation – du temps passé dans un rôle par rapport à l'autre rôle en raison d'une implication plus forte dans un rôle (temps passé augmenté) que dans l'autre rôle (temps passé réduit) (Adams *et al.*, 1996 ; Duxbury & Higgins, 1991). Si deux activités sont menées, elles apparaîtraient communément de façon consécutive et non simultanée, ce qui augmenterait le temps d'activité. Les recherches sur les pressions liées au temps mettraient en perspective deux contraintes ; la première est que si « la participation dans un domaine impacte la participation dans un autre domaine » (Grzywacz *et al.*, 2002 : 28), l'adhésion à un rôle rendrait physiquement impossible l'adhésion à un autre rôle (ibid., 2002) ; la seconde est qu'une préoccupation prendrait naissance au sein d'un rôle si l'adhésion physique à un autre rôle – par des réponses positives aux demandes – était amorcée (Bartolome & Evans, 1979). À ce titre, Duxbury *et al.* (1999) cités par Fuhrer *et al.* (2011 : 198) ainsi que Saint-Onge *et al.* (2002 : 496) notent deux types de pressions exercées sur l'individu : la surcharge de rôle, à savoir trop de travail à l'aune du temps imparti et l'interférence de rôle (deux activités dans un même temps imparti). Le second genre de conflit reposerait sur le principe de stress. Concrètement et selon Greenhauss & Beutell (1985 : 80), *« le conflit basé sur le stress existerait dès lors que la contribution exercée dans un rôle affecterait les performances de l'individu dans un autre rôle »*. L'incompatibilité des rôles serait perceptible dans la mesure où le stress généré par l'interférence entre ces rôles nuit aux capacités d'un individu à les gérer sereinement (Greenhaus & Beutell, 1985). Les symptômes qui permettraient d'attester la présence de stress seraient la fatigue, l'irritabilité ou encore l'anxiété (Brief, Schuler & Van Sell, 1981). Le conflit basé sur le comportement traduirait le troisième format du conflit travail-famille. Le comportement attendu au travail serait différent de celui recherché par les membres de la famille (Burke & Bradshow, 1981). Par exemple, un manager dont l'organisation attendrait de lui – dans une certaine situation – un comportement logique, émotionnellement stable, objectif, agressif ou encore autoritaire (Schein, 1973 ; Greenhaus & Beutell, 1985) devrait être tout autant capable d'être chaleureux, émotif et vulnérable lorsqu'il se retrouve en famille avec ses enfants. Selon Greenhaus & Beutell (ibid., 1985), si le changement de comportement d'un domaine à une autre était défaillant, le comportement adopté dans l'un des domaines (travail

ou famille) serait inapproprié et le conflit basé sur le comportement serait effectif. Aussi, les relations entre les deux sphères seraient à double sens avec des fonctionnements interactifs et des domaines d'influence différents.

4.2. Un concept bi-directionnel

Le concept de conflit travail-famille, ou encore de conflit famille-travail, a la singularité de proposer un « couple » inter-rôles dont les mesures – prélevées sur le rôle au travail et sur le rôle en famille – sont réalisées de deux manières distinctes. La première serait de 'cloisonner' les rôles dans le concept (e.g. : Frone *et al.*, 1996 ; Mitchelson, 2009 ; Saint-Onge *et al.*, 2002 ; Ford, Heinen & Langkamer, 2007) afin de déterminer l'incidence du travail sur la vie de famille (concept conflit travail-famille) ou bien l'incidence de la vie de famille sur le travail (concept conflit famille-travail). Dans ce cas d'interprétation du concept par l'isolement des rôles, il apparaîtrait une sorte d'« effet en boucle » par une inversion successive du conflit d'un rôle à l'autre (Carlson & Kacmar, 2000). Les deux concepts (conflit travail-famille et conflit famille-travail) auraient d'ailleurs dans cette perspective et selon Boyar *et al.* une relation causale entre eux (ibid., 2003 : 178), « la prémisse étant qu'une sphère de vie influence l'autre sphère de vie » (Saint-Onge *et al.*, 2002 : 492). La seconde manière de mesurer le concept serait de considérer le couple inter-rôles comme un tout et le concept de façon globale. La raison proviendrait d'une relation entre le travail et la famille qui s'échangerait de façon réciproque, la vie au travail interférant avec la vie familiale, et ce de manière bidirectionnelle (Greenhaus & Powell, 2006 ; Saint-Onge *et al.*, 2002 ; Greenhaus *et al.*, 1997 ; Parasuraman & Simmers, 2001 ; Gutek, Searle & Klepa, 1991). Netemeyer suggère à ce titre qu'il faille utiliser des outils capables d'évaluer les conflits entre ces deux sphères de manière bi-directionnelle, car *« les responsabilités, le temps ou les tensions liées au travail interfèrent avec les capacités d'un individu à assumer ses fonctions familiales […] et les responsabilités, le temps ou les tensions liées au cadre familial interfèrent avec les capacités d'un individu à remplir ses fonctions au travail »* (Netemeyer *et al.*, 1996 : 401). L'influence réciproque d'une sphère à l'autre agirait suivant un schéma non récursif dans lequel un rôle amplifierait l'état de l'autre rôle et inversement (Frone *et al.*, 1992 ; Schaubroeck, 1990).

Dans le contexte français, la notion d'équilibre travail-famille se traduit par une prise en compte du gouvernement de la situation des familles et du travail et une volonté de modifier le cours des évènements en vue d'une stabilité de cet équilibre. Revenons à la veille de la crise économique et financière et reprenons les mesures invoquées par les ministères de tutelle.

Conclusion du chapitre 1

La littérature relevant de l'équilibre travail-famille fait état d'un apport théorique centré sur l'identité et les rôles. La dualité travail-famille pose la question d'un positionnement de l'individu quant à ses priorités, ses choix de vie. L'instabilité permanente de l'équilibre travail-famille dans notre vie quotidienne constitue le point d'ancrage de nombreuses recherches récentes. Une majorité d'auteurs suggère de définir ce concept comme un « conflit » entre la vie personnelle et la vie personnelle, en réponse à une logique de confrontation plus qu'à un devoir de conciliation. La bi-directionnalité imposée par les sphères « travail » et « famille » donne matière à s'interroger sur la nature du conflit travail *vers* famille aussi bien que sur celle du conflit famille *vers* travail. Les deux sens travail *vers* famille et famille *vers* travail nous permettent de concevoir les priorités de deux façons différentes. Lorsque le conflit va dans le sens travail *vers* famille (dossier à terminer, réunion tardive, etc.) cela signifie que la vie au travail affecte la vie personnelle. Dans ce cas, la priorité renvoie à l'activité du cadre dans son milieu professionnel. La seconde priorité serait que la vie familiale ait un impact sur la vie professionnelle (enfant malade, moments en famille, etc.). Nous aurions là un conflit famille *vers* travail. Trois composantes structurent le concept d'équilibre travail famille : le stress, le temps et le comportement. Le facteur *stress*, considéré comme composante centrale dans l'équilibre travail-famille donne une idée assez actuelle du niveau de pression généré par le déséquilibre incessant entre vie professionnelle et vie personnelle. Le facteur *temps* constitue le vase communicant « temporel » entre les deux sphères. Si le temps est allongé dans une des sphères, il est diminué d'autant dans l'autre sphère. Concernant la composante *comportement*, il apparaît que c'est essentiellement l'approche individuelle qui détermine le niveau d'équilibre entre les deux vies. Un individu à la maison ayant le « besoin » de répondre à un mail n'aura pas la même appropriation du travail à faire que celui qui attendra d'être à son bureau pour le faire. À la différence des facteurs *stress* et *temps*, le *comportement* s'identifie par les caractéristiques individuelles. L'environnement n'agirait pas sur lui, ou pas directement.

Ramené au contexte français, l'équilibre travail-famille renvoie à un engagement fort de l'État depuis le début du XXIe siècle. L'évolution importante de la condition féminine dans le paysage professionnel, la place des enfants et les modifications majeures des structures familiales nous conduit à de nouvelles formes de conciliation entre vie professionnelle et vie privée. En Europe et dans le monde, l'articulation entre ces deux vies montre une distinction assez flagrante dans le mode d'appréhension du couple travail-famille. Les différences de culture, de politique

familiale et de stratégie d'entreprise nous incitent à mieux comprendre en quoi l'équilibre travail-famille en France est une problématique franco-française. Et même si certains pays comme le Québec s'invitent à la table des débats autour des choix de priorité entre la famille et l'entreprise, ce que vivent les cadres en France dans les entreprises françaises ne peut se gérer que par le cadre français.

Le chapitre qui suit concerne la relation entre l'équilibre travail-famille et certains comportements organisationnels. Il sera particulièrement intéressant de mettre en lumière le poids de cet équilibre instable entre vie professionnelle et vie personnelle dans les choix attitudinaux tels que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et, *in fine*, l'intention de départ des cadres.

CHAPITRE 2

INFLUENCE DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL/FAMILLE SUR LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS

CHAPITRE 2

INFLUENCE DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL/FAMILLE SUR LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS

AVEC LA TERTIARISATION de l'économie et l'avancée des nouvelles technologies, les enjeux de l'équilibre travail/famille sur l'organisation des entreprises sont devenues une des préoccupations majeures pour l'ensemble des parties prenantes : entreprises, salariés, famille des salariés et l'ensemble des composantes qui s'y rattachent (comité d'entreprise, service des ressources humaines, crèches, système périscolaire, activité du conjoint du salarié, enfants du salarié, etc.). Dans le chapitre 1, nous avons intégré l'articulation vie professionnelle et vie personnelle comme un élément majeur dans l'évolution de l'économie des entreprises et le positionnement des salariés (Besseyre des Horts, 1988 : 149). Dans ce chapitre, nous tentons de comprendre en quoi le déplacement des frontières du travail vers l'environnement personnel et familial du salarié constitue chez lui un changement considérable d'attitudes et de comportements. Ces individus s'adaptent aux nouvelles conditions de travail (se tenir informé 24h/24 des mails, répondre aux SMS et aux appels en dehors des heures ouvrables et le week-end, ramener des dossiers à la maison, etc.) et adoptent dans cette perspective des stratégies pour préserver leurs emplois, se distinguer des autres ou s'en aller (Levet, 2005 : 173).

Section 1. SATISFACTION AU TRAVAIL, IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET INTENTION DE DÉPART. ÉTAT DE LA LITTÉRATURE

Un certain nombre de théories ouvrent la voie sur la compréhension des attitudes et des comportements organisationnels (Vaidis, 2006). Ces théories sont reconnues dans les écoles et les universités à travers les courants de la théorie des organisations (Roussel, 2000). Ce sont les besoins de base qui constituent l'origine du comportement humain (annexe 1), d'où naissent des stratégies individuelles, des relations de pouvoir ainsi que des cultures d'entreprises et des modes de pensée (Crozier & Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1983, 1987). Comment sont constitués ces comportements de départ ? Et comment se manifestent-ils en organisation ? Nous allons tenter de le comprendre dans cette section en parcourant les théories du comportement et en explorant la littérature sur les liens avec la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.

1. Les éléments comportementaux et la théorie du comportement planifié

1.1. Les éléments comportementaux

La question centrale du comportement en entreprise relève de la dimension psycho-sociologique des organisations, une des contributions récentes de la GRH pour le management des entreprises. En France, les enjeux de la GRH s'inscrivent dans ces courants de pensée afin de comprendre pourquoi et comment certains comportements humains en organisation produisent certains effets liés à la performance économique en entreprise.

Attitute et comportement

Selon Eagly & Chaiken (1993), une attitude est *« une tendance à évaluer une entité (individus, objets, concepts, etc.) avec un certain degré de faveur ou de défaveur, habituellement exprimée dans des réponses cognitives, affectives et comportementales »*. Subséquemment, le comportement caractérise la manière dont l'évaluation produite par l'attitude s'exprime. L'attitude ne peut pas s'observer directement. Elle est inférée des réponses évaluatives verbales ou non-verbales, et sur un plan cognitif (ce que je crois ou ce que je pense de quelqu'un ou de quelque chose), affectif (ce que j'aime de quelqu'un ou de quelque chose) ou comportemental (ce que je ferai ou ne ferai pas). La théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1950) explique qu'il peut y avoir un paradoxe entre une attitude et un comportement (état de dissonance). Le processus psychologique qui en découle conduirait à réduire cet état de dissonance par le changement

d'attitude ou de comportement afin qu'il y ait une cohérence entre l'attitude et le comportement attendu (état de consonance). Toutefois, il serait imprudent ou naïf de penser qu'une manière habile de faire changer les comportements d'un individu consisterait à changer ses attitudes. Comment prévoir alors un comportement futur ?

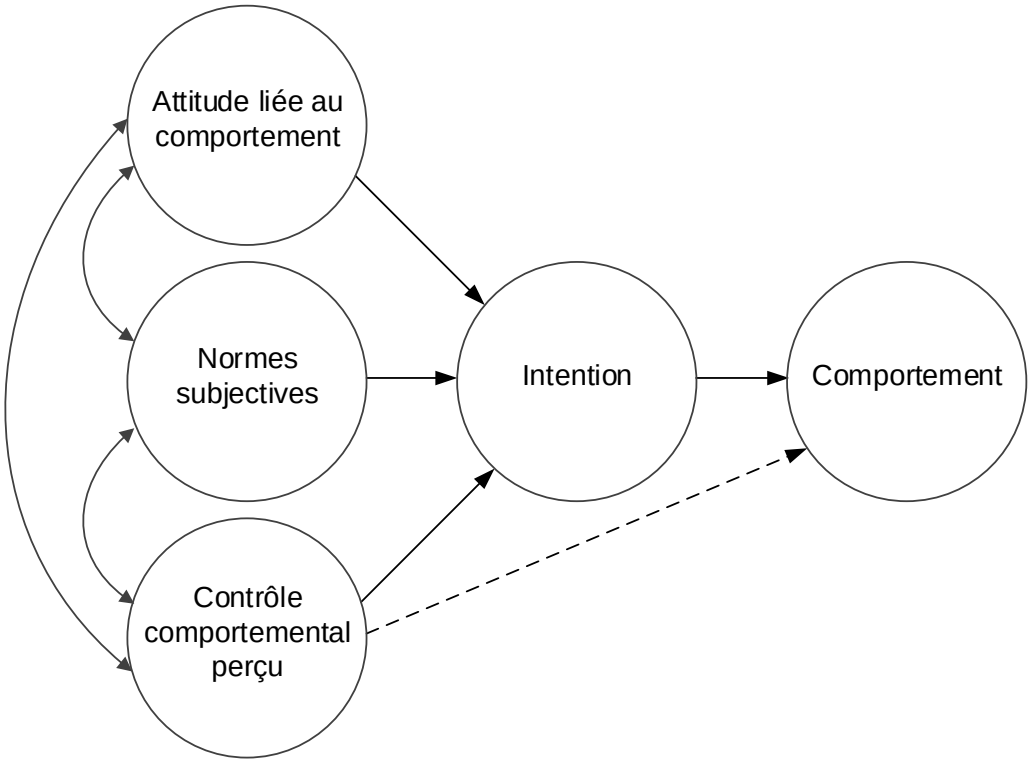
Lorsque le comportement d'un individu est observé sur une période déterminée, il semblerait qu'il n'évolue que très peu et qu'un comportement passé est un des déterminants majeurs au comportement futur (Ouellette & Wood, 1998). Le comportement se perpétuerait par lui-même au travers des formations, des intentions et d'un système de routines dès lors que le comportement est bien appris (Fishbein & Ajzen, 1975 ; Schneider & Shiffrin, 1977 ; Shiffrin & Schneider, 1977). Au-delà du comportement, les chercheurs se sont attachés durant des décennies à comprendre le rapport que les salariés entretenaient avec différents aspects de leur travail. Les attitudes relevant de cet attachement (ou non) au travail sont définies comme « *une tendance psychologique qui s'exprime par l'évaluation […] sous forme d'intensité (forte ou faible) et de direction (positive ou négative) d'une entité particulière avec un certain degré de favorabilité ou de défavorabilité* » (Yserbyt & Corneille, 1994 : 17). Une définition plus classique de Allport (1935) nous permet de relier l'attitude d'un individu à son comportement : *« État mental d'un individu, constitué par l'expérience et les informations acquises, lui permettant de structurer ses perceptions de l'environnement et ses préférences, et d'orienter la manière d'y répondre »*. Les attitudes répondent à des besoins générant des processus de motivation. Une des fonctions principales de l'attitude est l'évaluation. L'on comprend assez aisément qu'un processus motivationnel sera dépendant d'une fonction attitudinale relevant de l'évaluation de ce processus (Maio & Olson, 2000). Un individu est motivé pour faire quelque chose dès lors qu'il a évalué l'utilité de sa motivation en termes de réponse à un besoin et de bénéfice perçu. Michel (1989) parle d'intention à agir pour évoquer ce processus d'évaluation. L'auteur explique que l'intention comportementale *« permet de donner l'impression que la décision individuelle et donc le choix a précédé l'action. Elle [l'intention] renvoie donc à une image de soi active, autonome et cause du comportement »* (1989 : 61).

1.2. Le comportement planifié

Sur le socle de la théorie de l'action raisonnée, les travaux de Ajzen & Fishbein (1980) appuyés par le modèle TOPB du comportement planifié (Theory of Planed Behavior) de Ajzen (1991) viennent mettre en exergue la perception de contrôle de l'individu dans le degré de difficulté (ou de facilité) à réaliser un comportement (figure 6).

Figure 6. Schéma : modèle TOPB

d'après Ajzen (1991 : 182)



L'influence de l'environnement et l'expérience passée sont également intégrées dans le TOPB afin de mieux comprendre en quoi une capacité d'évaluation individuelle (relativement stable) peut subir – en fonction du contexte – des variations (instabilités) en matière de prédictions comportementales. Les attitudes serviraient quatre fonctions essentielles (Katz, 1960 ; Sarnoff & Katz, 1954). La première fonction serait utilitaire ou instrumentale. L'individu cherche à maximiser ses récompenses et à minimiser ses punitions. Par exemple, un salarié sera enclin à travailler plus tard que prévu au bureau parce qu'il ne veut pas s'attirer les foudres de sa hiérarchie en raison du retard accumulé dans son travail. La deuxième fonction s'inscrit dans la théorie de la forme (courant gestaltiste) et s'appuie sur les connaissances (Katz, 1960). Dans une logique stéréotype de la perception de l'environnement et suivant une perspective motivationnelle, l'individu tente d'organiser le monde autour de lui et de donner un sens à cet ensemble. En ce sens, l'organisation d'un service permettra à un individu de trouver des cohérences dans sa façon de travailler (demander l'autorisation à la hiérarchie pour sortir plus tôt, animer des réunions hebdomadaires…). La défense du moi caractérise la troisième fonction. L'individu a besoin de préserver son *moi* personnel confronté aux dangers de la réalité extérieure. Un mécanisme de défense est alors mis en place (Smith *et al.*, 1956) afin de se protéger des menaces de son

environnement (collègues, hiérarchie, amis, famille…) ou de ses conflits internes (sentiment d'infériorité, envie, culpabilité…). La dernière fonction proposée par Katz est la fonction d'expression des valeurs. Les attitudes qui en découlent ont pour intérêt chez la personne de s'affirmer et d'établir une image d'elle positive en vue d'être approuvée par son environnement. Cet ajustement social suggéré par Smith (1974) sera abandonné par les travaux ultérieurs en raison d'un rapprochement avec la fonction d'expression des valeurs. Katz *et al.* (1954, 1959, 1960) ont jugé que ces deux fonctions s'identifiaient de la même manière par le concept de soi et se définissaient à travers l'appartenance et l'identification des groupes sociaux.

Dans la section qui va suivre, nous nous attacherons à comprendre les similitudes entre les théories et concepts de la motivation au travail et ceux de la satisfaction au travail, de l'implication organisationnelle et de l'intention de départ. Nous allons appréhender ces champs théoriques. Ils seront déclinés successivement à savoir, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ.

2. Analyse des déterminants de la satisfaction au travail

2.1. La motivation : moteur de la satisfaction au travail

Avant d'aborder la notion de « satisfaction au travail », il nous semble opportun de clarifier celle de « motivation au travail ». La proximité et la complémentarité des deux champs, tant en matière conceptuelle que dans le processus attitudinal nécessitent une définition et une approche théorique préalables de la motivation au travail.

Selon Porter & Lawler (1968), la motivation est *« la manière dont le comportement est déclenché, est stimulé, est soutenu, est dirigé, est arrêté, et le type de réaction subjective présente dans l'organisme pendant que tout cela se produit »*. Dans le même papier (Porter & Lawler, 1968 : 126), les auteurs reprennent une citation d'Aristote au sujet de la motivation et des buts à atteindre. Afin de préserver le maximum d'exactitude dans le sens donné, nous livrons la citation telle que nous l'avons repris dans l'article : *« All men seek one goal : success or happiness. The only way to achieve true success is to express yourself completely in service to society. First, have a definite, clear, practical ideal-a goal, an objective. Second, have the necessary means to achieve your ends-wisdom, money, materials, and methods. Third, adjust your means to that end. »* (Aristote, 384-322 avant J.-C.). Pinder (1984) reprend la notion de « moyens de production » exprimée dans la définition de Porter & Lawler : *« La motivation au travail est un ensemble de*

forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée ». Roussel (1996 : 75) rassemble l'approche de Porter & Lawler et celle d'Aristote pour définir un processus, un objectif à atteindre et un comportement à adopter : *« La motivation au travail est un processus qui implique 1) la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et la charge de travail, et 2) de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles ».* La motivation concernerait l'activité d'un individu, sa tâche, ses actions, et tout un processus de production (idéal, moyens, méthodes de travail, ressources, but) nécessaire à l'atteinte des objectifs. Elle se distinguerait de la satisfaction (Maugeri, 2004) qui traiterait davantage de l'emploi de l'individu (les caractéristiques de l'emploi, le degré d'autonomie, les activités managériales). Selon Syptak, Marsland & Ulmer (1999), *« en créant un environnement qui promeut la satisfaction au travail, vous développez la motivation, la productivité et l'accomplissement des collaborateurs ».*

2.2. Les théories motivationnelles pour comprendre la satisfaction au travail

Campbell *et al.* (1970) proposent de distinguer les théories de contenu et les théories de processus[45]. Selon Foudriat (2007 : 143), ces deux champs théoriques sont globalement les deux grandes familles de théories de la motivation au travail[46]. Clarifions brièvement ces deux théories. Les théories du contenu cherchent à comprendre ce qui motive intrinsèquement les individus. Les théories du processus, quant à elles, dépassent le concept de contenu, jugé d'après Pastor *et al.* (2009 : 57) trop universel et ne prenant que faiblement en compte le libre arbitre de chaque individu[47]. Elles cherchent à savoir si l'individu veut satisfaire ses besoins et, si oui, comment il va s'y prendre, quels efforts il doit entreprendre pour obtenir des résultats.

2.2.1. Les théories de contenu pour expliquer la satisfaction des besoins

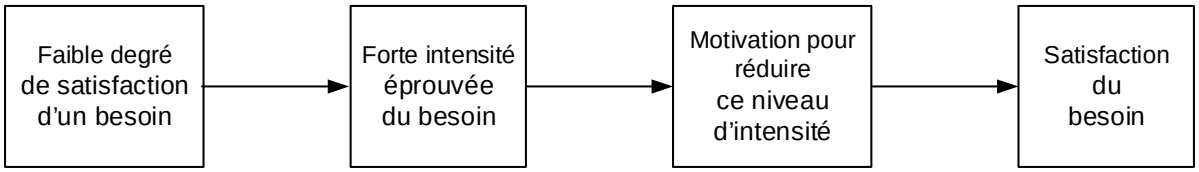
Les théories "du besoin" ont comme approche commune qu'il existe une force interne, qui pousse chacun d'entre nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. Selon Levy-Leboyer (1998), la motivation serait constituée d'activités mises en œuvre pour satisfaire nos

[45] Maillet (1989 ; in Roussel, 1996) a élargi la thématique de ces théories à quatre en ajoutant la théorie du renforcement et la théorie de fixation des objectifs.
[46] Foudriat, M., *Sociologie des organisations : la pratique du raisonnement*, 2e Éd., Pearson Éducation, 2007, p. 143.
[47] Pastor, P. & Breard, R., *Motiver*, Éd. Liaisons, 2e édition, 2009, p. 57.

besoins. Cette idée s'appliquerait aussi bien aux comportements quotidiens primaires (paroles, gestes) qu'aux actions et propos développés par l'individu dans son milieu professionnel. En vue de les satisfaire, les besoins humains peuvent être mus par une force interne que l'individu sera capable de hiérarchiser selon un ordre de priorité croissante (Maslow, 1943). L'auteur expose notamment les besoins physiologiques (1 – priorité vitale) de première importance. Viennent ensuite les besoins de sécurité (2 – se protéger, être sécurisé par son emploi), les besoins de s'identifier à l'égard des autres (3 – rapports sociaux, affection, appartenance à un groupe) et les besoins d'être aimé par les autres (4 – estime de soi et reconnaissance). Au sujet de la priorité d'être aimé (4), le comportement d'une personne dépendrait de l'importance du regard bienveillant et approbateur d'autrui. Ce regard lui permettrait de se réaliser « tout en développant une confiance de plus en plus grande dans ses propres possibilités et le sentiment qu'elle [la confiance] est le centre de décision de ses comportements » (Godefroid, 2001 : 328). Les besoins de se réaliser (5 – progresser, se développer, s'épanouir) ferment la marche de la pyramide des besoins de Maslow. Ces cinq niveaux de besoin répondent à la règle que le niveau d'un besoin est recherché si le besoin du niveau immédiatement antérieur (priorité immédiatement plus forte) est satisfait. Deux décennies plus tard, Alderfer (1969) explique que ces besoins peuvent être satisfaits simultanément selon un ordre de concrétisation décroissante. On retrouve les besoins d'existence (très concret), les besoins de rapports sociaux (ni concret ni abstrait) et les besoins de développement personnel (très abstrait). Les besoins sont échelonnés chez Alderfer (1969) lorsqu'ils sont hiérarchisés chez Maslow (1943). Les échelons d'intensité dépendent eux-mêmes du degré de satisfaction : plus le besoin est satisfait, moins il est intense et inversement (figure 7). Rojot & Bergmann (1989) ajoutent que *« La satisfaction de besoins inférieurs rend seulement plus probable que les besoins supérieurs deviennent motivants, mais n'est plus une condition sine qua non pour que ceci arrive »*.

Figure 7. Le contenu motivationnel d'Alderfer (1969)

Source : Roussel (1996)



En ayant recours à deux composantes bien distinctes dans le mécanisme de la motivation, Herzberg (1957, 1959) suggère une composante génératrice de satisfaction des besoins et une

composante génératrice d'insatisfaction des besoins. La composante liée à la satisfaction des besoins renvoie aux facteurs d'accomplissement (réalisation d'un travail bien fait), de reconnaissance d'accomplissement (reconnaissance de la bonne réalisation du travail) et de travail (le contenu de la tâche à effectuer). La composante liée à l'insatisfaction des besoins est constituée de facteurs incitant l'individu à agir contre son gré, mais pour le maintien de son équilibre mental. Ces facteurs d'hygiène sont la politique d'entreprise (l'individu souhaiterait maintenir l'emploi alors que l'entreprise est en pleine restructuration), la hiérarchie (ses qualités et ses défauts), les collègues (le travail en groupe, la personnalité et le caractère de chacun, la difficulté de travailler avec certaines personnes), les collaborateurs (ceux qui agissent avant de réfléchir, ceux qui sont dans le fonctionnement inverse, ceux qui sont procéduriers et d'autres imaginatifs, etc.), le prestige (le statut professionnel, l'appartenance à une entreprise de renom, le niveau de responsabilité et de pouvoir), la sécurité de l'emploi (le contrat de travail, la sécurisation professionnelle), la rémunération (pouvoir d'achat, standing de vie, primes et commissions), les facteurs de vie personnelle (mutation professionnelle, plan de carrière, flexibilité, promotion). L'auteur (Herzberg, 1971) évoquera plus tard que les facteurs de motivation sont associés, mais indépendants à la satisfaction de telle sorte que les facteurs de motivation sont capables de produire autant de la satisfaction (besoins psychologiques) que de l'insatisfaction (besoins physiologiques). En matière de besoins psychologiques, McClelland a suggéré dans sa théorie des besoins (1961) qu'un des trois besoins recensés chez l'individu – affiliation, accomplissement et puissance – influerait sur sa motivation. Selon la personnalité de l'individu, le besoin de s'affilier (s'associer à d'autres personnes), de s'accomplir (relever des défis, atteindre des objectifs) ou de puissance (influencer sur ses pairs, être capable de les motiver) prédominerait pour devenir une force motrice sachant gouverner ses comportements humains en entreprise. À contre-courant des théories précédentes, le modèle motivationnel des rôles développé par Miner (1993) recentre la question du besoin d'être satisfait non pas sur la motivation du salarié, mais plutôt sur l'adéquation entre la motivation du salarié et le contexte de travail dans lequel il se trouve. Pour l'auteur, la réussite des organisations dépend essentiellement des rôles que doivent y tenir les individus. La motivation pour un rôle donné n'aurait de sens que dans une organisation donnée. Ces organisations sont regroupées par typologie motivationnelle des rôles. Il y aurait quatre grandes formes d'organisation. L'organisation hiérarchique 1) qui renvoie au principe qu'un niveau hiérarchique élevé permet d'avoir un rôle clé dans l'organisation. L'organisation professionnelle 2) s'appuie sur l'utilisation des connaissances et de l'expertise (professions libérales). L'organisation entrepreneuriale 3) basée sur le mérite individuel et de l'engagement

personnel dans son activité (professions commerçantes et artisanales). Enfin, l'organisation groupale 4) se caractérise par un mode de prise de décision au consensus (associations, fondations ou systèmes de leadership tournants tels que les projets d'entreprise).

Rapportée au concept de la satisfaction au travail, Roussel (2000 : 7) soutenait que la théorie de l'évaluation cognitive (Deci & Ryan, 1971) et la théorie des caractéristiques de l'emploi de Hackman & Oldham (1975, 1976, 1980) *« définissaient la motivation intrinsèque comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on retire »*. Regardons de plus près le contenu de ces deux théories qui s'inscrivent dans la compréhension de la motivation intrinsèque, afin de nous éclairer sur les éléments qui incitent l'individu à être satisfait de ce qu'il produit en entreprise.

2.2.2. Les théories de la motivation intrinsèque

Pour comprendre les théories de l'évaluation cognitive (Deci & Ryan, 1975, 1985). Selon l'hypothèse des auteurs, la motivation intrinsèque serait suscitée chez l'individu par deux besoins majeurs. Le premier serait de se sentir compétent, c'est-à-dire de développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement professionnel et relationnel. Nombre de théoriciens (Ames, 1992a ; Dweck & Legett, 1988 ; Nicholls, 1989) s'accordent sur l'existence de deux manières de manifester sa compétence. Primo, elle viserait à se comparer aux autres et à faire preuve d'une supériorité par son ego (Nicholls, 1984) ou par un « but de performance » (Elliot & Harackiewicz, 1996). Secundo, elle serait de progresser dans le temps, soit sous l'angle de l'implication dans la tâche (Nicholls, 1989), soit sous l'angle d'un « but de maîtrise » (Elliot & McGregor, 2001). Le second besoin majeur serait de choisir par autodétermination[48], conjointement au besoin de se sentir compétent. Il faut pour l'individu qu'il ait le sentiment de pouvoir choisir entre plusieurs alternatives. Ce second besoin serait conditionné par un locus de contrôle[49] (Rotter, 1966) *interne*. Si le locus de contrôle est interne, l'individu serait capable d'envisager son travail de façon autonome. Son autodétermination deviendrait plus importante et sa motivation intrinsèque serait élevée. Inversement, si le locus de contrôle est externe, l'individu serait amené à adopter un comportement lié à ce que l'entreprise lui demande (sanctionner un

[48] Par lui-même et spontanément.

[49] Le locus de contrôle (ou « lieu de contrôle ») décrit le fait que les individus diffèrent dans leurs appréciations et leurs croyances sur ce qui détermine leur réussite dans une activité particulière, ce qui leur arrive dans un contexte donné ou, plus généralement, ce qui influence le cours de leur vie. Les personnes croyant que leur performance ou leur sort dépend surtout d'eux-mêmes ont un locus de contrôle dit « interne ». Les autres personnes ont un locus dit « externe ».

collaborateur, pratiquer les embauches précaires, augmenter la charge de travail, etc.) alors que son souhait ne souscrit pas à cette démarche forcée. Deci & Ryan (2000) ont proposé une échelle de graduation de l'autodétermination afin de mesurer les différents types de motivation (intrinsèque, extrinsèque, sans motivation) en lien avec le locus de contrôle (tableau 7). Également dans le champ de la motivation intrinsèque, la théorie des caractéristiques de l'emploi renseigne sur le potentiel de motivation d'un individu. La théorie des caractéristiques de l'emploi émet l'idée que des caractéristiques de travail (variété des compétences, identité et importance de la tâche, autonomie et feed-back) procurent un certain degré de motivation (figure 8).

Tableau 7. Le continuum d'autodétermination (Deci & Ryan, 2000)

The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, p. 237

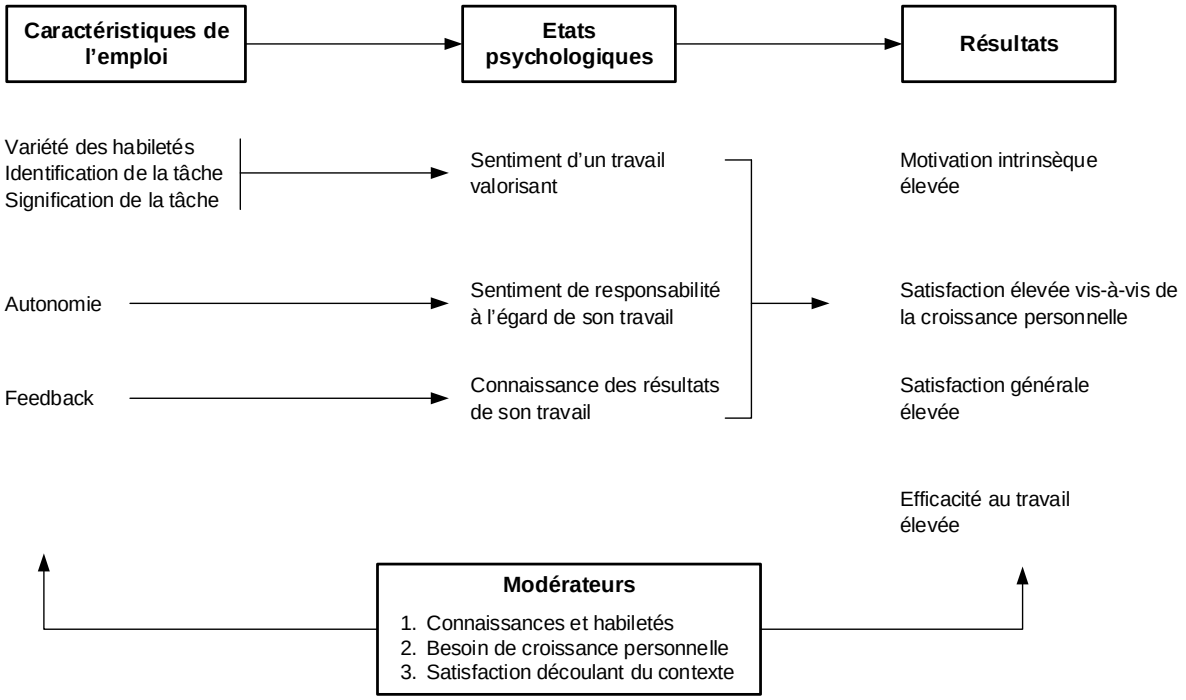
Behavior	Nonself-determined					Self-determined
Type of Motivation	Amotivation	Extrinsic Motivation				Intrinsic Motivation
Type of Regulation	Non-regulation	External Regulation	Introjected Regulation	Identified Regulation	Integrated Regulation	Intrinsic Regulation
Locus of Causality	Impersonal	External	Somewhat External	Somewhat Internal	Internal	Internal

Parmi ces caractéristiques, l'autonomie et le feed-back seraient indissociables du processus motivationnel. Selon cette théorie, des états psychologiques conduiraient à la motivation intrinsèque : le sentiment de responsabilité vis-à-vis des résultats, la valorisation du travail effectué et la connaissance des résultats obtenus. Ces potentiels de motivation sont liés au besoin de développement d'un individu. Lorsque le besoin de développement est élevé, le potentiel de motivation croît. Par effet de levier de ce potentiel motivationnel, la motivation intrinsèque augmente. L'effet multiple du besoin de développement et du potentiel de motivation agirait également sur d'autres natures comportementales, dont certaines d'entre elles sont liées à notre recherche. La satisfaction au travail – souvent étudiée dans les études académiques portées par la théorie des caractéristiques des emplois – et le départ volontaire seraient deux variables expliquées par cet effet multiplicateur (Hackman & Oldham, 1976). Appliquer le concept de

satisfaction au travail aux théories dites de contenu relatives à la motivation au travail ne pose pas de vraies difficultés (Locke, 1970). L'auteur constate lors de ses recherches que les théories de la motivation au travail sont communes aux théories de la satisfaction au travail. Il emprunta d'ailleurs la taxinomie de Campbell *et al.* (1970) pour développer ses théories de la satisfaction au travail. Les théories de Maslow & Alderfer définissent un ensemble de besoins que l'individu cherche à satisfaire. Si l'organisation propose un emploi qui permet de répondre aux besoins de l'individu, les conditions sont alors réunies pour que l'individu puisse éprouver de la satisfaction à l'égard de son travail.

Au sujet des théories de la motivation intrinsèque, la théorie de Deci explique davantage la satisfaction que la motivation. Ce sont les besoins d'autodétermination, de contrôle et de compétence que l'individu cherche à satisfaire pour trouver une quelconque motivation dans son travail. En définitive, la motivation intrinsèque consiste à rechercher du plaisir au travail par la satisfaction des besoins de contrôle, d'autodétermination et de compétence (Locke, 1976).

Figure 8. Le modèle des caractéristiques des emplois
Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980)
Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 90



Après avoir ouvert la voie sur la compréhension du contenu motivationnel, c'est à dire sur la nature du « quoi » en matière de motivation intrinsèque, nous pouvons aborder la nature du « pourquoi » (Maillet, 1989) et du « comment » (Rojot & Bergmann, 1989). Ces angles d'approche se feront par la compréhension du processus motivationnel.

2.2.3. Les théories de processus pour expliquer le mécanisme cognitif de la motivation

La motivation est un concept instable, gouverné par l'individu. C'est donc un processus actif qui nous conduit à comprendre par quels moyens l'environnement mène l'individu vers une construction de ses motivations puis l'interroge sur la manière dont il perçoit et comprend son environnement de travail. Les modèles cognitifs accompagnent ce processus par la mise en place d'une perception de l'environnement chez l'individu plutôt que l'établissement d'un raisonnement impartial et objectif (Levy-Leboyer, 1998). Les théories dites « de processus » que nous allons décrire regroupent les théories du choix cognitif et les théories de justice.

Parmi les théories du choix cognitif, la théorie des attentes présente le modèle de Vroom (1964). Les principaux travaux de Vroom, basés sur le modèle VIE[50], ont cherché à expliquer pourquoi les individus choisissent de suivre certains champs d'action en organisation, particulièrement dans la prise de décision et le leadership. Vroom explique dans son ouvrage de référence (1964 : 14) que *« Les choix comportementaux faits par une personne, parmi différentes lignes de conduite possibles, sont intimement liés aux événements psychologiques arrivant à la même époque »*. La théorie des attentes *VIE* s'inscrit selon Kanfer[51] dans un processus sporadique dans la mesure où elle est centrée sur des comportements particuliers observés dans des situations particulières, ou intermittentes. Selon la théorie des attentes de Vroom, la motivation pour un comportement (le fait de motiver un comportement afin que celui-ci développe un processus d'action) se trouve liée à la probabilité que perçoit l'individu d'atteindre une conséquence positive de son point de vue. Les attentes traduisent la croyance que tel comportement aura telle conséquence. La force motivationnelle répondrait à trois grandeurs selon le modèle de Vroom. Primo, l'attente 1) est grande, c'est-à-dire que l'individu croit pouvoir atteindre ce qu'il vise (attente sur la relation entre efforts et succès). Secundo, l'instrumentalité 2) est forte, car

[50] VIE : *Valence* (valeur), *Instrumentality* (instrumentalité) and *Expectancies* (attentes).

[51] Kanfer, R. "Motivation theory and industrial and organisationnal psychology", in Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds), *Handbook of industrial and organisationnal psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol. 1, p. 113.

l'individu pense obtenir certaines conséquences positives liées à sa réussite (attente sur la relation entre succès et résultats). Tertio, la valence 3) est grande en raison de la valorisation plus ou moins forte par l'individu des résultats de ses actes. L'auteur propose de résumé son modèle par une formulation du type :

« Motivation = Attente x Instrumentalité x Valence »

Pour comprendre le mécanisme VIE, l'individu s'interroge en premier lieu sur l'impact de ses efforts sur les résultats visés (attentes). Il cherche alors à évaluer s'il vaut la peine d'essayer, s'il est probable que ses efforts soient couronnés de succès. D'après Proulx[52] (2008 : 268), si les résultats sont à sa portée, s'il est assez certain que ses efforts porteront ses fruits, il se rapproche de la motivation. Inversement, il perd de la motivation. Le modèle VIE de Vroom a fait l'objet de nombreuses études empiriques et a été une des sources majeures d'information dans les théories innovantes du comportement en organisation, du leadership et des indemnités de salaire. La fonction qui intègre les trois composantes V, I et E de Vroom s'articule de la manière suivante :

$$\mathbf{F}_i = \mathbf{f}_i \left[\sum_{j=1}^{n} (\mathbf{E}_{ij}\, \mathbf{V}_j)\right]$$

$$\mathbf{V}_j = \mathbf{f}_j \left[\sum_{k=1}^{n} (\mathbf{V}_k\, \mathbf{I}_{jk})\right]$$

Explications (d'après Boisserolles de St Julien, 2005 : 90)

La force motivationnelle (F_i) d'un individu qui veut réaliser une action ($_i$) est fonction (f_i) :

- De l'attente qu'il génère sur le fait que son action ($_i$) aboutira à tel ou tel niveau de performance ($_j$). L'intensité de cette attente est mesurée par la probabilité subjective perçue par l'individu (E_{ij}) et est comprise entre 0 et 1.
- De la valence (V_j) du résultat du premier ordre, c'est-à-dire du niveau de performance possible, qui est elle-même fonction (f_i) :
  - De l'instrumentalité que l'individu perçoit entre le résultat de premier niveau (donc le niveau de performance) qu'il peut tenter d'atteindre ($_j$) et les résultats du second niveau (les

[52] Proulx, D., *Management des organisations publiques : théories et applications*, Presses universitaires du Québec, 2e édition, p. 268.

récompenses) qui en résulteraient ($_k$). L'instrumentalité I_{jk} est mesurée par des valeurs comprises entre -1 et +1.

- De la valence (V_k) associée à chaque résultat de second ordre, c'est-à-dire aux récompenses ou aux sanctions possibles (Vroom, 1964).

Le processus motivationnel de Vroom (1964), dont l'interprétation schématique est illustrée en figure 9 répond ainsi une fonction simplifiée du type :

$$F = f\sum_{n=1}^{k}(E \times I) \times V \qquad \text{soit } F = V.I.E$$

Avec

F : La Force (F) définie comme *« l'intensité de l'intention d'une personne d'agir dans un certain sens »* (Pinder, 1984 : 138). Il y a formalisation d'une dépense d'énergie pour réaliser des performances dans son travail. « F » est l'indicateur de la motivation au travail et le résultat des produits de la valence (V), de l'Instrumentalité (I) et de l'expectation (E) que nous présentons maintenant.

E : L'Expectation (E) est définie par la croyance d'une personne de l'existence d'une relation entre une action et ses conséquences. Cette vision subjective qu'une action aboutisse à un résultat. Le résultat est formalisé en deux niveaux. Le premier niveau est celui de la performance à atteindre en vue d'obtenir une récompense. Le second niveau est la récompense proprement dite. Cette attente subjective est comprise entre 0 et +1. Une probabilité de 0 signifie que l'individu ne pense pas pouvoir atteindre le niveau de performance nécessaire en vue d'obtenir une récompense en raison de ses efforts. Une probabilité de +1 signifie que la personne est certaine d'atteindre le niveau de performance qu'elle souhaite en vue d'obtenir une récompense liée à ses efforts. Cette probabilité subjective est conditionnée par la charge et l'orientation affectives que l'individu va mettre en place.

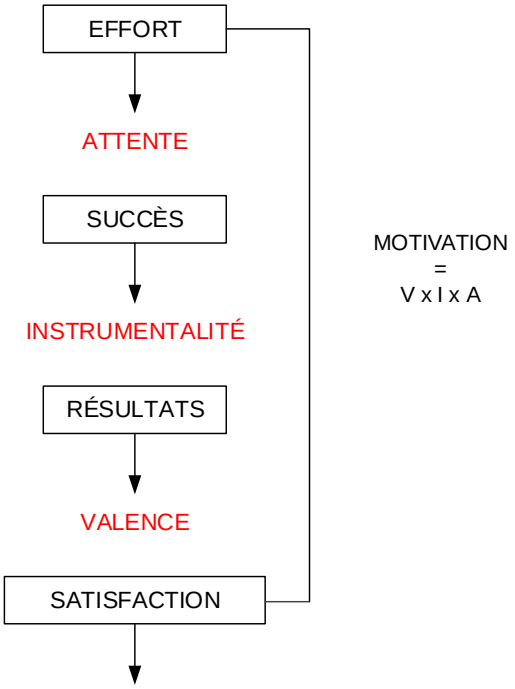
V : La Valence (V) est l'orientation affective (positive ou négative) d'une personne par rapport à un résultat de second niveau (récompense) atteint au moyen de la performance au travail et aux efforts fournis. La valence est positive lorsqu'il y a un attrait pour un résultat (bonne ambiance de travail, primes sur objectifs, promotion, etc.), négative lorsque le résultat n'est pas souhaité (pression de la hiérarchie, sanction en cas d'échec, fatigue, etc.) et nulle lorsque l'individu est indifférent à toute forme de récompense ou de punition. Pinder ajoute à ce titre que *« les gens attribuent des préférences soit positives, soit négatives, soit indifférentes aux résultats*

selon la satisfaction ou l'insatisfaction qu'ils espèrent recevoir d'eux » (1984 : 134). Pour que la valence puisse s'opérer, il faut qu'une probabilité d'atteindre un ou deux niveaux de résultats soit perçue par l'individu.

I : L'Instrumentalité (I) correspond à la probabilité perçue d'une personne d'atteindre un résultat de premier niveau (performance) en vue d'obtenir un résultat de second niveau (récompense). Cette probabilité est comprise entre –1 et +1. Elle est égale à –1 lorsque la réalisation du second niveau (récompense) est certaine même si le premier niveau (performance) n'est pas réalisé ou bien quand la réalisation du second niveau est impossible en dépit de la réalisation du premier niveau. Elle est égale à +1 lorsque l'obtention du second niveau est certaine au moment où le résultat de premier niveau est effectif. Enfin, elle est égale à 0 lorsque la personne perçoit qu'il n'y aura probablement pas de conséquence entre la réalisation du premier niveau et celle du second niveau.

Figure 9. Interprétation schématique de la théorie des attentes de Vroom

Vroom, V. H., Work and motivation, New York : Wiley, 1964



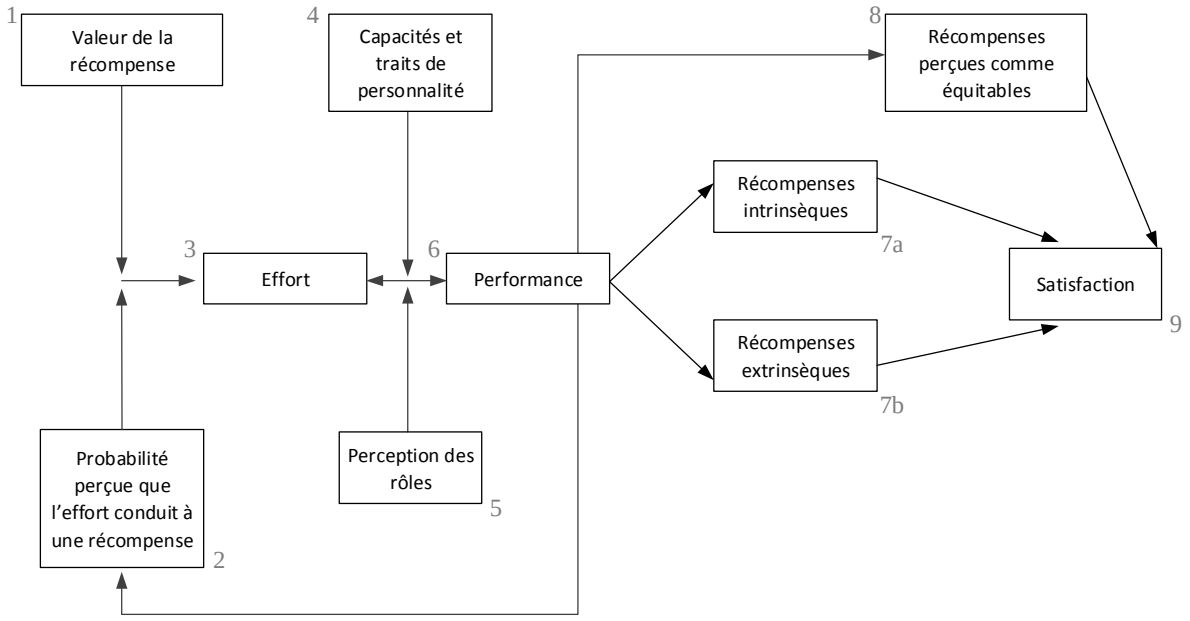
Ainsi, la motivation de l'individu liée à l'action ou à l'adoption de tel ou tel comportement dans son travail dépend d'un processus psychologique qui le conduit à faire des choix en fonction de ses perceptions et des conséquences possibles des différents scénarios qu'il envisage. À chaque nouveau choix et à chaque nouvelle décision, la motivation est remise à l'épreuve. Les nouvelles mises à l'épreuve sont d'autant plus complexes que l'individu ne maîtrise pas nécessairement tout

son environnement, il n'a pas non plus le contrôle de tout ce qu'il dit ou de tout ce qu'il fait (Donnadieu, 1997). Thériault (1983) explique que *« plus la personne pense qu'elle est apte à faire ce qu'on attend d'elle, plus elle pense que cela peut lui rapporter plus de choses positives que de choses négatives, plus elle déployer des efforts en vue de faire ce qu'on attend d'elle »*. Levy-Leboyer (1984 : 59) ajoute que *« Si l'un des trois éléments est absent, c'est-à-dire l'individu n'a pas confiance en lui (E = 0), l'instrumentalité est discutable (I < ou = 0) ou bien les résultats sont sans lien avec les besoins de l'individu (V < ou = 0), alors le délicat processus motivationnel se trouve désorganisé, voire paralysé »*.

Au cours des années 70-80, Porter & Lawler (1968) et plus tard Nadler & Lawler (1977) vont marquer l'aboutissement d'un travail de conceptualisation des modèles classiques des attentes (figure 10). Le mécanisme résolutoire proposé par Nadler & Lawler introduit la variable endogène *performance réalisée* ainsi que des variables modératrices telles que la *capacité individuelle*, la démarche de *résolution de problèmes*, les *expériences* vécues dans des situations similaires et l'attribution des *récompenses* dans le passé.

Figure 10. Modèle de la théorie des attentes de Porter & Lawler

L.W. Porter, E.E. Lawler (1968) Managerial attitudes and performance, Homewood



Dans ce champ du processus cognitif, la théorie du mobile d'accomplissement d'Atkinson met en lumière les modes de perception et d'interaction des individus. Selon cette théorie,

l'individu réagirait suivant l'interprétation subjective d'une situation plutôt qu'à une interprétation objective de son environnement. Les caractéristiques de la subjectivité seraient identifiées par les valeurs (valorisation de ses buts), les besoins (les buts qu'il veut atteindre) et les motifs (les raisons de vouloir atteindre ces buts) de l'individu. Son comportement serait stimulé par une force (mobile) qui l'inciterait à accomplir ses buts. Les trois facteurs cognitifs qui interviennent dans le processus motivationnel d'Atkinson sont (Oubrayrie-Roussel & Roussel, 2001 : 7) : la motivation pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement), la perception d'une probabilité de réussir (expectation), et la valorisation du succès (valeur incitatrice du succès). La fonction qui découle de la théorie du mobile d'accomplissement est :

$$\mathbf{T_t = \sum (M_s - M_e) \times P_s \times I_s}$$

Explications (d'après Boisserolles de St Julien, 2005 : 90)

Les individus tournés vers le succès ($M_S > M_E$) préfèrent travailler à des tâches de difficulté moyenne et persistent plus longtemps afin d'éviter l'échec sur une tâche. Leur mobile d'accomplissement, leur motivation pour réaliser avec succès une tâche, les pousse à réaliser l'objectif de travail proposé (T_t) si et seulement s'ils perçoivent une probabilité de réussir (P_S) et que le succès conduit à un résultat qu'ils valorisent (I_S). Les individus orientés vers l'évitement de l'échec ($M_E > M_S$) préfèrent les tâches considérées soit comme très faciles, soit comme très difficiles et persistent du coup moins longtemps pour éviter l'échec. Cette orientation par rapport à la difficulté des tâches est due à la valeur incitative du succès I_S qui est égale à ($1 – P_S$). Si une personne est tournée vers le succès, plus la probabilité de réussir est élevée, plus la tâche est perçue comme facile à réaliser, moins elle a de valeur incitative. Ce type de tâche contribue moins à l'accomplissement recherché et donc à la motivation. Inversement, plus la probabilité de réussir est faible, plus la tâche est perçue comme difficile, plus sa valeur incitative est élevée. En revanche, si une personne est orientée vers l'échec, son attente de réussir sera faible et elle ne sera pas motivée par la tâche à accomplir (Atkinson, 1957). La perception d'une probabilité de succès ou d'absence d'échec ne dépend pas que de l'individu lui-même. L'environnement influence également son mode de perception.

Dans son organisation, l'individu est soumis au regard et aux agissements de son environnement de travail. Si l'individu perçoit un traitement équitable de sa personne par son environnement (salaire, primes, niveau de responsabilité, conditions de travail, etc.) il sera

satisfait de sa situation. En revanche, s'il a le sentiment que son environnement agit avec iniquité à son égard (sanction abusive, objectifs individuels inatteignables par rapport aux objectifs individuels des autres, absence de récompense au mérite comparé à d'autres, etc.). Dans le champ de la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957), cet écart perçu pousse l'individu à réagir, à fournir des efforts pour réduire le sentiment d'iniquité à la source de cette tension. L'individu va donc mettre en balance les contributions (effort, compétence, connaissance, expérience, production, etc.) qu'il donne à l'entreprise dans le cadre de son activité (C_p) et les avantages (salaire, primes, reconnaissance, promotion, conditions de travail, etc.) qu'il retire de ces contributions (A_p). Adam présente ces deux flux réciproques sous forme de ratio :

$$\textbf{Ratio (1)} = \mathbf{A_p/C_p}$$

Dans un second temps, l'individu prend dans son environnement professionnel une ou des personnes qu'il considère comme une référence pour poser sa comparaison. Il affecte à ces personnes le même ratio, sachant que A_a correspondra aux avantages retirés par ces personnes lorsqu'elles fournissent des contributions C_a.

$$\textbf{Ratio (2)} = \mathbf{A_a/C_a}$$

Dans un troisième temps, l'individu compare les ratios (1) et (2) suivant des critères subjectifs. Trois scénarios sont envisagés.

- Scénario 1 : Ratio (1) = Ratio (2) ; l'individu éprouve dans ce cas un sentiment d'équité. Les avantages et les contributions perçus sont proportionnels aux avantages et contributions qu'il perçoit des personnes prises en référence dans sa comparaison subjective.
- Scénario 2 : Ratio (1) < Ratio (2) ; l'individu éprouve dans ce cas un sentiment d'iniquité. Les avantages et les contributions perçus sont inférieurs aux avantages et contributions qu'il perçoit des personnes prises en référence dans sa comparaison subjective.
- Scénario 3 : Ratio (1) > Ratio (2) ; l'individu éprouve dans ce cas un sentiment de suréquité. Les avantages et les contributions perçus sont supérieurs aux avantages et contributions qu'il perçoit des personnes prises en référence dans sa comparaison subjective.

D'après Thériault (1983), c'est le scénario 2 qui est à la source de la motivation de l'individu. Le sentiment d'iniquité généré par un ratio perçu comme plus avantageux chez les personnes référentes peut conduire l'individu à adopter des comportements nouveaux (volonté de quitter son entreprise ou demander une augmentation de salaire) ou modifier ses attitudes (changer de personne référente, baisser son niveau d'implication ou d'engagement dans son travail). Le même scénario peut arriver lorsque l'individu transpose la personne référente à l'entreprise proprement dite. Dans cette perspective et selon Thériault, l'individu mettra en balance ce que l'entreprise promet de mettre en œuvre en matière de politique RH (grille de salaire, recrutement, gestion des carrières, évaluations, dispositifs de conciliation travail-famille, etc.) et ce qu'elle fait réellement.

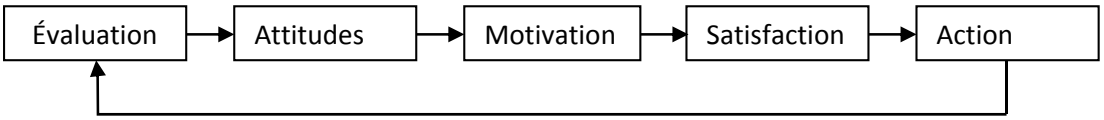
La théorie des dynamiques d'action est également regroupée dans le processus des choix cognitifs de la motivation. Elle s'inscrit dans les travaux d'Atkinson & Birch (1974, 1978) et de Kuhl & Atkinson (1984). Ces auteurs nous éclairent sur la capacité pour un individu d'avoir une stabilité dans son emploi et de modifier les orientations dans son travail. La théorie des dynamiques d'action s'appuie sur le principe qu'un individu est capable de développer une concentration maximale sur une activité qui l'attire particulièrement. La dynamique d'action prend forme lorsque la nature de cette activité oriente la force motivationnelle de l'individu, laquelle peut être attirée successivement par plusieurs autres activités.

2.2.4. La satisfaction au travail : définitions et structuration

La satisfaction au travail est un concept phare dans le champ de la GRH, aussi bien en tant que variable déterminante qu'en tant que variable résultante (Brief, 1998 ; Judge & Bono, 2001). La figure 11 illustre la boucle récursive de la satisfaction au travail, révélant ainsi l'importance du concept dans le champ de la littérature motivationnelle. La satisfaction au travail est la variable le plus fréquemment étudiée dans le champ du comportement organisationnel (Spector, 1997).

Figure 11. Boucle récursive de la satisfaction au travail

Inspiré de la définition du concept par Locke (1976) et du processus motivationnel de Katz (1960)

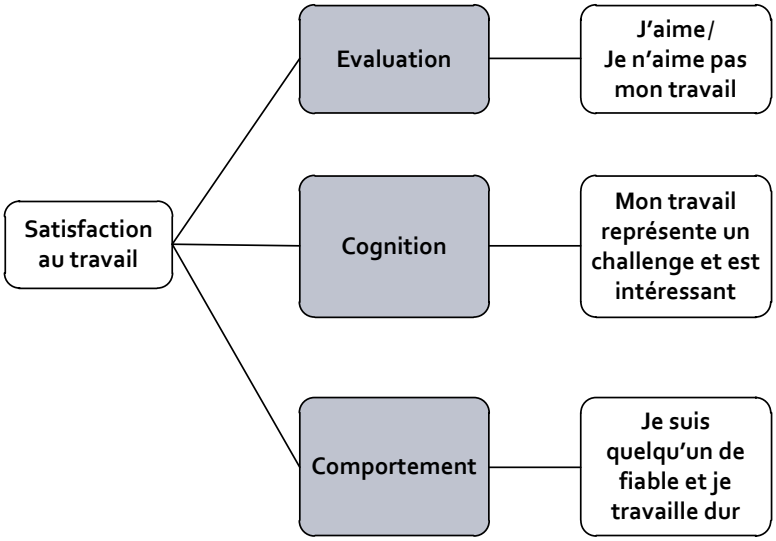


Le terme « Job Satisfaction » aurait été suggéré pour la première fois en 1935 par Hoppock (1935). D'après E.A. Locke (1976 : 1304), la satisfaction au travail est *« un état affectif positif résultant de l'évaluation faite par la personne de son travail ou de ses expériences de travail »*. Pour Cranny *et al.* (1992) *« c'est un sentiment envers le travail qui résulte de la comparaison par des collaborateurs des données de sortie actuelle avec celles qu'ils désirent, attendent ou sentent qu'ils méritent »*. Sousa-Poza (2000) raisonne en termes d'équilibre : *« La satisfaction dans le travail dépend d'un équilibre entre les données d'entrée du rôle du travail (tels que l'éducation, le temps de travail, les efforts) et les données de sortie du rôle du travail (tels que le salaire, les bénéfices marginaux, le statut, les conditions de travail, les aspects intrinsèques). Par conséquent, si les données de sortie du rôle du travail (les "plaisirs") augmentent relativement par rapport aux données d'entrée (les "douleurs"), alors la satisfaction dans le travail augmentera »*. Spector (1997) définit la satisfaction au travail ainsi : *« Se réfère au sentiment global d'un individu au sujet de son travail »*. Selon Mueller & Kim (2008), il y aurait deux types de satisfaction au travail basée sur le niveau des sentiments des salariés quant à leurs emplois. Le premier et le plus étudié est la satisfaction globale au travail, qui se réfère aux sentiments des salariés sur leur emploi de façon générale, par exemple "Globalement j'aime mon travail." Pour ces mêmes auteurs, le deuxième type de satisfaction renvoie aux différentes facettes du travail, aux aspects spécifiques de l'emploi, tels que le salaire, les avantages sociaux et la qualité des relations avec ses collaborateurs (par exemple, "En général j'aime mon travail, même si j'ai du mal à m'organiser."). Selon Rafferty *et al.* (2006), la satisfaction provient essentiellement de l'environnement professionnel : *« En examinant les succès subjectifs d'une carrière, la satisfaction a été définie comme une notion provenant d'éléments à la fois intrinsèques et extrinsèques d'un parcours professionnel tels que la paie, l'avancement et le développement des opportunités »*. Breckler & Wiggins (1989) proposent deux composantes qui caractérisent, selon eux, la satisfaction au travail : *« La composante affective de la satisfaction au travail capture les sentiments qui sont générés par un travail et associe une expérience émotionnelle à un travail. La composante cognitive de la satisfaction au travail se réfère aux croyances relatives à un travail ainsi qu'aux différentes facettes du travail permettant de s'en faire un jugement »*. Bernstein & Nash (2008) rejoignent en partie les travaux de Breckler & Wiggins lorsqu'ils avancent que la satisfaction au travail aurait des composantes émotionnelles, cognitives et comportementales (figure 12). D'abord, la composante émotionnelle ou affective renvoie aux sentiments éprouvés dans son travail, tels que l'ennui, l'anxiété, ou encore l'excitation. Ensuite, la composante cognitive se réfère aux croyances liées à son travail. Par exemple, une perception d'exigence de son travail,

la possibilité de contester ou de refuser certaines tâches, ou encore le sentiment que son travail soit plus riche ou plus pauvre de sens qu'un autre travail. Enfin, la composante comportementale intègre les actions des individus par rapport à leur travail, pouvant inclure le fait de rester tard au travail pour terminer une tâche, ou feindre d'être malade pour éviter de venir travailler (Bernstein & Nash, 2008).

Figure 12. Composantes de la satisfaction au travail

The Pennsylvania State University, 2010



Selon MacKensie *et al.* (1998), un individu qui juge négativement son environnement de travail génère chez lui de l'insatisfaction au travail. Inversement, un jugement positif de son environnement favorisera chez lui de la satisfaction. Ce sentiment de satisfaction se traduirait par de la gratitude envers son entreprise et un souhait de construire une relation durable avec elle (1998 : 89). La notion de souhait se retrouve dans le dictionnaire *Le Robert* : c'est le *« plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable »*. Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de l'individu face à son emploi. La satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être les différentes facettes de son travail. La satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que l'individu espère de son emploi et ce qu'il a effectivement en retour. La satisfaction au travail se manifeste chez l'individu par une aptitude à la créativité, à l'innovation, à la flexibilité et à une certaine forme de loyauté à l'égard

de son entreprise (Robbins, 2001). Les bénéfices retirés par l'entreprise de la satisfaction au travail de l'individu sont : la diminution des plaintes et des griefs, du taux d'absentéisme, de turnover et de licenciement et l'augmentation de la ponctualité, des valeurs morales et d'une main d'œuvre plus saine (Tahir & Sajid, 2014 : 35). Dineen *et al.* (2007) différentient la satisfaction intrinsèque de la satisfaction extrinsèque. Selon les auteurs, la satisfaction extrinsèque au travail renvoie aux attitudes de l'individu dans son travail en général. La satisfaction intrinsèque au travail serait davantage liée au plaisir de l'individu de travailler d'une manière ou d'une autre avec les salariés de son environnement. La satisfaction intrinsèque s'attribuerait en général les perceptions favorables (estime de soi, autonomie dans son travail, développement personnel). La satisfaction extrinsèque, quant à elle, expliquerait les caractéristiques d'hygiène au travail (conditions de travail, politique et administration de l'entreprise, relations interpersonnelles, rémunération, sécurité de l'emploi, les défauts et qualité de son supérieur direct…), naturellement moins envieuses, mais toutefois nécessaire au bon équilibre mental, et définirait plutôt les critères d'insatisfaction (Graham & Messner, 1998). Locke (1976) insiste également sur les deux besoins qui génèrent de la satisfaction : *« […] les besoins matériels ou physiques et les besoins psychologiques, en particulier le besoin de développement. Le développement est rendu possible surtout par la nature du travail en lui-même »* (Locke, 1976 : 1319). On retrouve dans les « besoins matériels ou physiques » énoncés par Locke les caractéristiques extrinsèques de la satisfaction. De la même manière, les « besoins psychologiques » s'apparenteraient aux critères intrinsèques de la satisfaction. À ce titre, les critères ou « facettes » de la satisfaction seraient selon Locke (1979) liés aux aspects situationnels de la satisfaction au travail : aspects personnels (rémunération, reconnaissance, relation aux autres…), aspects liés au travail proprement dit (contenu des tâches, autonomie…) et aspects relatifs au management et aux activités d'encadrement. Kerber & Campbell (1987) insistent sur l'importance d'identifier la satisfaction au travail sous l'angle de différentes facettes au travail dans le but d'améliorer les conditions de travail. Les auteurs estiment que les résultats peuvent aider les organisations dans ces projets RH. Ces facettes intéressent notre domaine d'étude dans la mesure où l'ensemble des aspects de la satisfaction au travail est envisagé. La satisfaction globale au travail définie par Roussel (1996 : 158) comme *« le résultat de la somme des sentiments de satisfaction de l'individu vis-à-vis des différents aspects de son emploi »* est pressentie. Nous tiendrons compte de ces facettes pour retenir l'échelle de mesure de la satisfaction au travail adaptée au plus près de nos exigences et de nos contraintes de recherche. Même si l'échelle de Weiss *et al.* (1967) tirée du MSQ[53] semble

[53] Minnesota Satisfaction Questionnaire.

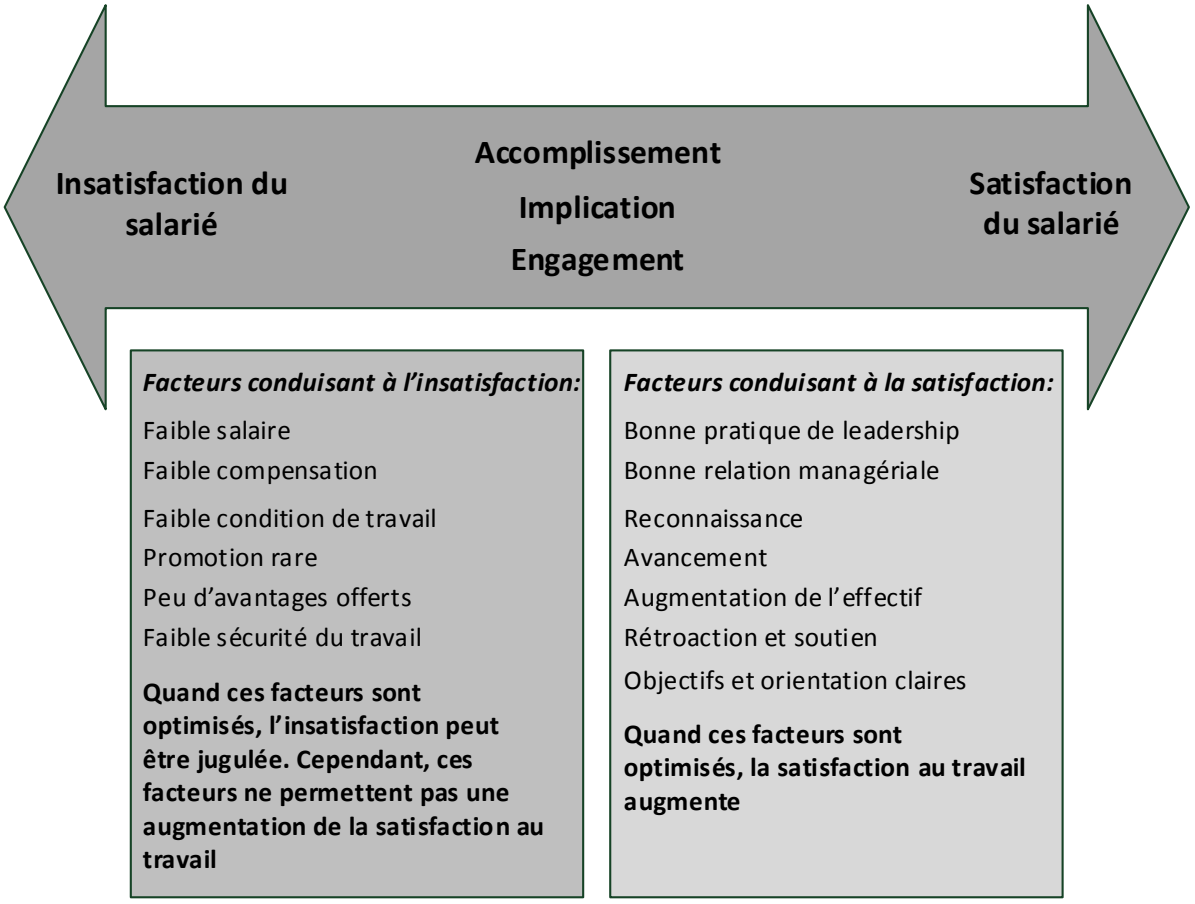
appropriée aux aspects que nous citons, le choix de l'échelle sera explicité plus loin (Partie 3, chapitre 5). Plusieurs facteurs explicatifs peuvent éclairer sur la nature et le degré de la satisfaction au travail. Pour cela, un tour d'horizon de ces déterminants semble approprié.

Locke (1976) a suggéré que l'accès à l'information sur les tâches, l'accomplissement au travail, les récompenses, les conditions de travail et les pratiques managériales déterminaient la satisfaction au travail. Selon Hulin *et al.*, et pour compléter le modèle de Locke, la satisfaction au travail provient de quatre facteurs psychologiques : les résultats d'un travail, les contributions [à l'organisation] d'un travail en termes de temps, d'aptitudes, d'efforts et d'occasions manquées, le système de référence du travail appréhendé par l'individu afin qu'il évalue ce qui est bon ou acceptable pour lui et enfin l'utilité subjective de ses contributions et de ses résultats d'un travail (Hulin *et al.*, 1985). Carson *et al.* (2011) expliquent que l'enrichissement du binôme inter-rôles *travail-famille* favorise l'accroissement de la satisfaction au travail qui, par effet médiateur, accroît la performance au travail de l'individu. Inversement, il apparaîtrait que l'équilibre travail-famille favorise l'insatisfaction au travail (Ergeneli *et al.*, 2010 ; Adams, King & King, 1996 ; Near, Rice & Hunt, 1980 ; Yogev & Brett, 1985). Aussi, Staples *et al.* parviennent à la conclusion qu'un jugement positif sur la perception qu'un individu a de ses capacités à être performant sur une tâche aurait un impact positif sur sa satisfaction au travail (Staples *et al.*, 1999). Un ensemble de recherches menées dans les États de l'ouest des États-Unis ont suggéré que l'émergence du conflit travail-famille « pouvait conduire à un appauvrissement des attitudes tel qu'une insatisfaction au travail ainsi qu'à une augmentation du turnover » (Spector *et al.*, 2007 : 806).

Les variables qualitatives liées à l'individu (sexe, âge, situation de famille, etc.) sont considérées par le milieu de la recherche comme des déterminants à la satisfaction au travail. Les éléments de cette section nécessitent une justification de première importance dans la mesure où ils délimitent les critères de choix des variables qualitatives retenues pour la sélection de notre échantillon (*administration du questionnaire*, Partie 3, chapitre 5).

Figure 13. Modèle de la satisfaction au travail

Field, 2008



L'âge, l'ancienneté et le statut professionnel favorisent un accroissement de la satisfaction au travail à mesure que ces variables augmentent dans le temps (Wright & Hamilton, 1978 ; Hunt & Saul, 1975). Clark *et al.* (1996) & Zeitz (1990) relèvent cependant que la courbe de la satisfaction peut prendre sur l'axe du temps des formes descendantes ou en « U » suivant les contraintes exercées sur l'individu (nature de l'injonction émanant d'une autorité supérieure, caractéristiques de l'environnement de travail). Le statut marital (en couple ou situation monoparentale) ainsi que le nombre d'enfants à charge – notamment à partir de deux enfants (Pailhé & Solaz, 2010), lorsque les enfants sont encore scolarisés (Saltzstein *et al.*, 2001) et de bas âge (Trancart *et al.*, 2009) – conditionneraient le niveau de satisfaction au travail (Clark *et al.*, 1996 ; Mathieu & Farr, 1991 ; Kossek & Ozeki, 1998). L'arrivée d'un enfant dans le foyer familial caractérise de nouvelles contraintes organisationnelles pour les salariés, notamment pour les femmes : *« Les naissances entraînent des sorties d'activités pour les femmes, des passages à temps partiel, des réorganisations importantes des horaires de travail ou encore des changements*

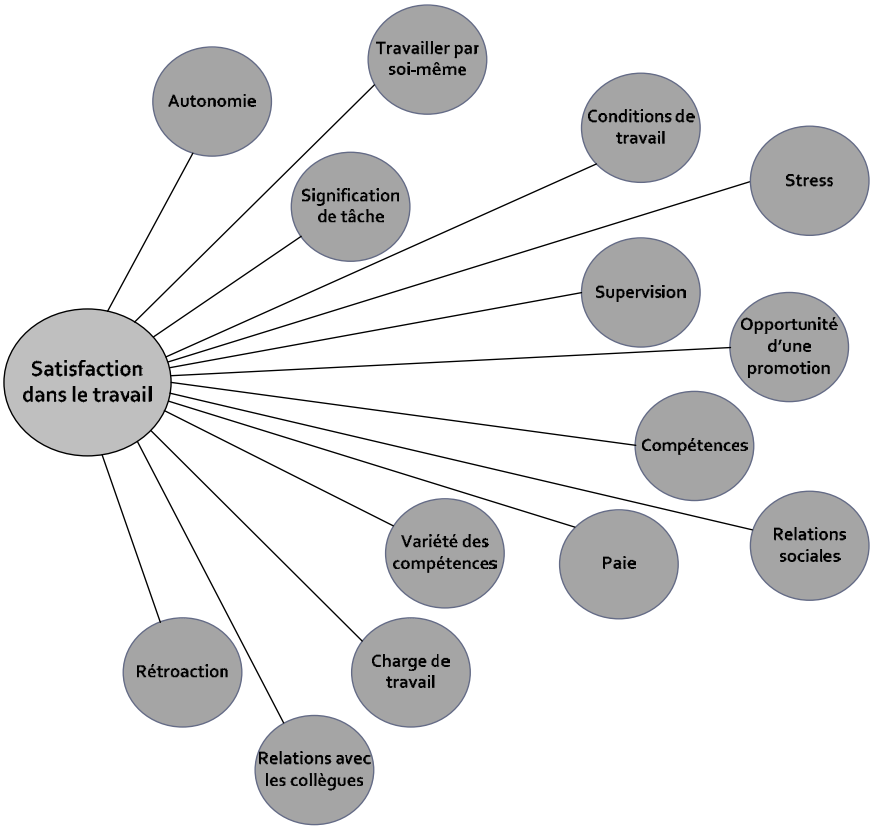
de poste, et de plus en plus au fil des naissances » (Pailhé & Solaz, 2010 : 32). Le genre (homme ou femme) serait de nature à agir sur la satisfaction au travail. Kossek & Ozeki (1998) avancent que les femmes seraient globalement moins satisfaites que les hommes au travail en raison d'attentes plus faibles que celles du sexe opposé. Cette étude trouve des éléments de réponse dans celle de Pailhé & Solaz (2009a) selon laquelle les femmes accordent au fil des années de l'enfant de plus en plus de place à la famille alors que les hommes, durant les mêmes périodes, se rapprochent davantage de leur activité professionnelle.

Dans cette perspective et pour ces auteurs, les critères d'insatisfaction au travail se rapportent davantage à la femme et les critères de satisfaction plutôt à l'homme. Le critère de l'âge serait également à prendre en compte. À partir de 25 ans, les éléments de satisfaction commencent à émerger, notamment en raison du premier emploi et de la découverte du monde professionnel (Trancart *et al.*, 2009 ; Eydoux *et al.*, 2009). Sans grande surprise, un niveau de rémunération élevé satisferait davantage les individus au travail qu'un niveau faible de rémunération (Saltzstein *et al.* ; 2001). Michel (1989) & Maugeri (2004) ne semblent pourtant pas valider ces hypothèses. Des dispositions internes aux individus seraient également de nature à favoriser plus ou moins la satisfaction au travail en fonction de leurs caractéristiques génétiques. Même si la figure 13 montre que les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction du salarié sont essentiellement liés aux caractéristiques de leur travail, les individus pourraient répondre à des critères de satisfaction ou d'insatisfaction au travail indépendamment de la nature de l'emploi ou de la tâche à réaliser, ou encore de l'environnement organisationnel (Jex, 2002). Génétiquement, certains individus seraient prédisposés à voir « le verre à moitié plein » lorsque d'autres individus le verraient à moitié vide. Arvey, Bouchard, Segal & Abraham (1989) ont réalisé des expériences auprès d'individus jumeaux (mêmes codes génétiques, mais expériences différentes). Les résultats ont montré que 30 % d'incohérence dans la satisfaction étaient liés aux facteurs génétiques. Les caractéristiques émotionnelles des individus semblent agir sur les critères de satisfaction ou d'insatisfaction au travail (Judge & Kammeyer-Mueller, 2008). Les personnes dotées d'émotions positives se sentent enthousiastes, actives, alertes et optimistes. Au contraire, les personnes ayant des émotions négatives ressentent de la colère, du mépris, du dégoût, de la culpabilité, de la crainte et de la nervosité (Watson, Clark & Tellegen, 1988). La théorie cognitive de la dépression établit que le processus de pensée et de perception peut être une source de tristesse chez certains individus. Plus tard, Beck (1987) évoque les processus et les pensées automatisés résultant de pensées irrationnelles et dysfonctionnelles. Ces automatisations perpétueraient les émotions de dépression et de tristesse chez certains individus. En matière de

caractéristiques émotionnelles, Judge & Locke (1992) ont montré que des individus heureux ont tendance à stocker et à évaluer des informations liées au travail différemment que des individus malheureux. Ce type de mémorisation indiquerait que la satisfaction au travail peut être influencée par le bien-être subjectif d'un individu. D'autres travaux appropriés aux caractéristiques de salariés sont les fameux « big five » de la personnalité. Le modèle des Big Five décrit la personnalité selon cinq traits majeurs : ouverture à l'expérience, conscience, extraversion, agréabilité et névrosisme. De ce modèle, l'extraversion, le névrosisme et la conscience ont été plus étroitement corrélés à la satisfaction au travail (Judge, Heller & Mount, 2002). Selon les auteurs, l'extraversion et la conscience ont été associées positivement à la satisfaction au travail, alors que le névrosisme a été négativement associé à la satisfaction au travail. La théorie des processus opposants développée dans les années 70-80 a servi de base de réflexion à la théorie de la satisfaction au travail (Solomon & Corbit, 1973). Cette théorie implique que chaque individu possède un niveau ou une caractéristique type de satisfaction au travail qui pourrait être appelé « l'état stable de la personne » ou « le niveau d'équilibre » (Brief, 1998 : 30). Selon l'auteur, lorsque des changements surviennent dans un service ou une situation de travail, cela cause le déséquilibre. Cependant, au fil du temps, le niveau de satisfaction du salarié retournerait à l'état d'équilibre. Prenons l'exemple d'une augmentation de salaire. Cette augmentation favoriserait une augmentation subite de la satisfaction au travail, pour revenir un peu plus tard à un état d'équilibre. Les croyances des individus en leurs propres prédispositions professionnelles, des auto-évaluations principales ont été développées sur les thèmes du respect de soi, de l'auto-efficacité, de la stabilité émotionnelle et du locus de contrôle (Sirgy, 2012). La méta-analyse conduite par Judge & Bono (2001) au sujet de ces auto-évaluations a montré une corrélation positive et forte avec la satisfaction au travail. L'ambition et la volonté de prendre de l'avance sur autrui sembleraient avoir un effet sur la satisfaction au travail (Howard & Bray, 1988). Ces travaux ont été soutenus par Bandura (1986) évoquant que les aspirations de certains individus deviennent leurs normes de fatuité. Les résultats indiquent que ces typologies d'individus ayant des objectifs élevés auraient plus difficilement matière à être satisfaits dans leur travail que ceux ayant des objectifs plus modestes.

Figure 14. Les facettes de la satisfaction au travail

(Hackman & Oldham, 1980 ; Smith, Kendall & Hulin, 1969)



L'engagement au travail serait une autre caractéristique individuelle liée à la satisfaction au travail. Dans une méta-analyse, la corrélation entre l'engagement et la satisfaction au travail est de .22 (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). En suivant la loi de Pareto[54], Stirling (2008) note que 20 % de l'engagement individuel génère 80 % du travail fourni. Il est aisé d'en déduire que l'engagement au travail doit être soutenu dans les entreprises afin de favoriser l'émergence de la satisfaction au travail. Les caractéristiques du travail ont été favorisées dans la recherche (Thomas, Bubholtz & Winklespecht, 2004). La nature même du travail, les caractéristiques de l'emploi favoriseraient une satisfaction ou une insatisfaction au travail (Baker, 2004). Les travaux de l'auteur sur le traitement de l'information sociale montrent que le leadership peut influencer la satisfaction au travail. Reprenons les concepts qui résultent de la satisfaction.

[54] Le principe de Pareto, aussi appelé principe des 20/80 ou encore loi des 20/80, est le nom donné à un phénomène observé dans certaines activités ou certains secteurs : environ 20 % des causes produisent 80 % des effets. Les phénomènes qui répondent à ce principe suivent une distribution de Pareto.

Nombre de théories sur la satisfaction de travail ont tenté d'expliquer l'influence de la satisfaction au travail (Maslow, 1943 ; Herzberg, 1968 ; Adam, 1965 ; Porter & Lawler, 1968 ; Vroom, 1964 ; Locke, 1969, 1976 ; Hackman & Oldham, 1976 ; Bandura, 1977 ; Landy, 1978). Les résultats de ces multiples travaux révèlent que la satisfaction au travail agirait sur la productivité. Sur ce plan, des informations trompeuses se distilleraient à travers la littérature en raison d'arguments jugés fallacieux (Syptak, Marsland & Ulmer, 1999). La recherche garantit assez peu le fait qu'un salarié heureux soit productif. Malgré tout, et suivant une causalité inverse, il semblerait que la productivité génère la satisfaction au travail (Bassett, 1994). Parmi les autres résultants énoncés comme probables à la satisfaction au travail, la motivation, l'absentéisme et le retard, les accidents au travail, la santé mentale et physique et la satisfaction de vie en général en seraient les principaux facteurs (Landy, 1978). Une recherche basée sur une méta analyse de 34 études avec un échantillon combiné de 19.811 individus a suggéré qu'il y ait une relation significative et positive entre la satisfaction au travail et la satisfaction de vie, avec une corrélation de .44 (Tait *et al.*, 1989). La causalité ne peut pas être déterminée, quoiqu'il soit suggéré que la nature de la relation est réciproque ou bidirectionnelle. (Judge *et al.*, 1993 ; Jones, 2006). Par ailleurs, en raison de sa recherche de bien-être au travail, l'état émotionnel d'un individu serait affecté par les interactions avec son environnement professionnel (Judge & Klinger, 2007). Il en ressort que les personnes s'identifieraient au travers de leur profession et de leur statut (médecin, avocat, professeur, cadre).

Ces formes d'interaction et d'identification ont fait émerger des résultats assez intéressants sur les bases théoriques de la comparaison sociale (Festinger, 1954). Selon l'auteur, si les salariés voient que leurs collègues sont satisfaits alors ils seront très probablement satisfaits. Inversement, si leurs collègues sont insatisfaits de leur travail, alors le salarié deviendra aussi très probablement insatisfait. Dans cette mesure, de nouvelles embauches pourraient être « infectées » dans le processus de socialisation si elles sont intégrées à proximité de salariés peu satisfaits (Jex, 2002). Weiss & Cropanzano (1996) ont mené une recherche – corroborée un peu plus tard par une étude similaire (Mirolli, Henderson & Hills, 1998) – auprès de salariés ouvriers en leur montrant une vidéo d'ouvriers anonymes d'une chaîne de production faisant des commentaires positifs ou négatifs au sujet de leur travail. Les ouvriers ayant vu cette vidéo ont été invités à réaliser les mêmes tâches sur une chaîne de production comparable. Les résultats ont montré que les salariés ouvriers ayant vu la vidéo dans laquelle des commentaires positifs étaient diffusés ont développé davantage de signes positifs de satisfaction dans la réalisation de leurs tâches que les salariés ouvriers ayant vu la vidéo aux commentaires négatifs (Aamondt, 2009).

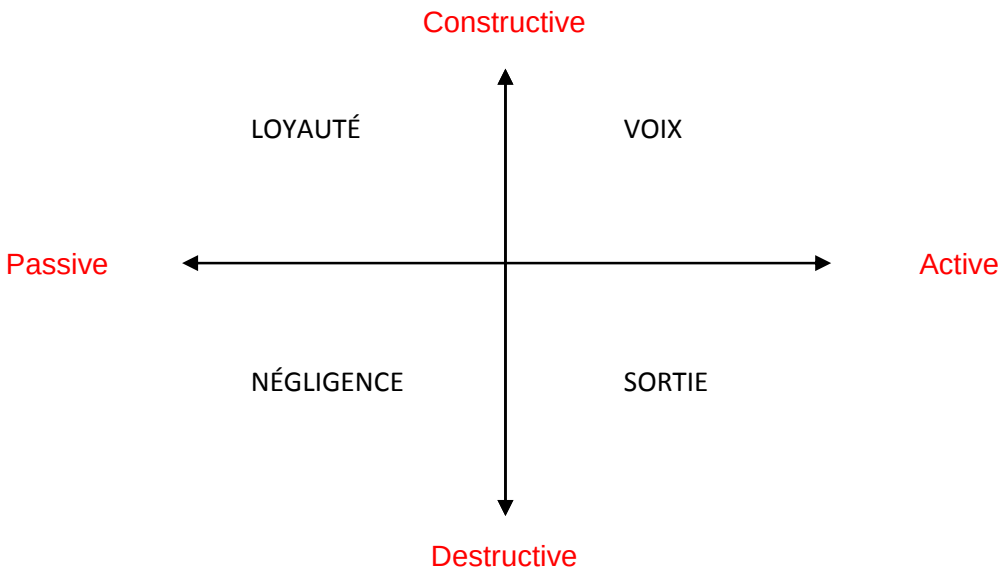
Extrait 6. Les expériences d'Hawthorne : une mise en lumière des effets de la satisfaction au travail

Les recherches menées par l'Université d'Harvard aux ateliers d'Hawthorne de la Western Electric Company à Chicago en 1924 ont mis en évidence les effets de la satisfaction au travail liée à la qualité des relations avec les superviseurs sur le rendement effectif. Dans cette usine étaient produits des relais téléphoniques et des câbles. La direction a chargé un groupe d'ingénieurs de mesurer l'effet d'une variation d'intensité d'éclairage sur le rendement des ouvriers. Le rendement augmentait effectivement dans cet atelier, mais de façon surprenante, le rendement augmentait également dans les ateliers dits « témoins », ceux dans lesquels aucune variation d'intensité d'éclairage n'a été constatée. Intriguée, la direction de l'usine décide alors de sélectionner un groupe de cinq ouvrières, de les mettre dans un local connexe à l'atelier et de faire varier différents facteurs. Cette expérience connue sous le nom de Relay Assembly Test Room fut lancée en 1927 et dura cinq ans. Il était demandé aux ouvrières d'assembler des relais téléphoniques. Plusieurs phases ont rythmé l'expérience et ont marqué l'introduction de changements successifs (salaires collectifs, périodes de repos, pauses-déjeuner…). Au bout d'un an d'expérience, Elton Mayo, professeur à Harvard, constate non seulement que le rendement des ouvrières augmente à mesure que les phases s'enchaînent, mais qu'en plus de cela apparaît en phase XII – phase durant laquelle la direction supprima l'ensemble de ces faveurs accumulées – une augmentation continue de leur rendement. Mayo, pour tenter de comprendre ce phénomène, élabore trois hypothèses explicatives : un travail moins fatiguant et moins monotone, un mode rémunération plus motivant et des contremaîtres à bienveillants et à l'écoute des ouvrières. Mayo monte alors deux autres expériences pour valider ou invalider ces hypothèses. Dans la Second Relay Assembly Room, cinq autres ouvrières présélectionnées bénéficient, au même titre que les précédentes, du salaire aux pièces, mais sans quitter l'atelier collectif. La troisième expérience nommée la Mica Splitting Test Room regroupe cinq autres ouvrières bénéficiant de temps de pauses additionnelles, mais sans salaire aux pièces. Cette dernière hypothèse se révèle être la seule concluante. Une dernière expérience est menée, avec un groupe d'hommes cette fois. Cette dernière hypothèse se révèle être la seule concluante. Une dernière expérience est menée, avec un groupe d'hommes cette fois. Cette expérience prendra le nom de Bank Wiring Observation Room et s'attachera à explorer le principe de leadership informel caractérisé par le respect d'une norme de production au détriment de la recherche de gain maximum imposé par le leader pressenti du groupe. Mayo, aidé de son équipe de chercheurs, met alors en place un programme d'entretiens individuels afin de déterminer sur quoi repose le principe de bienveillance et d'écoute empathique des superviseurs selon les ouvrières. Les conclusions de cette étude ne sont publiées qu'à partir de 1938 au moyen de deux séries statistiques. Il ressort de la première expérience que le rendement des ouvrières n'a cessé d'augmenter en raison d'une absence de corrélation entre l'augmentation du rendement des ouvrières et les changements administrés dans leur condition de travail. Il y a en revanche une corrélation assez forte et positive entre le groupe social et organisé des ouvrières et la qualité des relations entretenues avec les superviseurs. Le constat est du même ordre avec la dernière expérience conduite dans la Bank Room. Dans les deux groupes s'est constituée une organisation sociale informelle. Cependant, alors que dans le groupe des ouvrières, les assembleuses de la Relay room s'organisaient en accord avec la direction pour la poursuite d'un but commun, dans le groupe de la Bank Room, les hommes s'organisaient contre la direction. La conclusion d'ensemble est dans toutes les expériences menées au sein de la compagnie électrique, l'augmentation du rendement est étroitement liée à une supervision empathique et bienveillante.

Globalement, la recherche sur la théorie du traitement d'informations sociale soutient l'idée que l'environnement social a effectivement un effet sur les attitudes et les comportements des salariés (Aamondt, 2009 : 374). Jex & Spector (1989) ont cependant révélé que ces recherches en laboratoires ne sont qu'en partie appuyées par des tests RH réalisés en entreprise.

Figure 15. Les réponses à l'insatisfaction au travail

d'après Farrel, 1983

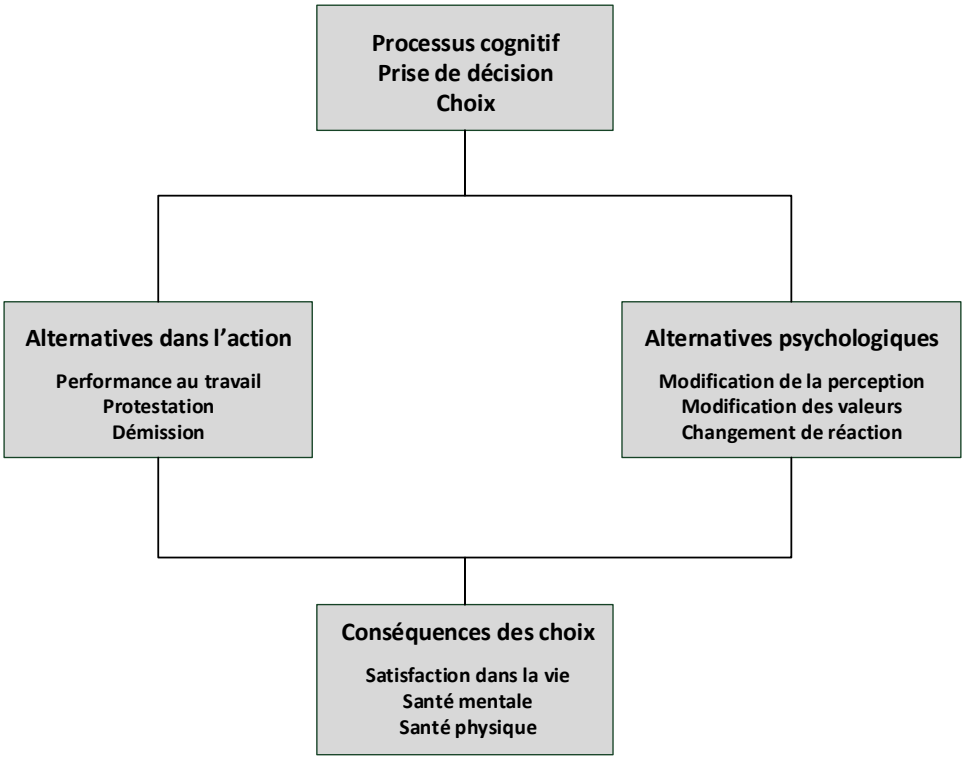


En matière d'insatisfaction au travail, les conséquences apparaîtraient suivant quatre réponses comportementales que nous intégrons dans deux dimensions indépendantes (figure 15) : la dimension active/passive et la dimension constructive/destructive (Farrel, 1983). Les réponses se définissent ainsi : 1) *Sortie* signifiant que l'individu montre son intention de quitter l'organisation pour chercher un nouveau travail. La *sortie* est destructive et active ; 2) *Voix* signifiant que l'individu prend des initiatives pour améliorer les conditions de travail (par exemple, donner des idées pour faciliter une affaire, un marché). La *voix* est constructive et active ; 3) *Loyauté* signifiant que l'attitude de l'individu s'inscrit dans une démarche de confiance envers son entreprise. Cette confiance peut s'avérer être un espoir passif, mais malgré tout optimiste. La *loyauté* est passive et constructive ; 4) *Négligence* signifiant que le salarié montre des signes d'absentéisme et de baisse d'effort dans son travail. Ces comportements impactent directement les conditions de travail. La *négligence* est passive et destructive.

Au-delà des conséquences liées à la productivité et à l'organisation du travail, l'insatisfaction pourrait générer une augmentation des coûts, notamment lorsque les facteurs destructeurs tels que la négligence ou la sortie apparaissent. Nous reviendrons sur la problématique des coûts organisationnels un peu plus loin dans cette section (§ « intention de départ »). Henne & Locke (1985) ont conçu un modèle qui illustre ce qui arrive aux individus peu satisfaits de leur travail. Les facteurs d'insatisfaction répondraient à un état émotionnel.

Figure 16. Conséquences comportementales et psychologiques à l'insatisfaction au travail

Henne & Locke, 1985



Deux choix se poseraient chez l'individu afin de gagner en satisfaction de vie et en santé mentale et physique. Le premier choix serait comportemental. Parmi les comportements, la performance au travail peut apparaître, contrairement à ce qu'on imaginerait naturellement, lorsqu'un individu est peu satisfait de son travail. Ce type de comportement peut avoir lieu lorsque l'individu se rend compte qu'il pourrait avoir de meilleurs résultats s'il rectifiait la situation (Zhou & George, 2001). Autre comportement probable, la protestation. Cette forme de manifestation

peut intervenir lorsqu'un individu salarié réagit ostensiblement dans le cadre du mouvement syndical auquel il appartient (Wadditigton & Whitston, 1997). Cette protestation serait de nature à modifier l'état contrarié ou malheureux du syndiqué (Henne & Locke, 1985). L'absentéisme ou le fait de quitter son travail ou son emploi caractériserait le troisième mode comportemental. Le second choix qui s'offrirait au salarié serait psychologique. Il pourrait voir le côté agréable de son travail, performance au travail. Ses valeurs pourraient se rapprocher de celles de son entreprise dans la mesure où celle-ci admet qu'il faille les rapprocher. L'évitement pourrait également être un mécanisme de défense dans le but de juguler tout mécontentement ou toute forme de désenchantement. En dernier recours, l'individu peut admettre de supporter ce mécontentement en comptant sur le fait que ce degré de tolérance est compensé par d'autres sources de satisfaction dans sa vie (Henne & Locke, 1985).

Après avoir abordé en profondeur le concept de la satisfaction au travail, penchons-nous sur celui de l'implication organisationnelle en précisant que la nature des relations entre ces deux concepts a fait nombre de débats chez les chercheurs (Prat, 2011).

3. La satisfaction au travail et sa relation avec l'implication organisationnelle

Depuis plus de cinquante ans, les auteurs de référence qui basent le cœur de leurs recherches sur les attitudes et les comportements au travail peinent à se mettre d'accord sur le sens à donner au concept d'implication organisationnelle (Bietry, 2012). Les contrats de mobilité imposés par certaines firmes ajoutés aux difficultés pour les salariés à maintenir leur emploi (Arthur *et al.*, 2005) constituent suffisamment d'arguments pour envisager de nouvelles recherches dédiées à l'implication organisationnelle (IO). Meyer & Allen (1991, 1997), qui sont souvent citée dans ce champ de la littérature, mais également Jaros *et al.* (1993) et O'Reilly & Chatman (1986) proposent unanimement de caractériser l'IO suivant trois facettes : la compliance tout d'abord, c'est-à-dire le fait d'obéir avec la possibilité en retour d'une récompense ou au moins de ne pas avoir de punition ; la seconde facette renvoie à l'identification caractérisée par l'appartenance aux buts et aux valeurs de l'entreprise, sans pour autant se traduire par toute forme d'aliénation ou d'appropriation. L'internalisation matérialise la dernière facette. Elle met en avant la congruence des valeurs personnelles et organisationnelles.

3.1. L'implication attitudinale et comportementale

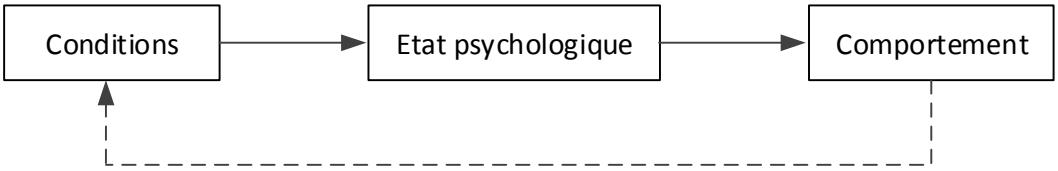
Toute la difficulté sémantique du concept de l'implication organisationnelle repose sur la barrière de la langue française. D'ailleurs, le concept d'implication organisationnelle est approché par le terme de « organizational commitment ». Le terme de « commitment » signifiant « engagement », il se distingue du terme « involvement » traduisant l'« implication ». On imagine dès lors toute la difficulté d'envisager un concept nord-américain sous l'appellation « organizational commitment » lorsqu'en France ce même concept désigne l'« implication au travail ». Pourtant, la littérature anglo-saxonne trace le cap à suivre afin d'inscrire ce partage de notions bilingues dans un même concept, au risque d'un dérapage sémantique. Lorsque l'on reprend la définition de l'implication au travail selon Saleh & Hosek (1976 : 223), le principe d'*engagement* est particulièrement présent : *« [c'est le] degré d'identification d'une personne à son travail, le fait d'y être active et de considérer que son efficacité est importante pour elle »*. Pour les chercheurs de l'hexagone et tous les professionnels concernés par l'approche sémantique, le terme d'"implication" symbolise à la fois une seule et même orientation et, pour reprendre une origine latine suggérée par Cicéron au 1er siècle avant J.-C., un champ élargi de la « construction de quelque chose ». Mais l'importation du concept des États-Unis a fait émerger deux trajectoires : la première, the "*commitment*", qui traduit une attitude de l'individu à l'égard de son organisation (repli, dilettantisme, volonté, opiniâtreté…) alors que la seconde, the "*involvement*" fait allusion au comportement de l'individu, à savoir « une force qui lie un individu à une cible sociale ou non sociale et à des actions pertinentes pour cette cible » (Meyer *et al.*, 2006 : 66). Les comportements actuels associés à cette définition seraient l'absentéisme, le départ de l'entreprise, la prise de parole, ou plus globalement la réalisation d'une tâche ou d'une mission confiée. D'ailleurs, Currivan (1999 : 501) définit dans une table récapitulative des construits théoriques de son modèle (voir figure « Les perspectives attitudinales (1) et comportementales (2) de l'engagement organisationnel ») l'implication au travail au sens « job involvement » comme *« l'extension par laquelle un individu s'engage à accomplir son rôle au travail »* et l'implication au travail au sens *« organizational commitment »* comme *« le degré pour lequel un individu perçoit sa loyauté envers l'organisation »*. Meyer (2009 : 39) définit l'essence même de l'*engagement* comme *« une force interne qui lie l'individu à un objectif à atteindre (social ou non social) et à une ligne de conduite adaptée à cet objectif »*. C'est en 1979 que Mowday *et al.* ont cherché à identifier le mode attitudinal et comportemental de l'engagement – pour reprendre l'acception anglo-saxonne – organisationnel. L'engagement attitudinal s'apparenterait selon les auteurs à un état d'esprit visant à réfléchir sur ses rapports avec l'organisation, notamment en matière de comparaison des

valeurs et des buts (Mowday *et al.*, 1982 : 26). Selon Buchanan (1974) & Steers (1977), l'engagement attitudinal anticipe sur les conséquences comportementales de l'individu par un état psychologique (une prédisposition favorable au travail telle que le plaisir, la hâte ou la détermination par exemple) qui donne le ton à l'engagement comportemental à venir. Cet engagement comportemental correspondrait, d'après O'Reilly & Caldwell (1981), au processus itératif suivant lequel les individus se « fixent » à une organisation et sont amenés à gérer cet état. L'effet répétitif du comportement adopté (par exemple, venir systématiquement plus tôt le matin pour traiter ses mails avant le démarrage de la journée) définit l'état psychologique de l'individu (anticiper le travail de la journée) qui, par effet secondaire, influence le comportement (venir plus tôt pour travailler). La mise en place du processus itératif (figure 17, *perspective attitudinale*) constituerait le socle d'une constance comportementale (par exemple, venir systématiquement plus tôt le matin). Selon Brown (1996 : 243), l'implication au travail aurait une faible consistance attitudinale. En revanche, *« le concept d'implication au travail se propose de prendre en compte la subjectivité et la volonté qui caractérisent le travail réel et qui laissent aux salariés une certaine autonomie. Il est mesurable à l'aide des indicateurs suivants : les soins apportés à l'attention portée au travail, la rapidité d'intervention en cas d'imprévu, les efforts consentis pour obtenir productivité et qualité, l'intérêt porté au travail »* (Lapointe, 1995 : 6). Meyer & Allen (1991) rejoignent l'idée d'une distinction entre attitude et comportement dans l'implication organisationnelle. Une autre difficulté apparaît, non plus sur des critères de langue, mais au regard des concepts associés à l'IO. La satisfaction au travail et la motivation au travail sont régulièrement apparentées à l'implication organisationnelle (Cohen, 2003).

Figure 17. Les perspectives attitudinales (1) et comportementales (2) de l'engagement organisationnel

Meyer & Allen, 1991 : 63

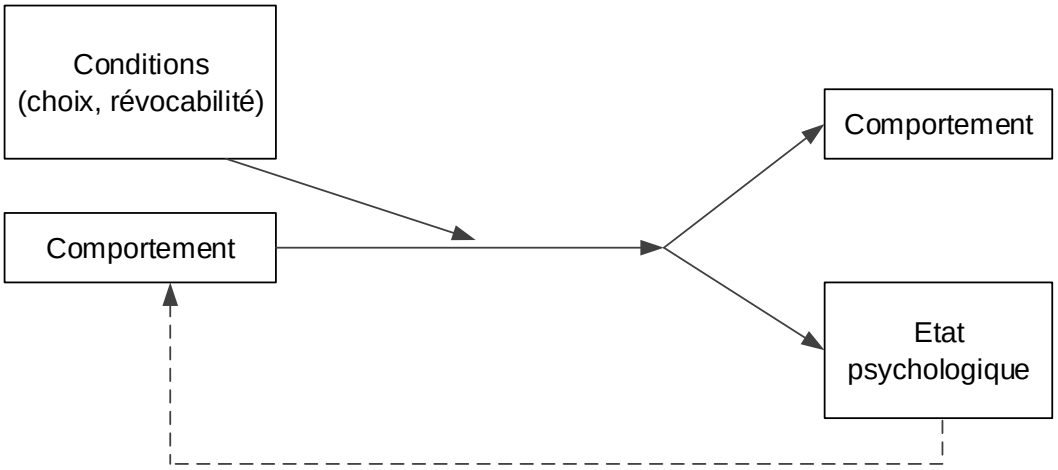
1) **Perspective attitudinale**



Pourtant, la nature de chacun de ces concepts et bien différente. Alors que la satisfaction serait un état psychologique entre des attentes et une réalité perçue, la motivation caractériserait

une force ou un mobile visant à agir, l'implication organisationnelle renverrait à une relation à l'égard d'une personne morale ou d'une organisation (Thévenet, 2002). L'IO telle qu'envisagée par s'inscrirait dans un mouvement attitudinal (attachement, allégeance, identification, loyauté…) plutôt que comportemental, car les effets mesurés en matière d'implication neutraliseraient le principe d'intention d'agir et videraient le contenu du concept de son sens premier. L'implication organisationnelle, au même titre que la satisfaction au travail et la motivation au travail seraient donc à prendre dans un même modèle et suivant l'acception attitudinale. Les caractéristiques de l'IO qui définissent le champ d'investigation du concept nous conduisent dans trois dimensions bien différentes. Ces dimensions pourraient s'accommoder des trois facettes que nous avons exposées plus haut, mais nombre de chercheurs souhaitaient remettre en question l'unicité du concept en raison de sa complexité (McGee & Ford, 1987 ; Neveu, 1996 ; Ko *et al.*, 1997 ; Cheng & Stockdale, 2003 ; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005, Solinger *et al.*, 2008 ; Klein *et al.*, 2012).

2) **Perspective de comportement**



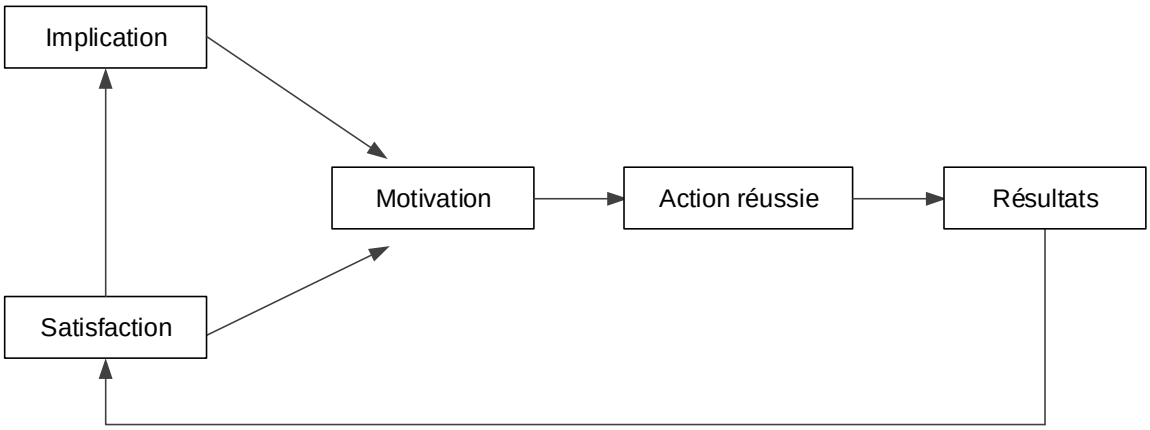
La tridimensionnalité de l'IO étant largement critiquée dans la littérature, nous sommes amenés à explorer plus en détail ces dimensions.

3.2. La question des trois dimensions de l'IO

Avant de soulever les désaccords sur la question des dimensions de l'IO au sein de la communauté des chercheurs, revenons brièvement sur les trois facettes que nous avons évoquées plus haut. Elles trouveraient des analogies avec les trois dimensions que Meyer & Allen (1991) suggèrent dans leurs travaux.

Figure 18. Implication organisationnelle, motivation au travail et satisfaction au travail : trois concepts liés

Donnadieu, 2010 : 194



La dimension affective rejoindrait l'identification au moyen d'une motivation endogène. La dimension affective s'opposerait à la dimension calculée qui s'apparenterait à « un phénomène structurel qui arrive en conséquence des transactions individuelles/organisationnelles, des choix stratégiques ou des investissements au fil du temps » (Hrebiniak & Alutto, 1972: 556) et qui se développerait par une motivation exogène. Le « calcul » que nous exprimons ici s'associerait assez aisément à la compliance que nous avons expliquée plus haut. La troisième dimension serait « normative » au sens de Fishbein & Ajzen (1975) et se définirait comme *« l'ensemble des pressions normatives intériorisées dans le but d'agir en suivant une voie qui respecte les buts et les intérêts de l'organisation »* (Wiener, 1982 : 421). Les controverses s'exprimeraient particulièrement au sujet de l'IO calculée et normative. Concernant la dimension « calculée », il apparaîtrait que la notion de calcul n'aurait que peu d'emprise sur le choix de quitter l'organisation ou d'y rester. La conjoncture actuelle que nous évoquions freinerait toute velléité à s'engager dans un pari risqué de trouver un autre travail au moins aussi bien ajouté aux sacrifices perçus liés au départ pressenti. En évaluant le ratio bénéfices lié au maintien du poste/coûts liés à un comportement de départ, l'individu a besoin de mesurer avec pertinence, pragmatisme et cohérence ses intérêts à poursuivre son activité dans l'organisation actuelle (Kanter, 1968 : 504 ; Meyer & Allen, 1984 : 337), même si certains sociologues sont davantage partisans d'une logique de « stratégie individuelle » (Crozier & Friedberg, 1977). En s'appuyant sur la théorie des avantages comparatifs liés au travail (side bet theory), Becker (1960 : 32) note que *« l'engagement se produit quand une personne, en profitant d'avantages liés au travail (side bet), relie des intérêts accessoires avec un domaine d'activité cohérent »*. Par conséquent, il semblerait que la

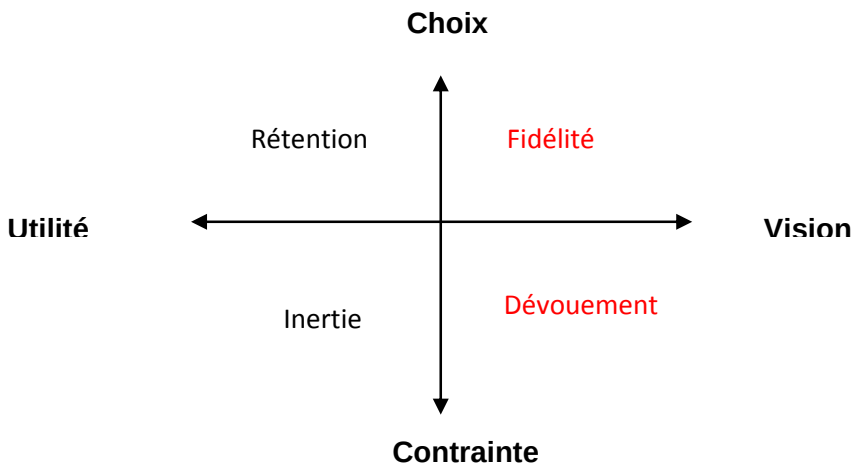
dimension calculée se caractérise par un besoin de l'individu de s'engager dans une activité en raison de sa conscience des pertes qu'il devrait assumer s'il ne s'engageait pas. La dimension normative, quant à elle, soulève le problème culturel du pays auxquelles sont soumises les propriétés psychométriques du modèle tridimensionnel. Une variance des normes suivant les pays apparaîtrait. Aux États-Unis par exemple, l'analyse du ratio coûts/bénéfice chez le salarié américain est plus facilement installée dans les cultures et les mentalités des entreprises nord-américaines que les normes. Inversement, au Japon, la norme s'appuie sur le travail et la performance au travail. Un salarié en stress au travail peut manifester des troubles comportementaux pouvant conduire au Karoshi, c'est-à-dire la mort par « surtravail » (Kitanaka, 2011). Cette mort, liée à un incident cardiaque la plupart du temps, serait également causée par un engagement moral du salarié à vouloir être performant, quel qu'en soit le prix à payer. À cela s'ajouterait une probable action modératrice de la dimension calculée sur l'action affective sur le point que la première dimension ne serait en fait qu'une prédisposition à la seconde (Cohen, 2007 ; Chen & Francesco, 2003 ; Cheng & Stockdale, 2003). Concrètement, la part « normative » s'établirait suivant deux natures distinctes (Gellatly *et al.*, 2006) : l'impératif moral (ie : ouvrier de père en fils dans l'organisation ; être le doyen, celui qui détient le savoir ; montrer l'exemple quand on est cadre) et le sentiment redevable (j'ai eu une promotion, je me dois de respecter mon rang et de ne pas décevoir ma hiérarchie ; je dois réussir la mission que l'on m'a donnée en raison de la confiance que les personnes ont envers moi). L'impératif moral serait lié à un contrat d'engagement personnel. Le fait d'être redevable lie l'individu à son environnement sur la base d'un contrat tacite d'engagement perçu par cet individu. Or les recherches menées sur la double nature de l'engagement normatif sont actuellement à l'état embryonnaire (Meyer & Parfyonova, 2010 : 287). L'état des lieux des dimensions affective, normative et calculée fait ressortir en définitive que 1) les facteurs affectifs et calculés semblent indépendants en raison de la faible significativité de leur corrélation (Mathieu & Zajac, 1990 ; Allen & Meyer, 1996); 2) la seule dimension affective serait préconisée (Cohen, 2003 ; Solinger *et al.*, 2008) en raison de l'apparition d'une trop forte hétérogénéité conceptuelle lorsque les trois dimensions sont retenues ; 3) les dimensions normative et calculée seraient considérées davantage comme des concepts intégrés à un modèle prédictif (attitude) de départ volontaire (Meyer & Allen, 1997) plutôt qu'à une forme d'implication organisationnelle (comportement).

3.3. L'attachement, fil rouge des dimensions de l'IO

Meyssonnier (2005) suggère quant à lui de regrouper l'implication dans quatre catégories d'attachement à l'entreprise (figure 19). 1) La fidélité *« résulterait de la volonté personnelle du salarié de maintenir la relation et de l'idée qu'il se fait de son entreprise : le salarié décide librement, en toute connaissance de cause, de rester dans l'organisation et se sent en adéquation avec l'entreprise et ses valeurs »* (Colle, 2006 : 35). 2) La rétention constituerait un raisonnement de « calcul » dans la logique de la théorie des avantages comparatifs de Becker (1960). Nous abordons plus loin dans ce paragraphe cette théorie du « site bet ». 3) L'inertie serait la troisième catégorie d'attachement. L'auteur y évoque une forme de lassitude du salarié à poursuivre son activité au sein de l'entreprise. Il ne ressent ni une forte nécessité de poursuivre la relation ni une forte adhésion aux valeurs de celle-ci. C'est la commodité de la sécurité de l'emploi qui incite l'individu à rester dans son entreprise et à s'y attacher, presque par dépit (Thévenet, 1992).

Figure 19. Les sources d'attachement à l'entreprise

d'après Meyssonnier, 2005 : 88



4) Le dévouement correspondrait à une sorte de « conscience professionnelle » de l'individu. Ce dévouement s'inscrirait dans la dimension *normative* de Allen & Meyer (1990), dimension par laquelle la relation avec l'organisation est constituée de barrières au changement que l'entreprise a elle-même construites et que l'individu perçoit comme très importantes à ses yeux. Pour autant, le principe de vision partagée nous laisserait penser que, indépendamment d'une logique de contrainte ou de choix, l'individu partage les mêmes valeurs que son entreprise. Ce mode de partage souscrirait à un attachement psychologique et émotionnel. À ce titre, Klein *et al.* (2012) proposent de représenter l'attachement dans un continuum « psychologique »

(Carlson & Frone, 2003) de l'implication au travail (annexe 2). Ce continuum irait d'une implication psychologique faible à une implication psychologique forte et traverserait quatre phases : consentement (attachement vécu comme une résignation, très faible implication psychologique, « je dois », dimension *calculée* et *normative*), instrumentation (attachement vécu comme un accord de type donnant donnant, faible implication psychologique, « je dois », dimension *calculée* et *normative*), engagement (attachement vécu comme une adoption, forte implication psychologique, « je veux », dimension *normative* et *affective*), et identification (attachement vécu comme une appropriation, très forte implication psychologique, « je veux », dimension *normative* et *affective*).

La fidélité et le dévouement contribueraient de la sorte à la matérialisation de l'implication *affective* au moyen d'un engagement psychologique fort. Klein *et al.* (2012) proposent en définitive une seule dimension qui ne s'inscrirait pas dans une des trois dimensions suggérées par Meyer & Allen (1991), car il y aurait des chevauchements entre les dimensions. Cependant, les auteurs (Klein *et al.* 2012 : 139) notent que *« même si la définition du concept est distincte [de celle proposée avec les trois dimensions] une relation modérée et positive avec l'échelle de la facette affective, faible et positive avec l'échelle de la facette normative, et sans relation ou faible et négative avec l'échelle de la facette calculée peuvent être envisagées »*. Sous cet angle, les déterminants à l'engagement (caractéristiques individuelles, caractéristiques des objectifs, facteurs interpersonnels, facteurs organisationnels, facteurs sociétaux) agiraient sur les perceptions affectives de l'objectif à atteindre et de l'environnement (degré d'importance, d'affect, de confiance et de contrôle).

Par effet de levier, ces perceptions influeraient sur le degré d'engagement dans les objectifs à atteindre, sur la motivation et sur les résultats des actions entreprises (figure 20).

3.4. Les relations entre les concepts

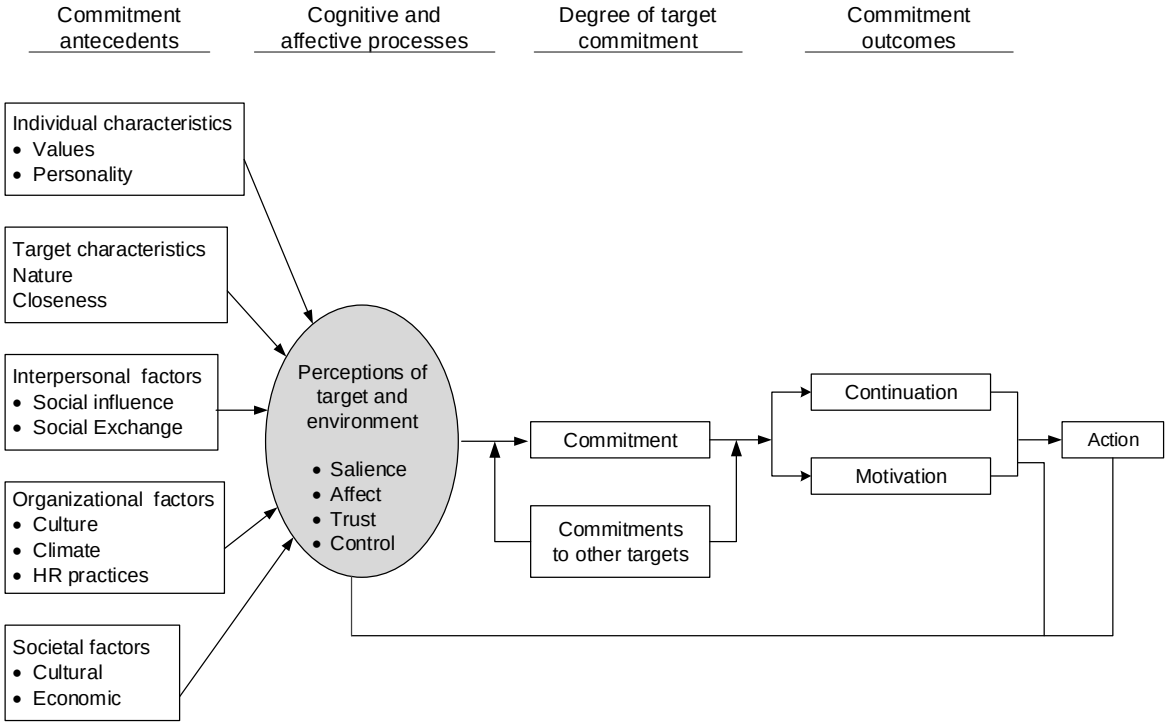
La question du lien entre l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail dans un même modèle est de première importance lorsqu'il s'agit de prendre des mesures pour modifier les méthodes de management. Or, le sens causal donnerait des orientations différentes. Si la satisfaction précède l'implication, l'entreprise pourrait tirer des bénéfices quant aux mesures prises dans la mesure où l'implication organisationnelle favoriserait une prise en charge des mesures. En revanche, si l'implication précède la satisfaction, ces mesures deviennent plus

complexes à opérationnaliser – où tout du moins plus vague dans les objectifs poursuivis –, car l'entreprise ne ferait ressortir qu'un état des lieux du niveau de bien-être au travail. Ainsi, les réponses apportées aux questions posées sur la nature des liens entre ces deux concepts auraient des répercussions sur les décisions à prendre pour les améliorer. Selon Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), si la satisfaction au travail est une réaction émotionnelle et instantanée, l'implication organisationnelle est davantage une attitude qui s'inscrit dans un développement sur du long terme. Durant les années 80, des travaux ont validé les effets de la satisfaction au travail sur l'implication organisationnelle (Price & Mueller, 1986 ; Williams & Hazer, 1986 ; Mathieu & Hamal, 1989). Ces études laisseraient penser que, selon ces auteurs, des prises en charge managériales peuvent être envisagées dans le contexte organisationnel.

Les conséquences de l'implication organisationnelle ont principalement été identifiées comme étant l'absentéisme (Meyer *et al.*, 1993), l'intention de quitter l'organisation (Clegg, 1983) et la satisfaction au travail (Mowday *et al.*, 1982). D'après les méta-analyses de Mathieu & Zajac (1990), Allen & Meyer (1996) et Meyer *et al.* (2002), la dimension affective de l'implication organisationnelle agirait favorablement et significativement sur la satisfaction au travail. Inversement, cette même dimension influencerait négativement et significativement des comportements toxiques tels que le trait ou la démission.

Figure 20. Modèle du processus d'engagement à un objectif sur une tâche

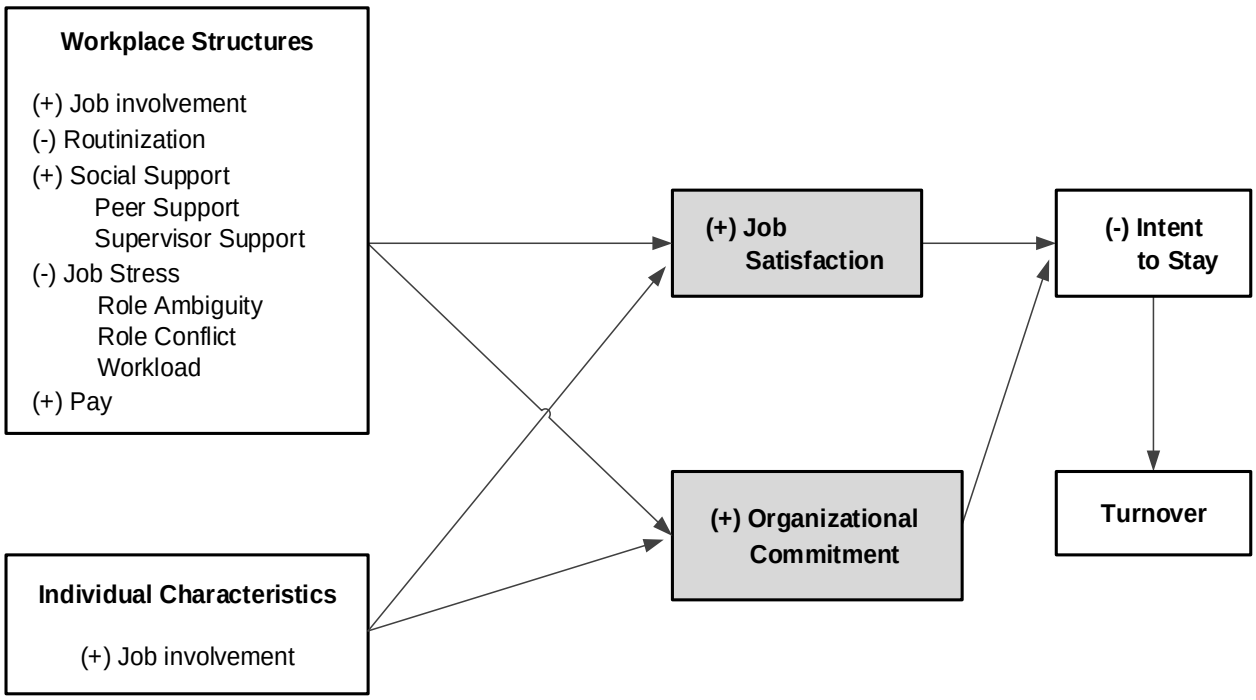
Klein, 2012 : 139



Mais globalement, à l'exception de la relation de l'implication organisationnelle avec l'intention de départ (Luchak & Gellatly, 2007), les corrélations demeureraient assez marginales en raison des coefficients jugés corrects par les chercheurs sans pour autant révéler une interdépendance robuste (de niveaux +/- .15 à +/- .30). Les déterminants à l'implication organisationnelle seraient, selon Thévenet (2002) & Cohen (2007), rattachés à la mise en œuvre de conditions favorables en organisation. Il peut paraître frustrant de conclure sur des préconisations aussi éthérées, mais les travaux en sont là. Il appartient à la communauté des chercheurs en « organizational behavior » d'envisager d'autres pistes de recherches, notamment en matière de choix des entreprises ciblées et des profils des échantillons dans des études quantitatives. Nous relevons cependant des publications récentes qui démontrent qu'une satisfaction au travail forte augmente significativement l'implication organisationnelle (Folami *et al.*, 2014).

Figure 21. Modèle causal de la satisfaction et de l'implication au travail

Currivan, 1999 : 498



Néanmoins, Currivan (1999) a suggéré différents types de modèles de causalité intégrant la satisfaction au travail, l'implication au travail (ang : organizational commitment) et l'intention de départ (figure 21) : la satisfaction cause de l'implication organisationnelle, l'implication

organisationnelle cause de la satisfaction, l'implication organisationnelle et la satisfaction avec une relation réciproque et l'implication organisationnelle et la satisfaction n'ayant aucune relation. Globalement, il ressort de ses travaux que la satisfaction au travail s'affirmerait davantage comme une cause à l'implication organisationnelle. La théorie de l'attachement affectif de Lawler (1992) soutient ces résultats et nombre de travaux empiriques ont obtenu des relations causales similaires (Bluedorn, 1982 ; Lincoln & Kalleberg, 1985, 1990 ; Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Mueller; Wallace, 1995 ; Williams & Hazer, 1986).

4. Conséquences de la satisfaction au travail : les modèles de l'intention de départ et la question de la fonctionnalité du turnover

La thématique du turnover a fait l'objet d'une rencontre AGRH en 2010[55]. Un an auparavant, *« une étude menée par internet auprès d'une population de plus de 200 diplômés d'une grande École de gestion, pour la plupart âgés de 30 ans, [a révélé] que l'impact de la satisfaction au travail sur l'intention de départ est [particulièrement] fort »*[56]. En examinant les deux concepts indépendamment (conflit travail-famille et conflit famille-travail) sur trois échantillons distincts, Netemeyer *et al.* (1996) a observé une corrélation positive dans deux échantillons entre les deux concepts et la rotation du personnel. L'auteur ajoute dans une étude ultérieure que si un conflit de rôle apparaissait, les salariés auraient tendance à se retirer des activités les moins prioritaires afin de renforcer le rôle familial (Netemeyer, Brashear, Alejandro & Boles, 2004). Plus généralement, les conflits inter-rôles favoriseraient un mal-être chez les salariés qui, par effet de levier, chercheraient plus naturellement à quitter l'entreprise pour trouver un emploi dans une autre organisation (Duxbury & Higgins, 1998). Burke (1988) & Good (1996) ont confirmé le lien positif entre l'équilibre travail-famille et l'intention de partir. Dans un environnement industriel, *« les raisons citées pour quitter son travail sont l'appauvrissement du management, de faibles compensations et la recherche d'une meilleure qualité de vie »* (White, 1995 ; cité par Kacmar *et al.*, 2006 : 134). Mais les raisons de vouloir partir pourraient tout simplement provenir d'un souci de réduire, voire d'éradiquer, la zone de conflit entre le travail et la vie de famille (Greenhaus *et al.*, 2001). Boles *et al.* ayant accentué leurs recherches sur les comportements des salariés, soulignent que l'intention de départ du salarié serait davantage déclenchée dans le sens *travail-famille* que dans le sens *famille-travail* (Boles *et al.*, 1997).

[55] « Nouveaux comportements, nouvelles GRH ? », XXIe congrès AGRH du 17 au 19 novembre 2010, Rennes/Saint-Malo.
[56] Ibid, page 2.

L'intention de départ et le départ proprement dit se distinguent par la posture attitudinale (intention de départ) et comportementale (départ). Or, Wanouf, Stumpf & Bedrosian (1979) soulignent que les attitudes au travail seraient une cause au renvoi d'un salarié, alors que la performance expliquerait plutôt le départ volontaire. En matière d'assiduité, certaines recherches éclairent sur le fait que l'existence du conflit travail-famille augmenterait le taux d'absentéisme et de retard (Goff, Mount & Jamison, 1990).

La mobilité professionnelle s'inscrit dans un changement de poste de travail et relève d'un volet interne (répondre à un besoin de main-d'œuvre inhérent à l'entreprise d'appartenance) ou externe (avec appui ou non d'instances d'intermédiation : agences pour l'emploi, cabinet de recrutement, etc.). Dans le cas de la mobilité externe, les risques monétaires (possibilité de perdre son emploi futur ou d'être moins rémunéré) et psychologiques (vie familiale bouleversée, nouvel environnement de travail, etc.) sont réels. Environ un tiers des actifs du secteur privé ont connu un changement de poste externe à l'entreprise sur une période de cinq ans. L'investissement individuel serait le levier majeur à cette décision de mobilité externe. Selon Dupray & Recotillet, *« Anticiper sa mobilité, la préparer et en être à l'initiative semblent en somme favoriser la maîtrise de l'avenir professionnel en limitant les discontinuités d'emploi liées à un passage par le chômage ou l'inactivité et en augmentant les chances de valoriser sa mobilité externe »* (Dupray & Recotillet, 2009).

Tableau 8. Initiative du départ et type de mobilité externe

En %

Initiative de la mobilité externe	Mobilité externe		Mobilité vers le chômage ou l'inactivité	Total
	promotionnelle	horizontale		
Individuelle	35,5	27,9	36,6	100,0
Employeur avec l'accord du salarié	10,7	19,8	69,5	100,0
Employeur sans l'accord du salarié	5,3	11,7	83,0	100,0
Ensemble	23,5	22,8	53,7	100,0

Lecture : 35% des mobilités à l'initiative des individus sont des mobilités vers un autre emploi associées à une augmentation salariale.

Source : Enquête FQP 2003, Insee

Le tableau 8 montre le poids de l'initiative individuelle dans la mobilité externe. Les deux tiers des salariés anticipent leur départ dans le but d'avoir une promotion ou un poste équivalent

dans une autre entreprise. En raison des chances de succès liées à l'âge, ces mobilités ont lieu plutôt avant quarante ans (tableau 9). Ce sont davantage les hommes qui anticipent leur départ vers un autre emploi. Le choix d'un départ vers l'inactivité ou le chômage s'observe particulièrement chez les femmes sur la même tranche d'âge 15-40 ans. Les travaux de Mowday *et al.* (1984 : 80) ont contribué à éclairer l'impact direct des attitudes au travail sur la décision de quitter son entreprise. Ces recherches ont permis de se rapprocher de celles de Mobley *et al.* (1979) qui, deux ans auparavant, s'attachaient davantage à expliquer le processus intégral et aval de décision de départ (ibid., 1977 : 238). L'intérêt des travaux de Mobley réside sur l'apparente prise en compte des dimensions de l'entreprise de départ. Le logigramme révèlerait en effet des caractéristiques fondées sur les raisons du départ et non sur les raisons d'aller ailleurs. Le schéma cognitif intégrerait alors une démarche par dépit plutôt que par aspiration selon l'auteur.

Tableau 9. Mobilité externe par sexe en fonction de l'âge

En %

	Âges	15-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60 ans et +	Ensemble
Mobilité externe :										
Vers l'emploi	Hommes	42,8	34,7	26,2	18,0	13,5	8,7	5,9	4,3	20,3
	Femmes	34,2	26,0	15,8	13,4	10,6	8,4	5,6	5,0	15,4
Vers chômage, inactivité	Hommes	31,4	18,3	13,3	12,4	10,9	13,5	20,9	39,4	16,7
	Femmes	42,9	36,2	28,7	22,5	17,8	18,8	26,7	43,4	27,5

Source : Enquête FQP 2003, Insee

Le processus de départ serait à considérer sur deux plans : celui de vouloir quitter l'entreprise en vue d'une retraite anticipée (voluntary retirement) et celui de vouloir changer d'entreprise (voluntary turnover). Ces deux aspects mettent en perspective à la fois une hétérogénéité cognitive en matière de volonté de départ (les objectifs liés à la carrière sont différents) et une homogénéité psychologique, car les facteurs de retrait (retirement et turnover) relèvent ici d'un mécontentement de sa situation actuelle dans les deux cas (Adams & Beehr, 1998). De la sorte, « L'intention de prendre sa préretraite est assimilée plus à une cognition de retrait qu'à un phénomène lié à l'âge » (Bertrand *et al.*, 2010 : 215). Il apparaîtrait même une quasi-absence de lien entre l'âge d'un individu et son intention de quitter l'entreprise (Healy, Lehman & McDaniel, 1995). La satisfaction au travail – concept prédictif d'un désir de

mouvement – est considérée par la littérature comme le concept majeur qui favorise la volonté de quitter un employeur (Direnzo & Greenhaus, 2011). Or, la satisfaction au travail renverrait à deux facteurs bien distincts : celle liée au travail proprement dit et celle liée à sa vie personnelle (Hansez *et al.*, 2005). Le facteur professionnel lié aux changements organisationnels (pour les plus âgés), l'insécurité (pour les plus jeunes) et le fait de ne pas avoir la possibilité de se développer personnellement dans un cadre professionnel (pour tous les âges, mais surtout les plus âgés) seraient également de nature à favoriser le départ des salariés. Cependant, la littérature sur le turnover en général et une méta-analyse de Griffeth *et al.* en particulier, montrent l'absence de lien positif entre la satisfaction au travail et le départ volontaire (Griffeth *et al.*, 2000). Le fait de trouver un autre environnement de travail, une autre entreprise, d'autres propositions de travail et – de façon générale – une vie professionnelle supposée meilleure, pourrait agir sur l'individu au point qu'il prenne la décision de quitter l'entreprise. Venons-en à présent sur le concept d'intention de départ proprement dit.

4.1. Le concept d'intention de départ

Nous venons de voir, avec les concepts de conciliation vie professionnelle/vie personnelle, de satisfaction au travail et d'implication au travail, combien la rétention des salariés gagne du terrain dans les pratiques RH des entreprises françaises. Giraud, Roger & Thomines (2012 : 44) expliquent à ce titre que, même en pleine période de crise économique, *« les entreprises se soucient du maintien de leurs compétences clés et cherchent à éviter des départs qui pourraient nuire à leurs performances et à leur climat social »*. Retenir un salarié dont l'état d'esprit est de vouloir quitter l'entreprise pour aller travailler ailleurs serait un des actes managériaux les plus difficiles à opérationnaliser pour les DRH, tant il est délicat pour les employeurs de comprendre les raisons exactes d'insatisfaction de leurs collaborateurs envers leur travail et leur volonté de quitter l'entreprise. Malgré tout, les entreprises cherchent résolument à offrir de bonnes conditions de vie au travail et l'intention de départ demeure un indicateur essentiel de suivi. La tendance managériale s'oriente vers des pratiques participatives qui permettent à l'entreprise du XXIe siècle de se montrer comme un lieu de coopération, de responsabilité et de pouvoir décentralisé (Igalens, 1999a, 1997). De nos jours, l'intention et/ou la décision de quitter volontairement l'organisation demeure une des relations individu/organisation les plus étudiées (Besseyre des Horts & Nguyen, 2010 : 143) en vue des déterminer les causes et les conséquences de cet état (Dreher, 1982 ; Mobley, 1982 ; Neveu, 1996 ; Price, 2000). La littérature utilise plusieurs termes pour évoquer

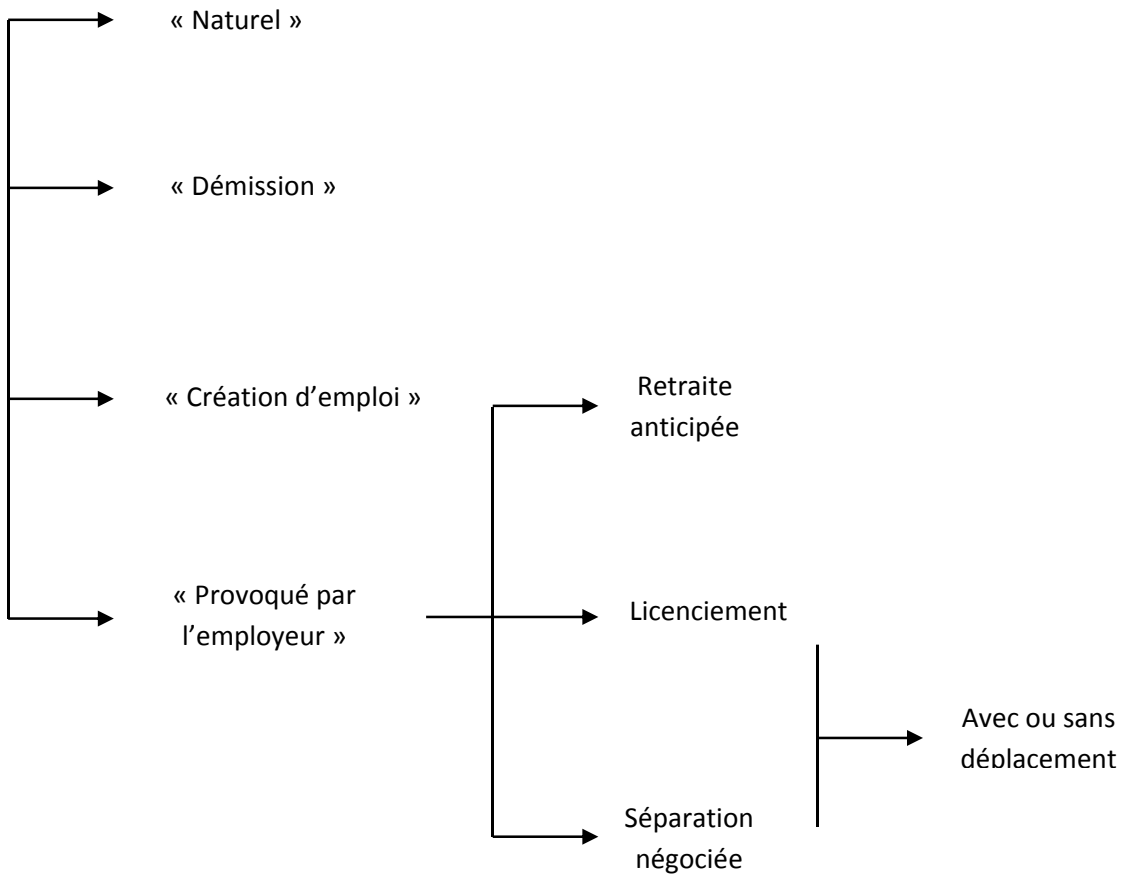
l'intention de départ : intention de turnover, intention de démission volontaire, intention de quitter, intention de partir. Nous emprunterons le terme d'intention de départ, concept plus largement utilisé dans la littérature (Colle, 2006 : 41). Mais avant d'aborder le concept proprement dit, il s'agirait de clarifier la notion de départ volontaire, comportement issu de l'intention de départ. Cette notion se distingue, nous allons le voir, du départ involontaire, c'est-à-dire non souhaité par le salarié, mais souhaité par l'employeur. Nous définirons le terme sous l'angle des cadres, statut dont nous concentrons notre recherche.

Selon Dany & Livian (2002), le départ volontaire des cadres peut prendre différentes formes : *naturel* en raison de la pyramide des âges ou pour des motifs de santé, *démission* liée à des motivations spécifiques de retrait du cadre, départ facilité par la *création d'emploi* ou encore sous l'impulsion de l'*employeur* (figure 22). À y regarder de plus près, lorsque l'on écarte le faisceau du départ *naturel* occasionné par des faits non ou difficilement maîtrisables, le départ prendrait deux voies distinctes (Krief & Dassé, 2013). Il peut être « subi lorsque l'entreprise a décidé unilatéralement de se séparer de son cadre ou provoqué lorsque le cadre amène l'entreprise sur le terrain de la séparation parce qu'il juge que c'est un moyen comme un autre de mettre fin à une relation tendue ou difficile à vivre et, dans tous les cas, sans avenir » (Krief & Dassé, 2013 : 48). Lemonnier (2006 : 89) propose une autre classification du départ de l'entreprise. D'après l'auteur, les départs sont naturels ou non naturels. Parmi les éléments de départ naturels, il suggère le départ à la retraite, la création d'entreprise (voir Gabarret & Vedel, 2012), le départ en pré-retraite. Dans les départs non naturels figureraient les démissions et toutes les formes de licenciement. Le départ intermédiaire serait une autre forme de départ, à la médiane entre le départ volontaire et le départ à l'initiative de l'employeur (Dany & Livian, 2002). Il se caractériserait par l'essaimage (mesure d'accompagnement de départ du salarié par l'entreprise), la demande par l'employeur d'un changement de statut (via un reclassement professionnel ou un changement de service) et la volonté du salarié de créer sa propre activité. Le concept d'intention de départ tel que nous l'entendons s'inscrit dans une intention dynamique et exclusive du salarié de rompre avec le système social de l'entreprise (Neveu, 1994) en vue de la quitter de manière définitive. Il serait particulièrement difficile de cerner avec la plus grande rigueur scientifique les causes d'un départ volontaire (Paillé, 2006). Lane, Mathews & Presthold (1988) ont mené des études sur les départs de l'entreprise en s'intéressant à l'emploi occupé plutôt qu'à la profession. Ce choix est lié au fait que, selon les auteurs, les déterminants qui conduisent à renoncer à son emploi donnent des résultats bien plus robustes que si les recherches prennent en compte la profession du salarié. En raison de cette complexité méthodologique à opérationnaliser les départs effectifs, le concept

d'intention de départ est « utilisé » comme un proxy (Carraher & Buckley, 2008 ; Griffeth *et al.*, 2000 ; Lambert & Hogan, 2009) pour *« tester l'effet de différentes pratiques organisationnelles sur les comportements de départ des salariés »* (El Akremi *et al.*, 2006 : 70).

Figure 22. La gestion des départs

Dany & Livian, 2002 : 162



D'ailleurs, l'intention de départ semble être directement liée au taux de départs effectif (Aquino *et al.*, 1997 ; Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997) qui représente *« la part du personnel ayant quitté volontairement l'entreprise par l'intermédiaire d'une démission ou d'un départ négocié »* (Herrbach *et al.*, 2009 : 195). À noter que le taux de départ serait plus important chez les nouveaux salariés que chez les anciens salariés en raison d'informations précises que les nouveaux détiennent concernant leur poste, mais aussi parce que les nouveaux salariés sont davantage scrutés et testés que leurs collègues vétérans (Wanous, 1992). La volonté de départ serait manifestée par un comportement de retrait du salarié lorsqu'il est au travail mais, pour différentes raisons qui lui sont propres, ce comportement resterait en tout point compatible avec

le maintien de sa participation aux activités de l'entreprise (Shapira-Lishinsky & Even-Zohar, 2011 : 429). Cependant, dans le terme de « volonté » de partir de l'individu pourrait se cacher une intention de l'employeur d'influencer le choix du salarié de vouloir partir en raison de critères organisationnels incompatibles avec les critères de l'individu. Nous parlerons alors de fonctionnalité ou de dysfonctionnalité de départ volontaire ou encore de turnover.

4.2. Notion de « fonctionnalité » ou de « dysfonctionnalité » du turnover

Le phénomène du turnover serait globalement jugé comme perturbateur et coûteux pour la firme (Mueller & Price, 1989 ; Staw, 1980) en dépit des recherches plus récentes (Shaw, Gupta & Delery, 2005) qui expliquent que le turnover pourrait être considéré comme normal, voire sain pour l'organisation qui le vit. Il nous appartient ici de dégager les grandes lignes en matière de fonctionnalité et de dysfonctionnalité. La littérature donne un éclairage sur la fonctionnalité du turnover (Dalton *et al.*, 1981). Si le turnover est fonctionnel, cela signifierait que les salariés génèrent les performances individuelles les plus faibles ou bien ont des manquements en matière de comportement individuel tel que l'insubordination ou le non-respect des règles (McElroy *et al.*, 2001). Dans ce cas de figure, les salariés se verraient retirer leur emploi et seraient congédiés. Si le turnover est dysfonctionnel, c'est-à-dire causé par la perte de valeur d'un salarié en matière d'efficience organisationnelle, en prenant en compte la mesure de la performance financière à long terme et la survie de l'organisation (Abelson & Baysinger, 1984 : 332), cela correspondrait à un départ volontaire des salariés les plus performants sur le plan individuel (ou « performance individuelle ») que les employeurs auraient préféré retenir (Dalton *et al.*, 1982). Le turnover s'identifierait sous deux formes distinctes : le turnover volontaire d'une part, c'est-à-dire le fait de vouloir quitter l'entreprise et le turnover involontaire d'autre part, qui symboliserait le renvoi de l'entreprise en raison d'un déficit de performance individuelle (Batt & Colvin, 2011). En énumérant ces deux seuls aspects, il est important de préciser que certains cas particuliers tels que la maladie, la retraite ou encore le décès ne caractériseraient pas une quelconque forme de turnover et ne seraient ainsi pas intégrés dans le calcul global du ratio du turnover (Abelson & Baysinger, 1984). La dysfonctionnalité ou la fonctionnalité du turnover serait déterminée par l'origine des intentions que nous allons aborder à présent, à savoir : l'employeur et le salarié.

Les intentions du salarié

Le taux de turnover dysfonctionnel pourrait augmenter dès lors que les salariés constatent que leur firme possède à la base un taux de départ important (Shaw *et al.*, 1998). Parmi les différents comportements liés au retrait (refuser de faire un effort, retard, absence, turnover), le turnover serait le comportement ultime, mais également le plus sérieux. Comportement ultime, car le turnover serait l'aboutissement d'un enchaînement successif de comportements. 1) refus ; 2) retard ; 3) absence ; 4) turnover (Sagie *et al.*, 2002). Le comportement 4) serait le plus sérieux, car le turnover serait en définitive le seul comportement irréversible et matérialisant la perte de la performance individuelle d'un salarié. Il semblerait que les individus les plus performants (au plan individuel) seraient plus enclins à quitter leur entreprise que les individus les moins performants (Tang & Frost, 1999 ; Wells & Muchinsky, 1985). En quittant l'entreprise, ces salariés performants emporteraient avec eux leur connaissance, leur compétence et leur carnet d'adresses (Sagie *et al.*, 2002). Les critères retenus pour mesurer la performance seraient, selon Batt (2002) & Huselid (1995), le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel. Pour Venkatraman & Ramanujam (1987), cités dans la thèse de Laroche (2002 : 74), la performance économique de la firme serait mesurée sur des critères à la fois objectifs (données comptables et financières) et subjectifs (perceptions et jugements des managers). Campbell *et al.*, quant à eux, définissent la performance au travail comme *« les actions ou les comportements pertinents aux objectifs de l'organisation »* (Campbell *et al.*, 1990 : 704). Selon Perretti & Swalhi (2007), cette définition renverrait davantage à la notion de comportement observé en vue d'obtenir un résultat recherché que du résultat proprement dit (conséquence de la performance). C'est pourquoi il serait intéressant de *« déterminer quelles sont les caractéristiques qui permettraient à une entreprise de connaître la propension d'un salarié à quitter l'entreprise avant qu'il ne soit embauché »* (Barrick & Zimmerman, 2005 : 159). Le problème est que les managers rencontrent des difficultés dans la capacité d'estimer la valeur d'un salarié à l'embauche, d'où la nécessité pour l'employeur comme pour le salarié de s'accorder sur la prorogation d'un contrat (initialement précaire) dans la mesure où la productivité compense au moins le coût de l'embauche, notamment le niveau de salaire (Siebert & Zubanov, 2009). Hammer & Avgar expliquent que *« les modèles construits autour du concept du 'turnover' se sont davantage intéressés au processus conduisant à la décision de quitter l'entreprise qu'à toute autre liste de déterminants […] et le départ de l'entreprise est la réponse apportée la plus fréquente à l'insatisfaction au travail »* (Hammer & Avgar, 2005 : 247). Steel & Lounsbury (2009) ont observé que le désir de quitter l'entreprise déterminait le turnover.

Les intentions de l'employeur

Dans cette section, nous nous intéressons aux intentions de l'employeur lorsque le départ volontaire est exprimé – de manière plus ou moins explicite – par le salarié. Il serait naturel de penser qu'une intention de départ voulu par le salarié ne soit pas souhaitée par l'employeur, sauf dans le cas d'un accord caractérisé par une démission ou une rupture conventionnelle. L'entreprise se trouverait ainsi hors du contrôle du choix du salarié. Dalton *et al.* (1981 : 382) soulignent à ce titre que *« la façon suivant laquelle des décisions de départs réels sont faites et qui fournissent finalement une explication assez partielle de la relation plutôt fragile entre le turnover volontaire et les déterminants supposés de ces formes de départ »*. Quoi qu'il en soit, la volonté de départ d'un salarié pourrait être interdépendante de la volonté de départ ou de rétention de ce salarié par l'employeur. Les notions de *fonctionnalité* ou de *dysfonctionnalité* sont approchées par le principe du turnover (volontaire ou involontaire) plutôt que par celui du départ volontaire. Cette approche est liée au fait que c'est l'angle de vue de l'employeur qui nous intéresse ici dans son appréhension du turnover et non l'angle de vue du salarié dans son choix de départ volontaire. C'est sous cet angle que les notions de « turnover fonctionnel » ou « turnover dysfonctionnel » sont alors employées. Dans ces termes, le turnover peut être soit fonctionnel soit dysfonctionnel. Il est dit « fonctionnel » lorsque les employeurs voient le départ volontaire du salarié comme une option assez commode pour l'entreprise de se séparer de lui. L'option de départ impulsée par le salarié coïncide alors avec les critères de l'entreprise. En d'autres termes, l'entreprise aurait tout à gagner de laisser partir le salarié si elle voulait valoriser ses critères de choix (Abelson & Baysinger ; 1984 : 331). Inversement, en donnant le sentiment au salarié qu'il est écouté et qu'il existe une loyauté entre lui et son entreprise, l'employeur pourrait avoir la main sur le degré d'intention de rester du salarié (Lee & Whitford, 2008). L'influence de l'employeur sur la décision du salarié a été observée dans les travaux de Lee & Jimenez (2011). Les auteurs y expliquent que les critères de récompenses, de mesures objectives liées aux performances accomplies et de soutien du supérieur favorisent l'intention de rester des salariés (2011 : 15).

Figure 23. Contrôle de l'organisation dans le turnover

Abelson, 1987 : 383

Contrôle de l'organisation	Contrôle du salarié : Volontaire	Contrôle du salarié : Involontaire
Évitable	Un meilleur salaire ailleurs De meilleures conditions de travail ailleurs Des problèmes avec le management du service Une meilleure organisation de travail ailleurs	Renvoi Licenciement Retrait forcé
Inévitable	Déménager dans un autre secteur géographique en raison des contraintes du conjoint Des changements en milieu de carrière Rester à la maison pour s'occuper de ses enfants ou d'un proche Femme enceinte qui demande un congé parental	Maladie grave Décès

March & Simon (1958) évoquaient il y a plus d'un demi-siècle que les récompenses incitent les salariés à davantage rester dans leur entreprise, car ils s'intéressent aux problématiques internes et veulent faire partie des groupes de participation. En France, les travaux de Gaudet & Trembley (2012) ont montré l'incidence du leadership des RH et de l'implication organisationnelle (Pierre & Trembley, 2012) sur la rétention des salariés. Une illustration d'un des critères d'entreprise est remarquable au sein du parc d'attractions Walt Dysney World. Dans cette firme, l'indicateur de prédilection en matière de RH repose sur la jeunesse de ses effectifs, car, selon la stratégie du parc, une image « jeune » de l'entreprise est véhiculée par des salariés jeunes. Dans ces conditions, la firme n'aurait aucun intérêt à retenir des salariés « âgés » (Bluedorn, 1982 : 8). Le départ volontaire est dit « dysfonctionnel » lorsque les salariés sont jugés très qualifiés ou encore bien formés au point que l'employeur préfèrerait les retenir : *« Aucune organisation ne poursuit son activité sans l'appui de ses salariés dont ceux qui ont décidé de partir quelle qu'en soit la raison et qui, sans aucun doute, partiront néanmoins »* (Dalton *et al.*, 1982 : 212).

Ces salariés deviennent alors difficilement remplaçables (Le Louarn, 2008 : 102). En période de crise économique, Shéridan (1992) note que des salariés performants sont très hostiles au fait de rester dans leur entreprise actuelle, car celle-ci permet assez facilement à d'autres salariés de la même entreprise de partir sous forme de démission. Par ailleurs, les salariés éprouvés pendant ces périodes de tension économique *« ne sont pas très motivés et impliqués vis-à-vis d'une entreprise qui ne leur renvoie pas l'ascenseur et qui favorise un climat de travail au bénéfice des salariés performants en faisant tout pour qu'ils restent »* (Tziner & Birati, 1996 : 117).

Turnover dysfonctionnel et coûts organisationnels

La désorganisation des opérations, matérialisées par des coûts structurels globaux, serait l'autre conséquence du turnover dysfonctionnel. Au niveau des coûts, leurs réductions peuvent provenir d'une diminution des comportements négatifs émanant de salariés à problèmes. Ces coûts réduits seraient observés notamment au niveau du turnover, de l'absentéisme, des accidents ainsi que des coûts de main-d'œuvre lorsque certains salariés sont prêts à revoir leur salaire pour une meilleure flexibilité de leur travail (Kossek, 2006; Kossek & Hammer, 2008; Kossek & Michel, 2010). Au niveau opérationnel, les managers *« […] s'intéressent à la réduction du taux de turnover de leurs groupes, de leurs centres de profit et de l'ensemble des organisations qu'ils managent »* (Gardner *et al.*, 2011 : 315). Cependant, tous les managers ne s'accordent pas à dire qu'il faille absolument réduire le taux de turnover ; certains d'entre eux estiment au contraire que l'augmenter doit faire partie des objectifs de la firme (Harris *et al.*, 2003). Mécaniquement, *« un turnover élevé peut être acceptable si des coûts opérationnels bas compensent des coûts de turnover élevés »* (Batt & Colvin, 2011 : 696). La recherche, à son niveau, suggère plutôt de quantifier un taux optimal de turnover organisationnel. Ce taux optimal correspondrait au minima de la somme des coûts cumulés du turnover sur une période ajoutée aux coûts cumulés liés à la réduction de celui-ci – donc de la rétention – sur la même période (Abelson & Baysinger, 1984 : 333). En d'autres termes, les coûts de rétention diminueraient à mesure que les coûts de turnover augmenteraient (et vice-versa), ce qui permettrait de déterminer quel taux de turnover favoriserait l'obtention des coûts les plus faibles et éviterait ainsi le turnover dysfonctionnel (figure 23). En matière de mesure des coûts, les chercheurs baseraient plutôt leur raisonnement sur l'évaluation de la variation de la performance que sur les coûts de non-performance liés à la démission (Sagie *et al.*, 2002). Plus concrètement, l'évaluation porterait sur le différentiel de coûts directs des heures supplémentaires liées au départ d'un salarié, aux services de prestations externes (sous-traitance) en raison de la perte d'une compétence en interne, ainsi qu'à la hausse du montant des

achats des biens et services provoqués par un déficit d'efficacité dans les négociations. En compensation, le différentiel de salaire entre celui du salarié partant (élevé) et celui du salarié entrant (bas) est également pris en compte dans le calcul global des coûts directs (Sagie *et al.*, 2002 : 75). Des tâches répétées par une production standardisée permettraient à la firme de gagner en profit et en efficience, créant du même coup une monotonie au travail et une augmentation du turnover (Dalton & Todor, 1979 ; Schlesinger & Heskett, 1991). Les plus grosses firmes s'accordent à dire qu'*« une performance élevée correspondrait à un maintien du taux de remplacement du personnel entre 10 et 12 % »* (*Economist*, 2007 : 74). Le turnover dysfonctionnel serait au cœur de notre recherche dans l'évaluation de ses coûts pour l'organisation. Le concept de turnover dysfonctionnel est défini comme *« le degré de divergence dans l'équilibre des coûts liés d'un côté au turnover et de l'autre côté à la rétention des salariés »* (Abelson & Baysinger, 1984 : 331). Ces coûts de capital humain seraient en effet directement indexés sur l'augmentation du turnover dysfonctionnel (Siebert & Zubanov, 2009 ; Lepak & Snell's, 1999). Parmi les critères de choix, les coûts organisationnels prennent une place considérable dans l'arbitrage du départ volontaire. Les problématiques majeures de coûts renverraient au refus de faire un effort dans le travail, au retard, à l'absentéisme et au turnover (Hackett, 1989). Ces coûts organisationnels sont répertoriés en coûts directs et coûts indirects (Tziner & Birati, 1996). Les coûts directs sont constitués de coût du recrutement, de l'intégration et de la formation du nouveau salarié (Ryu & Lee, 2013 : 134), des coûts du traitement des salaires du salarié sortant. Le départ des uns et l'arrivée des autres sont intimement liés. Ces départs occasionneraient des dépenses liées à la sélection des nouveaux candidats, à leur phase de sélection proprement dite, leur recrutement, leur intégration et leur formation (Sagie, Birati & Tziner, 2002), ce qui constituerait des coûts directs (Staw, 1980). Les coûts directs incluent un certain nombre de composantes (Tziner & Birati, 1996 : 116-117). *C* caractérise la valeur actuelle du différentiel de coûts entre son niveau de performance attendu et son niveau effectif pour l'ensemble de la période *t* durant laquelle le salarié était en annonce de départ. *R(o)* représente la rémunération totale annuelle du salarié qui veut quitter l'entreprise. *R(m)* est la rémunération totale annuelle du nouveau salarié. *i* est le taux d'actualisation correspondant à la différence entre la valeur de paiement future (le règlement du salarié lorsqu'il partira effectivement) et la valeur de la monnaie actuelle (valeur de l'euro au moment où le calcul de *C* est effectué).

$$C = \sum_{z=i}^{t} \frac{R(m) - R(o)}{(1 + i)^z}$$

Si *C* est positif (si *R(m) – R(o)* >0), le transfert entre le salarié partant et le salarié entrant est une perte financière pour l'entreprise. Inversement, si *C* est négatif (si *R(m) – R(o)* <0), alors le transfert sera un gain pour la firme. Les coûts directs doivent également prendre en compte le coût total *S* relatif à l'acquisition du nouveau salarié, incluant la campagne de recrutement et la sélection du candidat. *T* matérialise l'ensemble des dispositifs de formation interne et externe offerts au salarié et *U* regroupe les coûts d'intégration du nouveau salarié, incluant les efforts entrepris par les supérieurs hiérarchiques et les collègues (sur leur temps de travail) pour intégrer le nouvel embauché. Au final, la formule globale des coûts directs est :

$$D = C + S + T + U$$

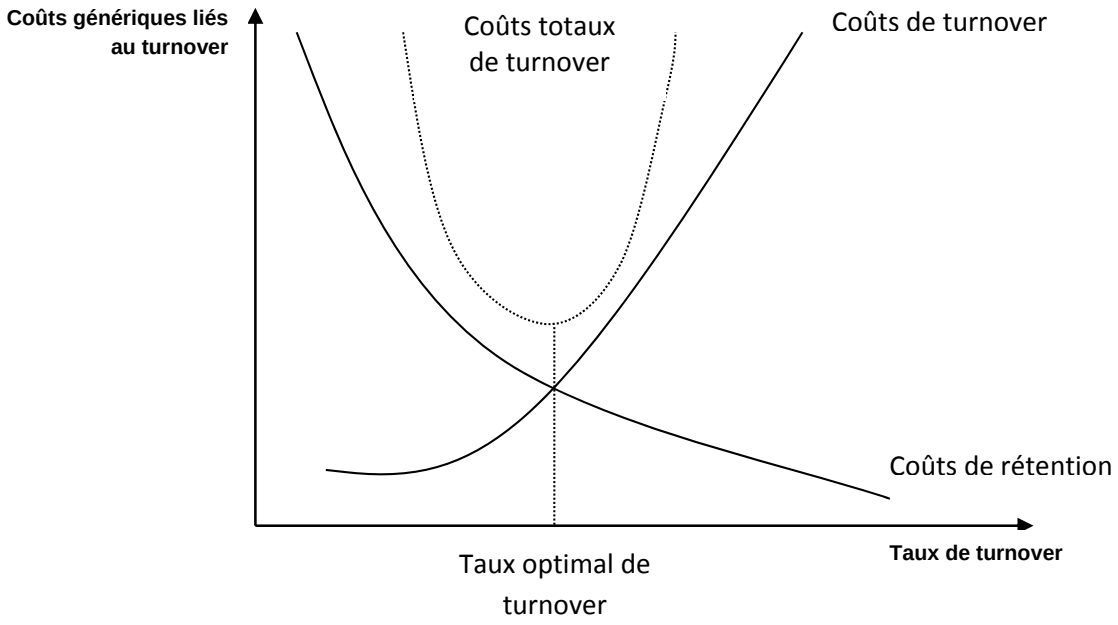
Les coûts indirects seraient, quant à eux, identifiés par le coût de l'apprentissage, la baisse de moral, la pression sur les salariés en poste et la perte de capital social (Des & Shaw, 2001). Selon certains auteurs, ces coûts seraient les conséquences de n'importe quelle forme de turnover (Sagie, Birati & Tziner, 2002), qu'il soit volontaire ou non (Hausknecht, Trevor & Howard, 2009 ; Watrous, Huffman & Pritchard, 2006). Concrètement, les coûts indirects représentent le coût du temps improductif passé au travail par le salarié sur le point de partir, le coût de l'écart de productivité du salarié sortant entre sa productivité attendue et sa productivité effective, et l'impact d'un salarié performant sur le moral de l'équipe et, par effet domino et dans des situations extrêmes, déclenche une volonté de départ d'autres salariés performants (Kidwell & Bennett, 1993). En regardant de plus près les composantes additionnelles des coûts indirects, nous avons *(O)* la rémunération des heures supplémentaires ou bien la compensation monétaire accordée à des salariés extérieurs pour venir en aide en vue de compenser temporairement la baisse des performances financières. *F* représente le montant financier correspondant au déficit de production et/ou la perte d'un client en raison de l'incapacité de la firme de livrer des produits ou des services à temps, ce qui s'apparente ici à un turnover dysfonctionnel. Cette anomalie financière se poursuit jusqu'à ce que le nouveau salarié en place parvienne à obtenir les mêmes niveaux d'efficience que son prédécesseur. La baisse de morale que nous venons d'évoquer plus haut est matérialisée par *M.* Au final, la formule globale des coûts indirects est :

$$I = O + F + M$$

Dalton & Todor notent que le turnover dysfonctionnel n'est pas forcément celui qui génère le plus de coûts et qu'il *« peut être moins coûteux de faire face au turnover que de le prévenir »* (1979 : 226). Les auteurs ajoutent que dans bon nombre d'emplois, la courbe de l'apprentissage s'accroît faiblement pendant que la productivité n'est de loin pas indexée sur le degré de qualification effectif. Dans ces conditions, il apparaît qu'un taux optimal de turnover peut être nécessaire afin que le balancier coûts lié au turnover/coûts lié à la rétention soit équilibré (figure 24).

Figure 24. Le turnover optimal

Abelson & Baysinger, 1984 : 333

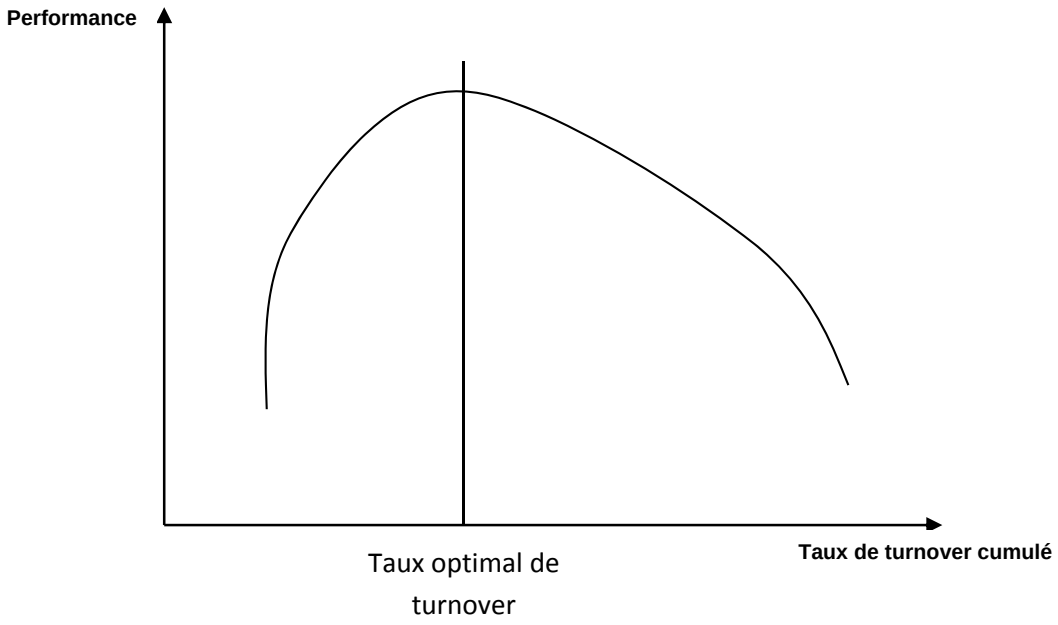


Cependant, la littérature suggère qu'il ne faille pas trop se focaliser sur le respect de cet équilibre par des ajustements systématiques de baisse ou de hausse du taux de turnover aux dépens de la résolution du problème de fond du turnover (Baysinger & Mobley, 1983). Les niveaux de performance sont liés aux résultats quantitatifs ou qualitatifs que le supérieur hiérarchique définit avec son collaborateur en fonction des priorités organisationnelles ou stratégiques. Il y aurait quatre niveaux de performance. 1) Les « bois morts » regroupant les salariés « sous-performants » et sans potentiel qui feront sans doute l'objet de sanctions disciplinaires. 2) Les « bons soldats » qui sont globalement au-dessus – voire très au-dessus – des niveaux de performance requis, mais qui atteignent un plafond d'efficacité, car ils ne peuvent plus progresser. Ces salariés sont généralement très nombreux dans ce cas. 3) Les « étoiles » concernent un nombre assez limité

de salariés et se réfèrent aux individus déjà performants ou très performants et capables d'aspirer à de plus grandes responsabilités dans l'entreprise.

Figure 25. Turnover et performance organisationnelle

Abelson & Baysinger, 1984 : 334



4) Les « débutants » représentent la dernière classe. Elle est constituée de salariés inexpérimentés en raison de leurs arrivées récentes dans l'entreprise, mais pour lesquels des performances futures sont attendues (tableau 10). Dans le cas d'un départ volontaire dys-fonctionnel, l'employeur se retrouve face à deux options. La première est que le salarié veut partir pour des motifs personnels et confidentiels que l'employeur ne peut pas éviter cette volonté. La seconde option est que l'employeur peut ou aurait pu faire quelque chose pour diminuer la probabilité de départ du salarié. Afin de prévenir l'augmentation de ces départs volontaires, Le Louarn (2008 : 103) conseille aux spécialistes des RH (DRH, consultants) de piloter les indicateurs de départ volontaire au moyen d'un tableau de bord qui inclurait 1) les départs volontaires (taux et nombre), 2) les départs inévitables (taux et nombre) et 3) les départs évitables (taux et nombre). Pour Sylvain Niel[57], Directeur du département GRH FIDAL, *« c'est l'entreprise, par référence à ses outils de gestion du personnel, qui définit les critères*

[57] Les cahiers du DRH – n° 155 – juin 2009, p. 28.

professionnels permettant […] d'identifier les hommes clés afin d'anticiper une éventuelle fuite des cerveaux ou une hémorragie des compétences ».

Tableau 10. Performances et potentiels

Le Louarn, 2008 : 79

Performance	Potentiel	
	Bas	Haut
Haute	**« Bons soldats »**	**« Étoiles »**
Basse	**« Bois morts »**	**« Débutants »**

Toujours selon Le Louarn, la DRH s'intéressera surtout à la partie « Volontaire – Dysfonctionnelle – Évitable » (tableau 11). Dans ce cas, le tableau de bord pourra inclure 1) le niveau global de performance afin de séparer les pertes fonctionnelles des pertes dysfonctionnelles, 2) l'âge ou les années de service[58] puisqu'il est plus difficile pour un employeur de recourir à cette procédure à mesure que le salarié comptabilise un certain nombre d'années dans son travail ou dans son entreprise et qu'il sait implicitement qu'il pourra difficilement retrouver un travail dans une autre entreprise avec les mêmes conditions d'emploi (Duhautois, 2006 : 11). 3) Le lieu d'habitation du salarié (urbaine, péri-urbaine ou rurale) est également à prendre en compte parmi les indicateurs du tableau de bord, au même titre que 4) le niveau de qualification et 5) la catégorie socio-professionnelle.

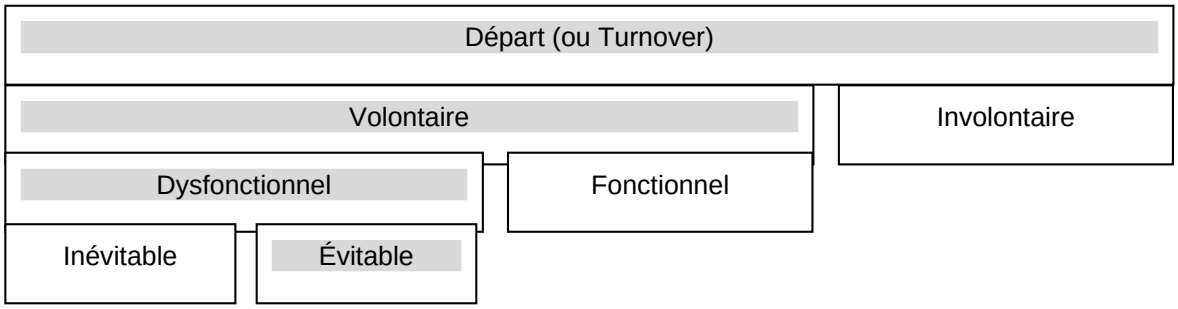
> **Extrait 7. Le Plan de Départ volontaire**
>
> C'est une mesure gouvernementale qui permet à une entreprise confrontée à un contexte économique défavorable de réduire sa masse salariale sans recourir à une complexe procédure de licenciements économiques. Les salariés volontaires au départ bénéficient alors de droits particuliers.
>
> Un plan de départ volontaire n'est ni lié directement à un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) ni une alternative à une procédure imminente de licenciement. Dans la pratique, son utilité est de faire face à une situation économique qui ne permet plus à l'entreprise de maintenir sa masse salariale. Le départ volontaire peut présenter des avantages séduisants pour l'employeur comme pour le salarié, à tel point qu'il peut arriver que cette mesure rencontre un vif succès et que toutes les demandes des salariés ne puissent être honorées. En période de crise, cette mesure est particulièrement attractive.

[58] *Source :* INSEE, *enquêtes Emploi 2003 à 2009.*

Maintenant que nous avons clarifié la notion de départ volontaire, tant sur le plan fonctionnel que dysfonctionnel, abordons le processus attitudinal qui précède l'acte du départ. En effet, l'intention de départ peut être définie comme la dernière manifestation attitudinale qui précède l'acte de quitter l'organisation (O'Neill & Mone, 1998).

Tableau 11. Décomposition du turnover

d'après Le Louarn, 2008 : 102



Pour citer la notion d'« intention de départ volontaire », certains auteurs anglo-saxons parlent de roulement de personnel, c'est-à-dire de turnover (Price, 1977 ; Weil & Kimball, 1995). Cette approche sémantique ne tient pas compte exclusivement de la volonté de partir, mais des départs au sens large.

4.3. Le processus d'intention de départ : analyse des déterminants par les modèles existants

La satisfaction au travail, révélateur de la capacité d'une entreprise à fidéliser son personnel (Peretti, 1999), serait une des causes principales de la volonté d'un salarié de maintenir son emploi dans son entreprise (Ellenbecker, 2004). Selon Sahut (2010 : 102), *« l'entreprise qui ne sait pas répondre aux attentes personnalisées de ses cadres ne sera pas capable à long terme de conserver ses collaborateurs »*. Or, le salarié n'est pas nécessairement lié à son entreprise (Griffeth, 2000). Pour Sahut (2010), l'implication affective du salarié jouerait un rôle clé dans la décision de départ volontaire. L'auteur explique qu'en raison des facteurs environnementaux particulièrement instables (marché du travail, situation personnelle du salarié), l'implication affective demeurerait une cause prédominante dans le choix définitif du salarié. Selon Walker (2013 : 454), la possibilité pour un salarié d'intégrer sa foi dans le travail qu'il exerce l'inciterait à opter pour le choix de rester.

> **Extrait 8. Charte de départ : les 5 engagements d'un salarié** (Rossignol, 2012 : 61)
>
> **Engagement 1 :** le démissionnaire achève sa mission de façon professionnelle et reste disponible pour la passation des dossiers et pour la formation de son éventuel successeur.
>
> **Engagement 2 :** le démissionnaire a un rôle constructif dans le transfert de son savoir-faire/know-how.
>
> **Engagement 3 :** le démissionnaire reste en bons termes avec le management et privilégie un style de communication professionnelle.
>
> **Engagement 4 :** le responsable direct reste disponible envers la personne qui part.
>
> **Engagement 5 :** le manager et l'entreprise s'engagent à fournir des informations positives lors du contrôle des références.

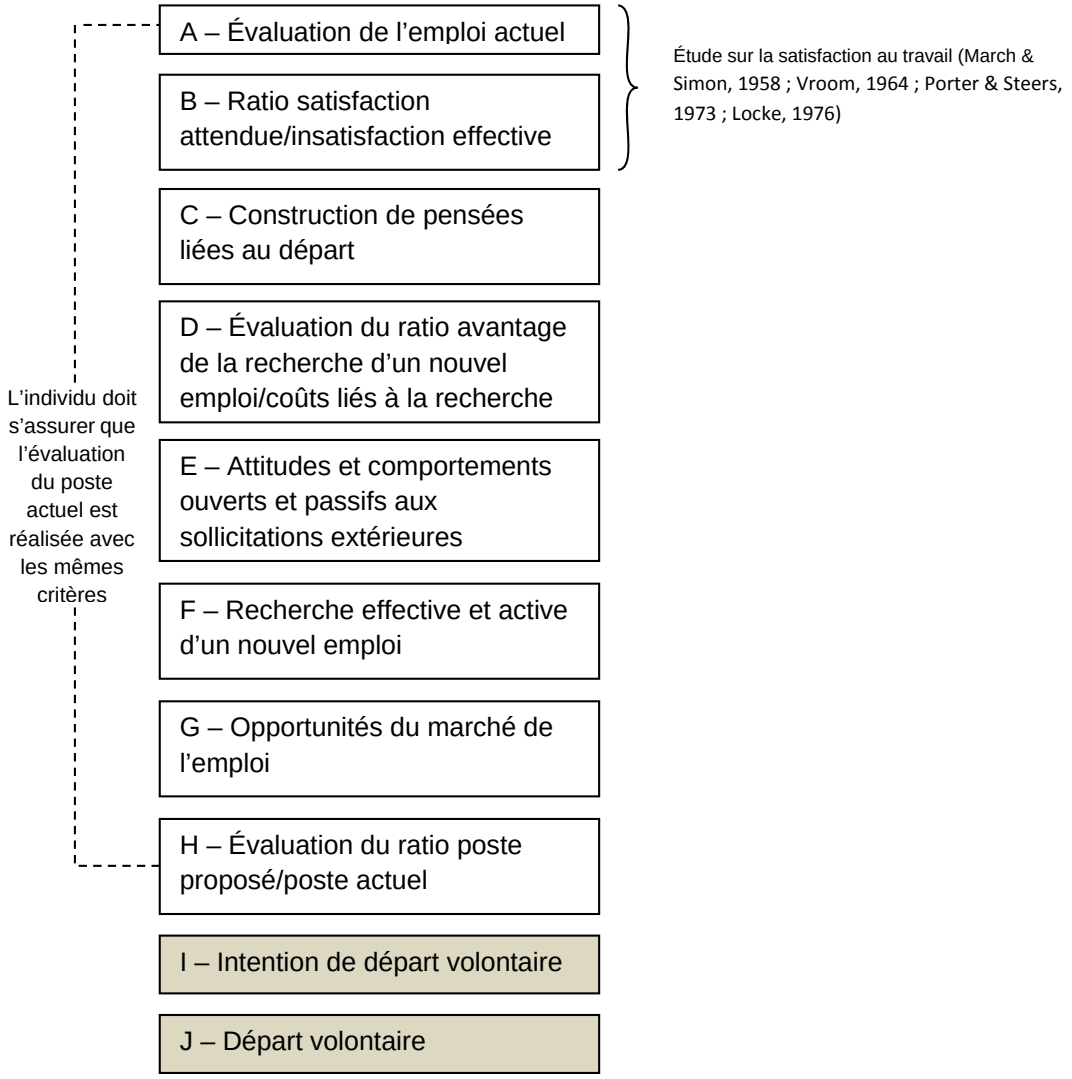
4.3.1. L'intention de départ par le modèle de Mobley (1977)

Le modèle de Mobley (1977) décrit les différentes phases chronologiques entre la satisfaction au travail et le départ volontaire d'un salarié (figure 26). Ce modèle éclaire particulièrement bien sur les variables attitudes intermédiaires telles que l'idée de départ, l'évaluation de l'avantage d'une recherche d'emploi, l'intention de recherche d'un autre emploi, la recherche d'un emploi, l'évaluation des opportunités, les comparaisons avec l'emploi existant et enfin l'intention de départ qui interviennent dans le processus décisionnel. Le bloc A caractérise l'évaluation de son emploi actuel. Le bloc B représente l'état émotionnel matérialisé par la différence entre la satisfaction attendue et l'insatisfaction effective. Ces deux premiers blocs ont fait l'objet d'études majeures antérieures sur la satisfaction au travail (Locke, 1969, 1976), le modèle VIE (Valence – Instrumentalité – Espérances) suggéré par Vroom (1964), le modèle des espérances rencontrées de Porter & Steers (1973) et le ratio contribution/incitation de March & Simon (1958). Si le ratio satisfaction attendue/insatisfaction effective est faible, le bloc C fait son apparition. Le bloc C suggère que l'une des conséquences à l'insatisfaction est de stimuler des pensées liées au départ, même si la littérature reconnaît qu'il peut exister des formes de retrait telles que l'absentéisme ou le comportement passif au travail considérés moins radicaux que le départ proprement dit (Thévenet, 1992). Le bloc D renvoie à la comparaison entre l'avantage d'une recherche d'emploi et le coût liés à la recherche d'un emploi (par exemple : les trajets, les pertes de temps de travail comptabilisées en diminution d'heures de travail, la restauration voire l'hôtellerie lors des périodes de recherche). Cette comparaison est réalisée sous forme de ratio *recherche d'emploi/coût du départ*. Si le ratio est faible en raison de coûts trop importants par rapport aux fruits récoltés dans la recherche d'emploi, le salarié serait amené à réévaluer son emploi actuel, à réduire ses idées de départ et/ou à envisager une autre forme de comportement

de retrait (changement de poste ou de service par exemple). Si, au contraire, le ratio est élevé en raison de coûts négligeables et de perceptions positives et élevées de trouver un nouveau travail, alors le bloc E intervient dans le processus. Ce bloc correspond à l'intention attitudinale et comportementale de la recherche d'un autre emploi. Le bloc E exprime l'ouverture passive aux sollicitations extérieures (lectures des annonces d'offres d'emploi, sélection des sites de recrutement et des chasseurs de têtes). Dans le bloc E, des facteurs externes non liés à l'emploi peuvent accélérer le processus (mutation du conjoint, problèmes de santé). Le bloc F caractérise la recherche effective et active d'une alternative (envoi de la candidature à des cabinets de recrutement, réponses favorables à des chasseurs de têtes). Le bloc G fait état des opportunités d'emploi (nouvelles opportunités proposées par le marché de l'emploi ou fin d'opportunité d'un emploi, car le poste est désormais pourvu).

Figure 26. Processus d'intention de départ et de départ volontaire

d'après Mobley, 1977 : 238



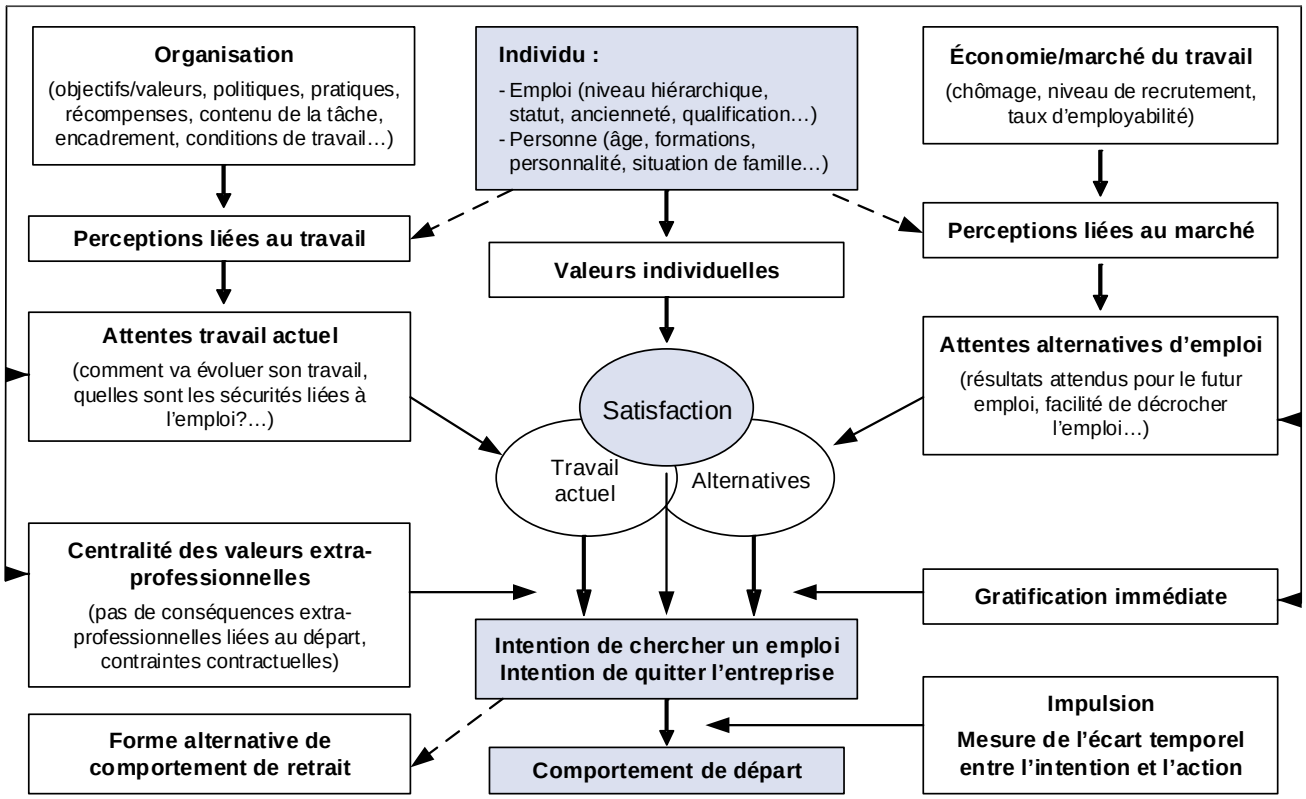
Le bloc H vient ensuite avec la comparaison entre le poste proposé par le cabinet de recrutement et l'emploi actuel du salarié (salaire, conditions de travail, proximité du travail par rapport au domicile, avantages sociaux, etc.). Lorsque l'évaluation est réalisée par le salarié, il convient que la comparaison avec le poste actuel soit la même que pour le bloc A. Dès lors que le ratio poste proposé/poste actuel est élevé, l'intention de départ intervient avec le bloc I (lettre de démission, entretien avec la hiérarchie). Le bloc J termine le processus avec le départ effectif de l'entreprise (fin de contrat et solde de tout compte).

4.3.2. Le modèle élargi de départ de Mobley *et al.* (1979)

Mobley *et al.* (1979) ont proposé une « amélioration » du modèle de départ (Mobley, 1977). Les auteurs y ont ajouté 1) la satisfaction au travail alors que cette variable n'apparaissait qu'en filigrane par le biais des blocs A et B. ; 2) la prévoyance de l'emploi actuel ou bien de l'emploi recherché à l'extérieur tels qu'ils pourraient évoluer apparaît également dans le modèle. L'approche de la prévoyance est assez significative de l'importance du regard sur le marché du travail ; 3) le profil de l'individu et les contingences extra-professionnelles viennent boucler l'apport du modèle élargi des auteurs (figure 27).

Figure 27. Processus élargi du départ volontaire

d'après Mobley *et al.*, 1979 : 517



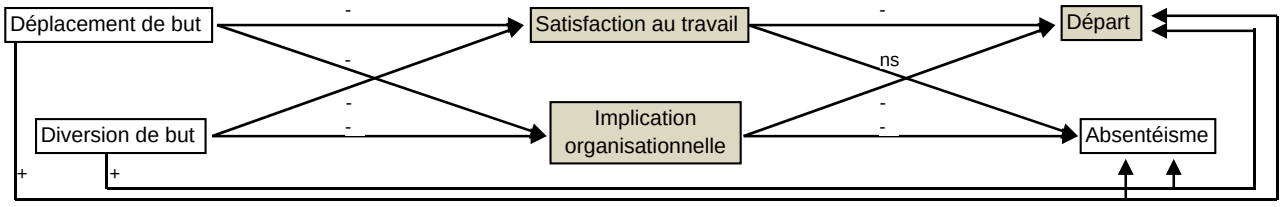
Ce modèle suggère un regard à la fois étoffé en profondeur (les effets de la satisfaction, du travail actuel et des alternatives sur l'intention de départ et le départ volontaire) et étoffé en largeur (évolution de la dimension « organisation »).

4.3.3. Le modèle attitudinal d'Abelson (1983)

La particularité du modèle d'Abelson repose sur deux principes. Le premier est que l'orientation des buts influence les comportements. Les deux buts qui apparaissent sont la diversion de but et le déplacement de but (Warner & Havens, 1968). Le but de diversion existe lorsque *« le but défini au départ est remplacé par un but alternatif »* (Warner & Havens, 1968 : 541). Le but de diversion peut apparaître lorsque l'atteinte d'un but est suppléée par l'atteinte d'un autre but jugé prioritaire selon des critères individuels (manque de rapidité ou de pugnacité pour atteindre le premier but puis remplacé par un but plus atteignable par exemple) ou liés au travail (manque de temps ou de compétence par exemple). Le but de déplacement se définit comme *« la diminution de l'importance donnée à la finalité du but en faveur des moyens mis en œuvre pour l'atteindre »* (Warner & Havens, 1968 : 541). Dans le cas d'un déplacement de but, on observe une inversion des buts à atteindre : la finalité devient un moyen et réciproquement (figure 28). Pour illustrer un déplacement de but, prenons l'exemple du plan de formation annuel. Il est établi par le service RH (finalité) et conditionné par des entretiens d'évaluation préalables en vue de connaître les intentions de formation des salariés (moyens) et peut voir son cheminement classique entretien (moyen) => formation (fin) transformé en cheminement inverse, à savoir formation (moyen) => entretien (fin). Cette démarche n'est pas nécessairement voulue par l'employeur. Elle est parfois subie en raison de contraintes organisationnelles et opérationnelles qui prédominent dans l'agenda des managers.

Figure 28. Modèle attitudinal

d'après Abelson, 1983 : 70



ns : non significatif

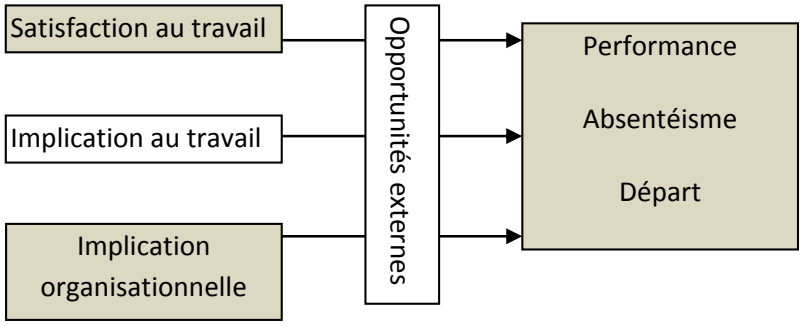
Les entretiens d'évaluation deviennent la finalité de l'entreprise en réponse à des demandes des salariés et des instances du personnel. Pour satisfaire la demande, les services RH utilisent alors le budget de formation et font appel aux OPCA pour dispenser des journées de formation avant les périodes d'évaluation. Dans cette configuration, il n'est pas rare que les formations proposées ne correspondent en rien aux desiderata ou au plan de carrière du salarié[59].Le second principe est que le processus conduisant l'individu au départ est matérialisé par trois phases distinctes : la constitution des buts (déplacement et diversion), les attitudes (satisfaction au travail, implication organisationnelle) et les comportements (départ, absentéisme).

4.3.4. Le modèle d'intention de départ de Neveu (1994)

Neveu suggère une variable intermédiaire « opportunités externes » relative au contexte économique (1994). La variable d'implication est considérée par l'auteur comme multidimensionnelle. Il regroupe l'implication organisationnelle (implication liée à l'organisation) et l'implication au travail (implication liée l'activité de l'organisation). Des trois composantes existantes de l'implication organisationnelle (normative, affective et calculée) proposées par Allen & Meyer (1990), Neveu rejette l'implication normative pour des raisons de contraintes méthodologiques (figure 29). Puis, Neveu suggère une alternative à ce modèle en ajoutant à la variable intermédiaire « les possibilités d'avancement » et « l'implication calculée », en isolant la variable explicative « implication affective » et en précisant les facettes retenues pour la satisfaction au travail : autonomie, intégration, communication et rémunération (figure 30).

Figure 29. Modèle initial d'intention de départ

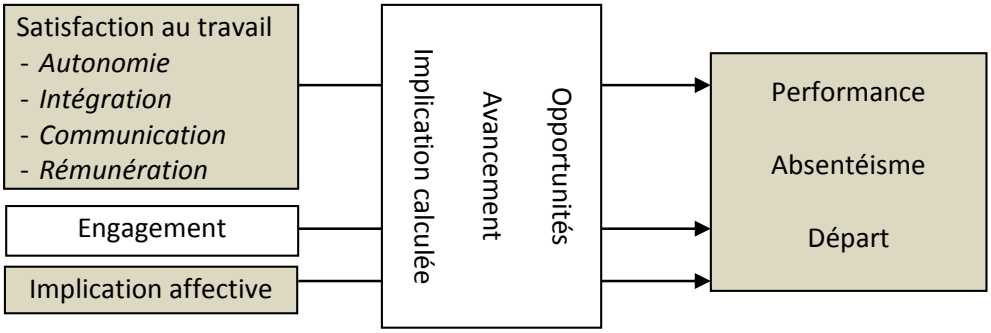
d'après Neveu, 1994 : 30



[59] Alain RAGOT, *« Questions pratiques sur le recueil des besoins de formation »*, publié le 12 novembre 2012 sur *http://www.managementdelaformation.fr*

Figure 30. Modèle alternatif d'intention de départ

d'après Neveu, 1994 : 35



Nous venons de voir dans cette première section les concepts de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle et d'intention de départ. Nous avons également décrit ce que la littérature aborde en matière de liens entre ces différentes dimensions attitudinales. Il convient à présent de connaître la nature des relations existantes entre l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. La littérature à ce sujet est assez riche. La relation entre l'équilibre travail-famille et les attitudes au travail caractérise les problématiques actuelles chez les salariés, toutes choses égales par ailleurs. C'est pourquoi nous avons jugé utile d'insister particulièrement sur les articles récents, à savoir ceux publiés à partir du XXIe siècle.

Section 2. LES RELATIONS ENTRE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE, LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Dans bon nombre de travaux académiques, une relation forte et positive a été confirmée entre le conflit travail-famille/famille-travail et les éléments de tensions que l'on retrouve dans l'insatisfaction au travail, la baisse d'implication organisationnelle et l'intention de départ (Burke, 1988; Greenglass & Burke, 1991; Kinnunen & Mauno, 1998; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996). Également, le conflit travail *vers* famille a été observé comme ayant un lien fort et négatif avec des facteurs de tension au travail (Netemeyer *et al.*, 1996 ; Stewart & Barling, 1996). De récentes études ont évoqué des relations étroites entre le travail et la vie de famille ainsi que leur lien avec des variables dépendantes telles que le sentiment de bien-être au travail (Aryee, Srinivas & Tan, 2005 ; Glazer & Beehr, 2005 ; Yang, 2005). La méta-analyse de Allen *et al.* (2000)

confirme la forte influence négative de l'équilibre travail-famille sur le bien-être au travail ainsi qu'un lien positif et marqué entre l'équilibre travail-famille et le stress psychologique, la santé physique et les tensions dans le cercle familial. Pour illustrer cet état de fait, un salarié conscient qu'il peut organiser ses rendez-vous pour aller chez le dentiste ou se préoccuper de son enfant malade à la maison se libère de sa tension psychologique liée à son « non-travail » (Allen *et al*., 2013 : 349). Précisons toutefois deux aspects : 1) la nature des relations pourrait être conditionnée par les valeurs culturelles inculquées par le pays d'appartenance (Billing *et al.*, 2014) ; 2) des travaux démontrent que les salariés capables de tirer profit des avantages proposés par leur employeur en matière de politiques d'articulation travail-famille sont plus satisfaits de leur travail (Kossek *et al.*, 2011). Parmi les nombreuses conséquences probables à l'apparition de l'équilibre travail-famille, la littérature ouvre deux axes de recherche : le premier relèverait de l'intention de quitter l'entreprise et du turnover ; le second proviendrait de la satisfaction au travail et de sa relation avec les autres concepts. D'une manière générale, l'équilibre travail-famille aurait une influence négative sur le comportement au travail. Parmi les comportements observés, on note le stress professionnel (Bacharach *et al.*, 1991), la baisse de l'implication organisationnelle (Frone *et al.*, 1992 ; Barling *et al.*, 1994 ; Greenhaus *et al.*, 2001) et de la satisfaction au travail (Hammer *et al.*, 2011 ; Kossek & Ozecki, 1998), davantage d'absentéisme et de retards (Paris, 1989) et l'accroissement du turnover (Mc Craken, 2000).

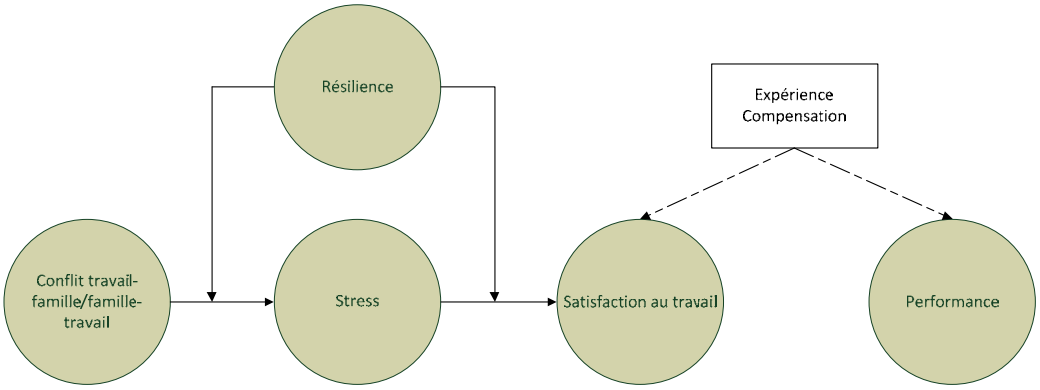
1. Le rôle de la composante « stress » de l'équilibre travail-famille

Selon Hulin *et al.*, la satisfaction au travail provient de quatre facteurs psychologiques : les résultats d'un travail, les contributions [à l'organisation] d'un travail en termes de temps, d'aptitudes, de stress et d'occasions manquées, afin que l'individu évalue ce qui est bon ou acceptable pour lui (Hulin *et al.*, 1985). Un consensus serait de considérer les deux approches de la satisfaction au travail, l'évaluation et l'état émotionnel, comme ayant mobilisé le plus d'intérêt. Paillet (2008, p. 25), Carson *et al.* (2011) expliquent que l'enrichissement du binôme inter-rôles *travail-famille* favorise l'accroissement de la satisfaction au travail. Inversement, il apparaîtrait que l'équilibre travail-famille favorise l'insatisfaction au travail (Ergeneli *et al.*, 2010 ; Adams, King & King, 1996 ; Near, Rice & Hunt, 1980 ; Yogev & Brett, 1985). Aussi, Staples *et al.* parviennent à la conclusion qu'un jugement positif sur la perception qu'un individu a de ses capacités à être performant sur une tâche aurait un impact positif sur sa satisfaction au travail (Staples *et al.*, 1999). La dimension personnelle relative au conflit travail-famille serait de nature à affecter la satisfaction au travail, que l'individu soit âgé ou non (Bertrand *et al.*, H2 validée :

226). Un ensemble de recherches menées dans les États de l'ouest des États-Unis ont suggéré que l'émergence du conflit travail-famille *« pouvait conduire à un appauvrissement des attitudes tel qu'une insatisfaction au travail ainsi qu'à une augmentation du turnover »* (Spector *et al.*, 2007, p. 806). Regardons de plus près comment interagissent les facettes du conflit travail-famille, à savoir le temps, le stress et le comportement, sur l'insatisfaction au travail. Rappelons brièvement les trois facettes du conflit travail-famille : 1) le conflit lié au temps renvoie à l'absence de temps nécessaire pour accomplir une mission et qui déséquilibre le rôle au travail et à la maison. Cette absence de temps est du coup compensée par une augmentation de l'amplitude horaire sur une journée, un accroissement du volume d'heures travaillées sur une semaine et à une forte rigidité dans le planning (Carlson, 1999) ; 2) le conflit lié au stress est lié à une fatigue physique (surcharge de travail) ou psychologique (mauvaises conditions de travail, opportunités de carrière limitées) qui empêche la pleine participation dans un rôle à la maison ou au travail (Byron, 2005) ; 3) le conflit lié au comportement correspond au comportement avéré dans un rôle, tel qu'être prévoyant au sein de son foyer pour les choix financiers ou les démarches sanitaires par exemple, et qui est inapproprié dans l'autre rôle, comme savoir prendre des risques commerciaux et financiers dans un lancement de nouveau produit (Greenhaus *et al.*, 2006). Bruck *et al.* (2002) ont montré que le conflit lié au comportement est bien plus prédictif d'une quelconque forme d'insatisfaction au travail que les facettes du conflit lié au temps ou au stress. Mais si la satisfaction au travail a souvent été au cœur des travaux académiques concernant son lien de dépendance à l'équilibre travail-famille, les recherches ont dévoilé des contrastes dans les études menées sur les relations entre l'équilibre travail-famille et les comportements organisationnels induits (Amstad *et al.*, 2011).

Figure 31. Cas où la variable « stress » intervient comme élément médiateur dans les effets du conflit travail/famille sur la satisfaction au travail

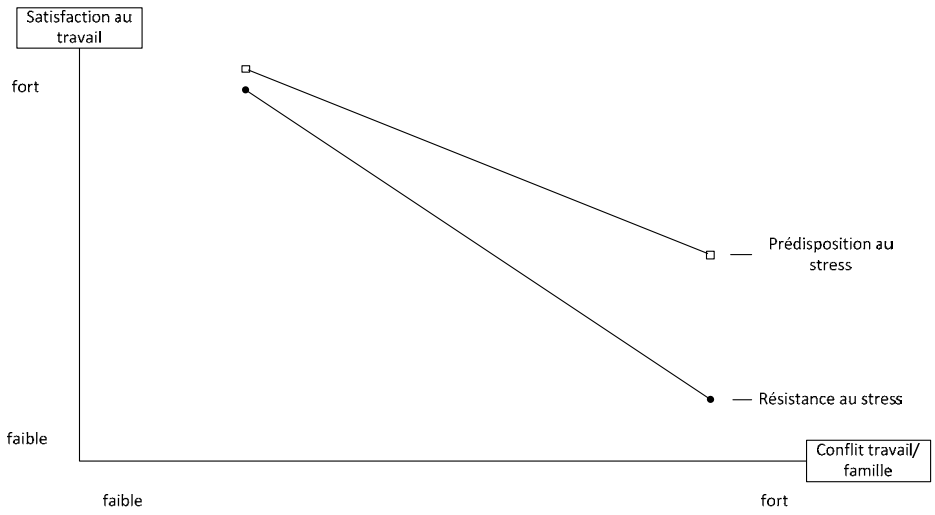
d'après Krush *et al.,* 2013 : 45



Les recherches ne s'accordent en effet pas du même degré de satisfaction au travail chez un salarié en conflit travail-famille. Pour certains chercheurs, ce degré est avéré assez bas par rapport à d'autres salariés n'ayant pas le même dilemme (Allen *et al*., 2000), du même niveau de satisfaction pour d'autres (Aryee *et al*., 1999) et plus satisfait dans des études antérieures (Thompson & Blau, 1993). Cette variété de mesures pourrait être liée au fait que toutes les dimensions du conflit travail-famille n'ont pas toujours été prises en compte et qu'il est important de maintenir l'ensemble des facettes lorsque des liens sont étudiés avec d'autres variables attitudinales (Kossek & Ozeki, 1998 ; Bruck *et al*., 2002). En cette période où le burnout est cité dans les publications comme une conséquence à l'équilibre travail-famille (voir la méta-analyse de Reichl *et al.*, 2014), les facettes du stress sont largement évoquées (figure 31). Le stress n'apparaît d'ailleurs plus comme une facette de l'équilibre travail-famille, mais comme un prolongement du concept, un élément médiateur. La prédisposition au stress et la capacité à résister au stress sont même comparées (figure 32). D'après Lapierre & Allen (2006), il serait essentiel d'isoler chaque facette du conflit travail-famille lors des recherches afin de mesurer l'impact de chacune d'elles sur les comportements organisationnels. Les travaux de Kahn *et al*. (1964) portant sur l'étude du lien entre les trois dimensions du conflit travail-famille et la satisfaction au travail attestent d'une absence de congruence des valeurs entre les rôles au travail et les rôles en famille. La juxtaposition de deux valeurs importantes pour le salarié (celle du travail et celle de la famille) pourrait en effet biaiser certains résultats obtenus sur le degré de satisfaction au travail, surtout lorsque le travail est jugé comme une menace pour son rôle en famille (Grandey *et al.*, 2005).

Figure 32. Cas où la variable « stress » est comparée suivant l'indice de résistance ou de prédisposition

d'après Energeli *et al.,* 2010 : 688



Par exemple, lorsqu'un salarié croit que les changements de rythme ou l'environnement de travail stressant sont responsables du manque de temps ou d'énergie pour se consacrer à sa famille, il pourrait développer un ressenti négatif, qui, à son tour, réduirait le niveau de satisfaction au travail (Buonocore & Russo, 2013 : 93).

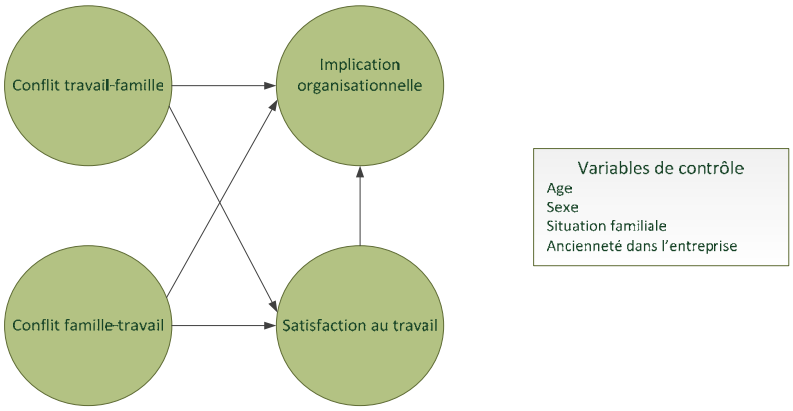
2. Équilibre travail-famille et implication organisationnelle

2.1. Un lien avec la satisfaction au travail…

Selon la littérature, la satisfaction ou encore le succès dans son travail (sa famille) serait directement lié à la satisfaction ou le succès dans sa famille (son travail) (Aryee *et al.*, 2005). Certains auteurs s'accordent sur le fait que la satisfaction au travail est un indicateur de santé physique ou mentale pour les entreprises et que ces attitudes sont directement liées aux problématiques familiales du salarié (Sumer & Knight, 2001 ; Judge & Ilies, 2004; Vodanovich & Piotrowski, 2006). Les études empiriques menées depuis le début du XXIe siècle montrent que les difficultés à mener de front les responsabilités familiales et professionnelles constituent un déterminant majeur à une insatisfaction au travail et à une baisse de l'implication organisationnelle affective (Allen, Herst, Buck & Sutton, 2000 ; Netemeyer, Brashear-Alejandro & Boles, 2004 ; Karatepe & Sokmen, 2006). Ces deux formes attitudinales – satisfaction au travail et implication organisationnelle – sont à ce titre réputées pour être fortement corrélées entre elles (Lambert *et al*., 2006).

Figure 33. Les effets du conflit travail-famille et famille-travail sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Présentation partielle du modèle de Karatepe & Kilic, 2009 : 980



Dans une investigation plus générale, les chercheurs s'accordent à dire que l'interface travail-famille, qu'elle soit étudiée sous le concept du conflit travail-famille ou du conflit famille-travail, engendre des conséquences particulièrement négatives sur les attitudes au travail (Kinuunen *et al.*, 2006). En regroupant ces concepts dans un même modèle, les travaux de Karatepe & Kilic (2009) démontrent l'existence de liens significatifs entre les conflits travail-famille et famille-travail et la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle affective (figure 33). Les critères personnels régulièrement cités dans les travaux pour être sensibles à ces effets attitudinaux sont l'âge, le sexe, la situation de famille (monoparental ou en couple), l'ancienneté dans l'entreprise et le nombre d'enfants (Wayne, Musisca & Fleeson, 2004 ; Grzywacz & Butler, 2005 ; Aryee *et al*., 2005 ; Karatepe & Sokmen, 2006).

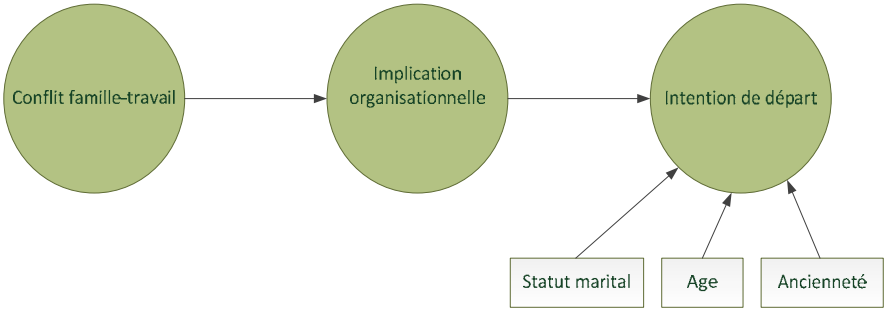
2.2. … et l'intention de départ

Greenhaus *et al.* (2003 : 513) ont établi que l'équilibre travail-famille *« renvoie au principe qu'un individu est tout aussi impliqué et satisfait dans son rôle au travail que dans son rôle en famille »*. Certains auteurs modèrent les résultats de cette étude en jugeant qu'un niveau d'implication au travail nécessite une absorption totale en temps et en énergie si bien que ce même niveau d'énergie n'est pas possible dans son rôle en famille (Sturges & Guest, 2004 ; Mathieu & Zajac, 1990). D'autres auteurs, au contraire, sur vingt à trente années d'intervalle dans leurs travaux respectifs, considèrent que l'implication dans les deux rôles produit davantage d'énergie au bénéfice des sphères familiales et au travail et que ce surcroît d'énergie permet à l'individu d'opérer simultanément dans les deux rôles avec une implication personnelle et professionnelle d'autant plus amplifiée (Marks, 1977 ; Romzek, 1989 ; Greenhaus & Powell, 2006). Durant cette même période, un lien modérateur de l'implication organisationnelle entre le conflit travail-famille sur la satisfaction au travail a été étudié (Begley & Czajka, 1993 ; Namasivayam & Zhao, 2007). Les résultats de leurs travaux ont révélé que l'implication organisationnelle atténuait l'influence des facteurs de stress au travail – et que l'on retrouve dans le conflit travail-famille – sur le degré de plaisir et de satisfaction au travail. Concernant l'implication organisationnelle affective (Meyer & Allen, 1993), les salariés dont cette dimension de l'implication est élevée montreraient un plus fort plaisir à travailler (Williams, 2010). Inversement, lorsque la composante affective de l'implication organisationnelle est faible, il semblerait que le salarié ne voit plus que les éléments négatifs de son travail au point de devenir particulièrement insatisfait de son travail, voire dans un sentiment de détresse psychologique (Carlson, 1999). L'ancienneté et l'âge dans l'entreprise sont également à prendre en compte dans l'équation. Habituellement, ces variables

sont corrélées avec les responsabilités familiales, le statut marital (en couple ou monoparental) et une plus grande propension à rester dans son univers professionnel. La volonté de partir se voit ainsi considérablement réduite (Finegold *et al.*, 2002 ; Randhawa, 2007). Une partie du modèle de Chawla & Sondhi (2011) propose de lier le conflit travail-famille, l'implication organisationnelle et l'intention de départ avec ces variables individuelles (figure 34). De façon assez analogue, on retrouve les concepts de conflit travail-famille, d'implication organisationnelle, de satisfaction au travail et d'intention de départ dans les travaux de Vigoda-Gadot *et al.* (2010). Les auteurs se sont penchés sur les variables de succès en seconde carrière lorsque le conflit travail-famille et l'implication organisationnelle constituent un déterminant au modèle (figure 35).

Figure 34. Les effets du conflit travail-famille sur l'implication organisationnelle et l'intention de départ

Présentation partielle du modèle de Chawla & Sondhi, 2011 : 14



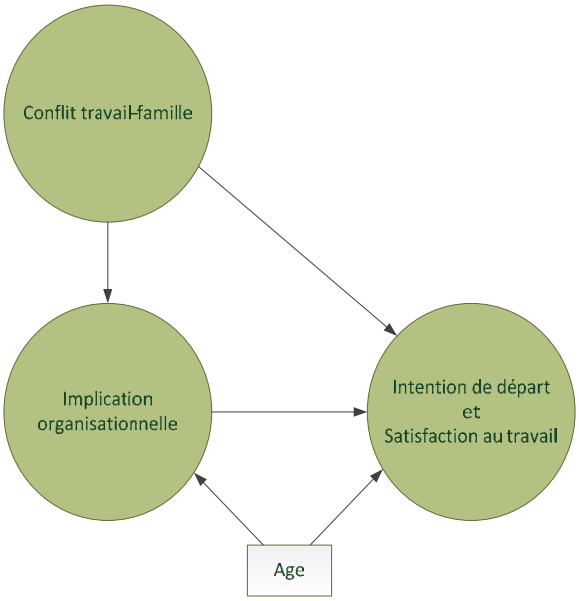
La thématique du turnover a fait l'objet d'une rencontre AGRH en 2010[60]. Un an auparavant, « *une étude menée par internet auprès d'une population de plus de 200 diplômés d'une grande École de gestion, pour la plupart âgés de 30 ans [a révélé] que l'impact de la satisfaction au travail sur l'intention de départ est [particulièrement] fort* »[61]. Il apparaîtrait que les conflits inter-rôles favoriseraient un mal-être chez les salariés qui, par ricochet, chercheraient plus naturellement à quitter l'entreprise pour trouver un emploi dans une autre organisation (Duxbury & Higgins, 1998). Burke (1988) & Good (1996) ont confirmé le lien positif entre le l'équilibre travail-famille et l'intention de partir. Mais les raisons de vouloir partir pourraient tout simplement provenir d'un souci de supprimer la zone de conflit entre le travail et la vie de famille

[60] *« Nouveaux comportements, nouvelles GRH ? »*, XXIe congrès AGRH du 17 au 19 novembre 2010, Rennes/Saint-Malo.
[61] Ibid, page 2.

(Greenhaus *et al.*, 2001). Les travaux de Mowday *et al.* (1984, p.80) ont contribué à éclairer l'impact direct des attitudes au travail sur la décision de quitter son entreprise.

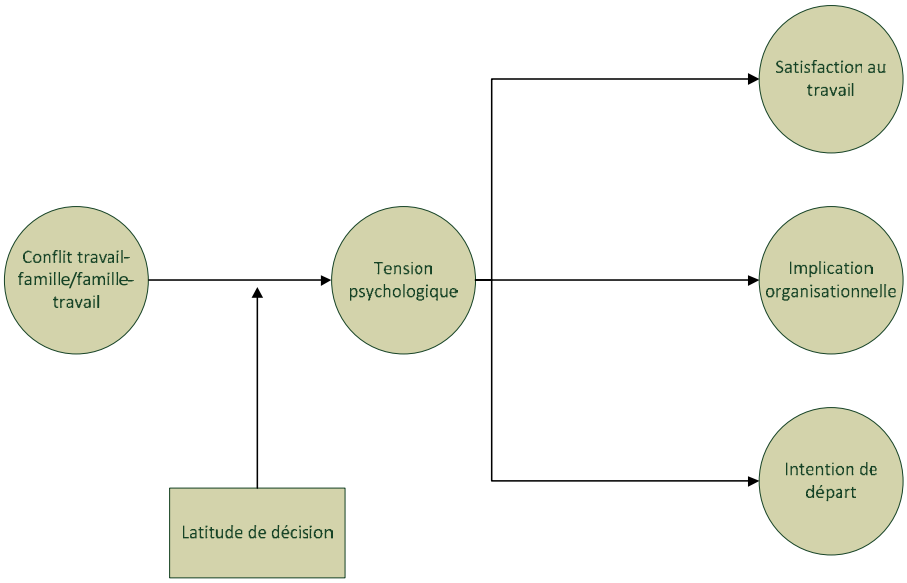
Figure 35. Les effets du conflit travail-famille sur l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail et l'intention de départ

Présentation partielle du modèle de Vigoda-Gadot, Baruch & Grimland, 2010 : 382



Ces recherches ont permis de se rapprocher de celles de Mobley *et al.* (1979) qui, deux ans auparavant, s'attachaient davantage à expliquer le processus intégral et aval de décision de départ (ibid, 1977, p. 238). Selon l'auteur, le processus de départ serait à considérer sur deux plans : celui de vouloir quitter l'entreprise en vue d'une retraite anticipée (voluntary retirement) et celui de vouloir changer d'entreprise (voluntary turnover). Ces deux aspects mettent en perspective à la fois une hétérogénéité cognitive en matière de volonté de départ (les objectifs liés à la carrière sont différents) et une homogénéité psychologique, car les facteurs de retrait (retirement et turnover) relèvent ici d'un mécontentement de sa situation actuelle dans les deux cas (Adams & Beehr, 1998). À ce titre, beaucoup de chercheurs s'accordent à dire que les études menées sur les relations entre l'équilibre travail-famille et l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail et l'intention de départ ont oublié un médiateur important entre les expériences malheureuses et ces comportements organisationnels.

Figure 36. La tension psychologique :
lien médiateur entre l'équilibre travail-famille et les comportements organisationnels
Billing *et al.*, 2014 : 64



Une expérience négative telle que le déséquilibre travail-famille aurait une influence directe sur des formes de tensions psychologiques telles que l'anxiété. Dans cette mesure, le conflit travail-famille/famille-travail amorcerait une sorte de stimulus de réponse rapide (l'anxiété ou la tension) qui aboutirait à une forme de tension psychologique ou physiologique. Par effet de levier, ces tensions psychologiques (figure 36) agiraient négativement sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (Glazer & Beehr, 2005). De la sorte, *« L'intention de prendre sa préretraite est assimilée plus à une cognition de retrait qu'à un phénomène lié à l'âge »* (Bertrand *et al.*, 2010, p. 215). La satisfaction au travail – concept prédictif d'un désir de mouvement – est considérée par la littérature comme le concept majeur qui favorise la volonté de quitter un employeur (Direnzo & Greenhaus, 2011). Or, la satisfaction au travail renverrait à deux facteurs bien distincts : celle liée au travail proprement dit et celle liée à sa vie personnelle (Hansez *et al.*, 2005). Et le facteur personnel tel que le conflit travail/famille serait de nature à affecter la satisfaction au travail, que l'individu soit âgé ou non (Bertrand *et al.*, 2010, p. 226). Le facteur professionnel lié aux changements organisationnels (pour les plus âgés), l'insécurité (pour les plus jeunes) et le fait de ne pas avoir la possibilité de se développer personnellement dans un cadre professionnel (pour tous les âges) seraient également de nature à favoriser le départ des salariés. Le fait de trouver un autre environnement de travail, une vie professionnelle supposée meilleure, pourrait agir sur l'individu au point qu'il prenne la décision de quitter l'entreprise.

Conclusion du chapitre 2

Les comportements organisationnels que nous avons exposés dans ce chapitre constituent les effets marquants de l'équilibre travail-famille. La satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ interagissent, nous l'avons vu, de façon quasi permanente dans ce dispositif. La littérature démontre que de façon systématique ou presque, l'équilibre travail-famille, déjà instable, peut générer des attitudes individuelles qui relèvent de la motivation au travail et sont susceptibles de générer un départ volontaire de l'organisation. Or, la difficulté des entreprises consiste à retenir les meilleurs profils afin d'optimiser les indicateurs de performance (comptables, financiers, économiques, commerciaux, sociaux, etc.) de son institution. Un départ impulsé par le salarié et non désiré par l'employeur engendre des coûts organisationnels que ce dernier n'est pas prêt à assumer. Inversement, un salarié qui ne répond pas assez aux critères de performance de son entreprise peut vouloir rester à défaut de trouver une meilleure place ailleurs.

Or, la littérature nous apprend qu'une façon de prédire, voire d'anticiper un gain ou une perte potentiels d'un individu par son départ ou son maintien volontaire trouverait des éléments de réponses chez l'individu lui-même. Dans la perception qu'il a de sa propre efficacité, l'individu pourrait trouver des ressources suffisamment importantes afin qu'elles prennent le pas sur le conflit qui s'installe dans la gestion de sa vie personnelle et de sa vie professionnelle. Les revues académiques renvoient au concept de *Sentiment d'Efficacité Personnelle*. Dans la partie que nous allons développer à présent, nous présentons le concept de *Sentiment d'Efficacité Personnelle* (SEP) imaginé par A. Bandura (1978). Avec l'appui des cadres théoriques mobilisés dans la littérature, ce concept considéré dans notre modèle comme élément modérateur dans la relation entre l'équilibre travail-famille, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle donne un éclairage fort sur la capacité d'un individu à garder la main sur son destin professionnel. Autant la gestion d'un équilibre permanent entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle ne dépend pas intégralement de lui (contexte familial ou professionnel oblige), autant le SEP en qualité de modérateur permettrait de nuancer, voire de juguler, les effets négatifs d'un quelconque conflit travail-famille ou famille-travail sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et, par ricochet, l'intention de départ. Nous proposons de dégager dans cette partie les principaux axes académiques et méthodologiques intégrant dans un même modèle l'équilibre travail-famille, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ. Également, une investigation spécifique sera menée sur le concept de sentiment d'efficacité personnelle afin de

déterminer dans le modèle l'impact de son effet modérateur et de tester une composante originale du SEP : la Rétroaction Perçue d'Auto-Efficacité (RPAE). Cette composante sera analysée suivant trois angles d'approche. Le premier sera de comparer l'ensemble des concepts voisins à la RPAE et existants dans la littérature ainsi que des théories issues d'expériences comportementales du XXe siècle qui s'apparentent à ce facteur original. Cette comparaison permettra de faire les distinctions sémantiques entre elles et la RPAE. Le deuxième angle nous conduira à examiner la composante RPAE dans la théorie socio-cognitive pour justifier de son ancrage théorique. La RPAE sera ainsi proposée en tant que composante du concept de sentiment d'efficacité personnelle suggéré par Bandura (1993, 1997, 1999) afin d'intégrer l'environnement dans la perception de l'individu sur ses capacités. Le dernier angle d'approche consistera à tester le rôle modérateur du SEP dans la relation entre l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail en incluant la RPAE comme une dimension à part entière du sentiment d'efficacité personnelle.

DEUXIÈME PARTIE

ANALYSE DU RÔLE MODÉRATEUR DU SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE SUR LA RELATION ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE ET SATISFACTION AU TRAVAIL

DEUXIÈME PARTIE

ANALYSE DU RÔLE MODÉRATEUR DU SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE SUR LA RELATION ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE ET SATISFACTION AU TRAVAIL

LES ENJEUX MANAGÉRIAUX de cette recherche pour les dirigeants d'entreprise sont de prédire suffisamment tôt les comportements futurs des cadres par la connaissance de leur auto-efficacité[62]. Les organisations seraient notamment amenées à agir sur les différents points d'entrée tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la recherche d'un travail, le choix d'alternatives, la volonté de se retirer et l'intention de partir (Griffeth *et al.*, 2000 : 483). En observant les courbes démographiques, les entreprises se rendent compte de l'urgence de préserver la compétence. Le papy-boom déséquilibre a provoqué le départ massif des séniors. Ce déséquilibre démographique ne peut être compensé par l'arrivée des jeunes générations. C'est alors que les entreprises cherchent à tout prix à retenir les seniors les plus expérimentés afin de

[62] Également connu sous le terme de sentiment d'efficacité personnelle, ou encore de perception d'auto-efficacité.

préserver le savoir et l'expertise. Mais le déséquilibre ne serait pas que démographique. Il proviendrait aussi de l'aptitude de certains salariés. Un rapport alarmant provenant des responsables RH révèle que les salariés jugés les plus performants seraient davantage susceptibles de quitter volontairement l'entreprise[63]. Et Griffeth *et al.* concluent dans leur méta-analyse (ibid. : 486) que les interventions managériales favoriseraient de manière générale la rétention des salariés. Allen *et al.* parviennent aux mêmes résultats une décennie plus tard (Allen *et al.*, 2009). Des travaux de recherche portant sur le turnover expliquent qu'un départ volontaire concerne généralement un individu qualifié de « performant » par l'entreprise. Inversement, un départ involontaire serait provoqué par l'entreprise dès lors que la personne en question ne répond pas à certains critères de performance imposés. En effet, un départ impliquerait des effets dysfonctionnels du turnover dont l'origine proviendrait d'un déséquilibre entre, d'un côté, le départ volontaire d'un salarié – censé générer une diminution structurelle des coûts – et, de l'autre, l'augmentation des coûts engendrés par ce départ suite à la perte d'un salarié performant (sur les critères de l'entreprise) ainsi qu'au coût de la future embauche (Abelson & Baysinger, 1984). Or, il apparaîtrait en synthèse que la somme de ces coûts dépasserait la baisse des coûts du turnover volontaire. Il résulterait de ces champs de recherche que les actions RH visant à préserver les cadres porteraient sur ceux dont les profils correspondent aux critères de performance de l'organisation.

Or, différentes études montrent que le sentiment d'efficacité personnelle, concept qui s'apparente à la performance individuelle perçue par l'individu et pour lui-même, pourrait agir comme un effet modérateur dans l'effet de départ. D'abord validé dans la littérature comme modérateur dans la relation *facteur de stress-facteur de tension*, le SEP est intégré dans ce mécanisme afin de mesurer sa pertinence en tant qu'élément modérateur dans la relation entre l'équilibre travail/famille et la satisfaction au travail. À ce jour, rares sont les études qui ont abouti à un modèle analogue et l'état de l'art conduit dans notre thèse ne permet pas d'apporter d'éléments suffisants pour déterminer si oui ou non le SEP joue un rôle contributeur dans cette relation. Le cœur de notre réflexion a porté sur le comportement de l'individu au travail et sur le fait qu'il veuille partir. Et l'intérêt de notre projet de recherche renvoie à l'influence du SEP de l'individu dans son choix de se retirer ou non de son travail.

Les chapitres 3 et 4 qui vont suivre représenteront la deuxième partie de la thèse. Le chapitre 3 va définir le concept de sentiment d'efficacité personnelle dans la théorie socio-cognitive. Nous

[63] *HR Magazine*, avril 2012, p. 40.

apporterons un éclairage sur la dimension prédictive du SEP par l'apport de la théorie de l'action raisonnée et de la théorie du comportement planifié. Nous approcherons également les concepts attenants au SEP et expliquerons le principe de l'agentivité et de la réciprocité causale triadique, deux apports de la théorie socio-cognitive. Nous clôturerons ce chapitre par la présentation de la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) et par sa comparaison avec les théories et les expériences référentes du XXe siècle. Le chapitre 4 proposera un modèle explicatif en délimitant les cadres théoriques et en y associant un modèle et des hypothèses de recherche. Les phases exploratoire et confirmatoire caractériseront la méthodologie et matérialiseront le contenu empirique de l'étude.

CHAPITRE 3

LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE (SEP) : UN CONCEPT ISSU DE LA THÉORIE SOCIO-COGNITIVE

CHAPITRE 3

LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE (SEP) : UN CONCEPT ISSU DE LA THÉORIE SOCIO-COGNITIVE

EN PRÉAMBULE, il nous semblait opportun de clarifier la raison de la présence du sentiment d'efficacité personnelle (SEP) dans notre recherche. Nous allons voir dans cette phase introductive que le SEP n'est pas étranger aux interactions entre les facteurs de stress (recherche permanente d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, charge de travail conséquente, gestion du temps et des humeurs, etc.) et certains indicateurs de tension chez l'individu (démotivation, insatisfaction, baisse de l'implication, volonté de partir, etc.). Pourquoi confronter le SEP au couple *stress – tension* que nous définirons plus loin ? La recherche d'un équilibre harmonieux travail-famille, une charge de travail cohérente et une gestion du temps davantage maîtrisée ne seraient-ils pas suffisant à la réduction de ces indices de tension ? C'est probable. Cependant, ce que nous tentons de comprendre ne se situe pas dans l'environnement de travail de l'individu, mais bien dans ses propres ressources, ses propres capacités. Au départ, l'individu n'a qu'une faible latitude d'action vis-à-vis de son environnement. S'il est cadre, il devra satisfaire aux exigences de son statut et de sa profession à savoir, l'inconnue de son temps de travail et de sa capacité à gérer des dossiers plus ou moins complexes. Le SEP est un concept qui permet de prédire les comportements futurs tant dans les moyens mis en œuvre par l'individu que dans sa

recherche des résultats issus de ses performances (Bandura & Cervone, 1986 ; Wood & Bandura, 1989 a). Certains auteurs affinent cette information en précisant que l'efficacité liée à la réalisation a un niveau de prédictivité plus élevé que l'efficacité liée aux moyens mis en œuvre (Mone, 1994 ; Stotland & Zuroff, 1991). Selon eux, la recherche des moyens ne constitue qu'un ensemble partiel de la recherche des réalisations (projets, missions, communications, etc.) Ce pouvoir prédictif donnerait des informations cruciales aux dirigeants, responsables RH et consultants en matière de proactivité. Nous reviendrons sur la propriété prédictive du SEP – ou de l'auto-efficacité – un peu plus loin dans ce chapitre. Autant, la gestion de l'articulation travail-famille dans les entreprises nécessite des soins curatifs pour compenser – au moins en partie – le déséquilibre permanent entre les deux sphères, autant la connaissance du SEP d'un individu favoriserait la mise en place d'un dispositif préventif, c'est-à-dire susceptible de s'inscrire dans la stratégie de la société et du groupe. Pour l'heure, essayons de comprendre en quoi le SEP intervient dans la relation entre la conciliation vie professionnelle et vie personnelle et les attitudes au travail qui en découlent.

Des études ont montré que des éléments de stress au travail n'auraient pas d'impact organisationnel lorsque les individus ont une bonne image de leur travail (Mossholder, Bedein & Armenakis, 1982). Par ailleurs, les recherches ont dévoilé que la confiance en son auto-efficacité était un déterminant à la réflexion et à l'action. Jex & Bliese (1999) ont mis en lumière que le niveau d'auto-efficacité chez un individu conditionnait l'effet du stress dans la mise en place de stratégies utilisées pour résoudre le problème lié à une tâche (dans le cas d'une auto-efficacité élevée) ou bien sur un état émotionnel fragile (dans le cas d'une auto-efficacité faible) (Jex & Bliese, 1999 : 350). Pour ces mêmes travaux, les auteurs ont validé l'hypothèse qu'un manque d'auto-efficacité chez un individu influençait fortement une baisse de la satisfaction au travail (ibid. : 355). Plus globalement, des études académiques ont révélé que *« […] l'auto-efficacité modérait la relation entre certains éléments facteur de stress tels que le nombre d'heures travaillées, la surcharge de travail ou encore le sens des tâches effectuées et la satisfaction au travail […] ainsi que les tentatives d'abandon d'un travail »* (Grau, Sallanova & Peiro, 2001 : 65). D'autres travaux (Jex *et al.*, 2001 ; Salanova, Peiro & Schaufeli, 2002 ; Schaubroeck & Merritt, 1997) ont confirmé l'effet modérateur de l'auto-efficacité sur la relation entre les facteurs de stress tels que la charge de travail et les indices de tension tels que la satisfaction au travail (Jex & Bliese, 1999 : 351). Selon Schneewind & Kupsch, *« les variables modératrices peuvent contribuer à une meilleure compréhension des relations entre les variables intermédiaires (ex. : effets négatifs du débordement du travail sur la vie familiale) et les variables dépendantes*

spécifiques telles que la détresse ou l'insatisfaction personnelle » (Schneewind & Kupsch, 2006 : 14). Une étude beaucoup plus récente soutient l'existence de l'impact modérateur de l'auto-efficacité sur la relation entre des facteurs de stress et la satisfaction au travail, particulièrement lorsque les effets modérateurs d'une auto-efficacité faible contribuent à une diminution – même mineure – de la satisfaction (Prati, Pietrantoni & Cicognani, 2010). Aryee, Luk, Leung & Lo (1999) ont fait état d'un important effet « tampon » de l'auto-efficacité en matière de gestion des émotions dans le but de pallier les risques personnels de dérives comportementales en matière de conflit travail-famille et d'insatisfaction professionnelle. Les résultats de Lu, Chang & Lai expliquent que l'auto-efficacité a une incidence sur la relation entre les facteurs de stress et la satisfaction au travail, qu'une forte auto-efficacité impacte plus fortement la satisfaction au travail et, a contrario, une faible auto-efficacité impacte faiblement le degré de satisfaction au travail. Ces mêmes auteurs avancent l'idée que l'écart de variation de la satisfaction – pour un même écart de variation de stress – est plus grand lorsque l'auto-efficacité est forte (Lu, Chang & Lai, 2011 : 406).

Nombre de travaux ont évoqué la notion de « stress » durant cette dernière décennie en la rapprochant du mécanisme qui nous intéresse. Deux études très récentes montrent qu'il y aurait *« une relation négative entre le stress perçu et la satisfaction au travail »* (Williams *et al.*, 2000 cité par Bellinghausen *et al.*, 2009 : 366) et que *« […] plus les scores de débordement [dans le travail] sont élevés plus les scores d'anxiété et de dépression sont proportionnellement élevés. De même [il existerait] des corrélations positives entre les scores d'efficacité personnelle et d'anxiété et de dépression. Ainsi, plus les individus ont un niveau d'efficacité personnelle faible, plus leur niveau d'anxiété et de dépression est élevé. »* (Bellinghausen *et al.*, 2009 : 371). Selon Siegrist, l'individu est prompt à faire des efforts dans son travail s'il perçoit des récompenses en retour, telles que l'estime de soi ou encore le sentiment d'auto-efficacité. L'auteur ajoute que si l'équilibre entre l'effort et la récompense est défaillant, un stress émotionnel peut s'installer (Siegrist, 1996). Dans les travaux de thèse de Baruel Bencherqui (2007), l'auteure expose l'engagement et la motivation des cadres à s'inscrire dans une démarche de validation des acquis et de l'expérience lorsque leur perception d'auto-efficacité est forte. A contrario, un individu qui perçoit son efficacité comme appauvrie, serait associé à de l'anxiété, une forme de dépression et du désespoir (Grau, Salanova & Peiro, 2001).

Clarifions dès à présent le concept de SEP, de la capacité prédictive qu'il sous-tend ainsi que de ses enjeux en termes RH et managériaux que nous évoquions plus haut et des notions

apparentées au SEP et que nous empruntons régulièrement, au risque de confondre parfois et à tort le sens ainsi que la portée de chacune d'elles.

Section 1. LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE

1. Définitions, sources et symptômes du SEP

Le concept d'auto-efficacité perçue (angl. : self-efficacy) renvoie aux *« croyances dans ses propres capacités à organiser et exécuter les séquences d'action propres à obtenir certains résultats »* (Bandura, 1997 : 3). Le concept de sentiment d'efficacité personnelle (SEP) éclaire sur la capacité d'agir ou de persévérer d'un individu lorsque celui-ci est convaincu qu'il obtiendra les résultats qu'il souhaite (Carré, 2004/5 : 19). Un SEP fort ou faible déterminerait le mode d'action d'un individu suivant quatre ressources : ce qu'il va penser (cognitif), ce qui va le motiver (environnement social), ce qu'il va ressentir (émotion) et la manière dont il va se comporter (Lecomte, 2004 : 60). Le SEP serait caractérisé par un rassemblement de ces ressources personnelles et par le déploiement d'une stratégie de réponse appropriée dans une situation de travail donnée (Schaubroeck & Merritt, 1997). Les composantes cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales décrites par Lecompte (ibid., 2004) seraient générées par le SEP et susceptibles de servir de nombreux buts chez l'individu. Cependant, le SEP pourrait varier en fonction des caractéristiques intrinsèques d'un individu. En d'autres termes, l'individu pourrait croire qu'il est plus ou moins capable d'atteindre le niveau de performance requis en vue des missions qui lui ont été attribuées.

Tableau 12. Les principales sources d'information de l'auto-efficacité et les moyens à travers lesquels elles influencent l'auto-efficacité
d'après Bandura, 1977

SOURCE	MODE D'INDUCTION
Expérience de maîtrise personnelle (les succès du passé)	Modelage participant (je participe) Succès personnels
Expérience vicariante (modelage ou apprentissage par l'observation)	Modelage avec des modèles réels (j'observe) Modelage symbolique (j'imagine)
Persuasion sociale (feedback évaluatif, encouragement, avis de personnes signifiantes)	Suggestion Encouragement Auto-persuasion
Éveil émotionnel (peur, anxiété)	Attribution Relaxation Désensibilisation

Selon Bandura (ibid., 1997), un individu pourrait provoquer (ou ne pas provoquer) un résultat satisfaisant s'il estime qu'il peut (ou ne peut pas) parvenir à ce résultat. Le concept de SEP ne serait pas à envisager dans son acception large. Il se définirait en fonction de la spécificité des actions pour lesquelles un individu perçoit ses aptitudes. Si l'on prend par exemple le contexte d'une mission de management d'un encadrant, le « sentiment d'efficacité managériale » n'est pas suffisamment précis (Lecomte, 2004 : 61-62). Il faudrait pouvoir ajouter une action particulière telle que l'accompagnement d'un projet, la conduite de réunion ou encore la gestion d'un conflit par exemple. Un manager peut avoir un SEP élevé en conduite de projet tout en étant un piètre animateur de réunion et tenté d'éviter la confrontation entre ses deux collaborateurs incapables de travailler ensemble. Les actions du SEP sont particulièrement précises et ont pour vocation d'influencer le cours d'un événement, car une des vertus de l'auto-efficacité est de pouvoir prédire les conséquences de ces actes.

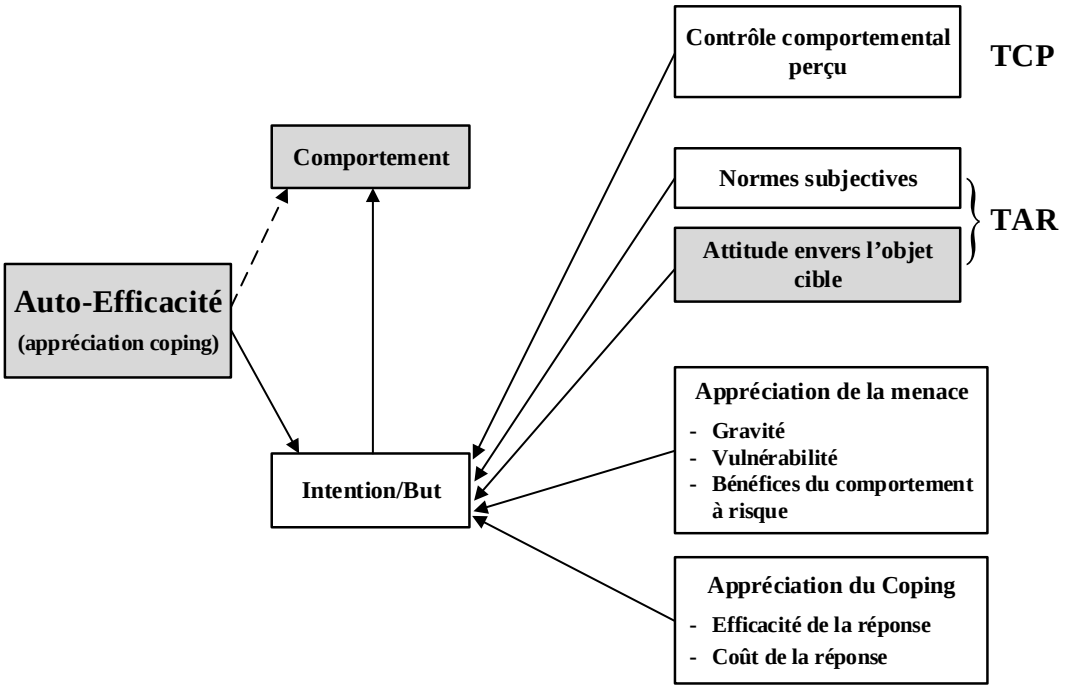
2. Le pouvoir prédictif du SEP

L'auto-efficacité a été au cœur de nombreux programmes de recherche en psychologie sociale, notamment ceux qui proposent des modèles de prédiction du comportement. Parmi ces modèles, il apparaît que peu de construits et de mesures permettent de prédire le comportement (Fishbein, 1997). La catégorie des modèles dits expectation-valeur a connu une forte renommée au début du XXIe siècle (Eccles, 2005 ; Wigfield & Eccles, 2002). Les attentes des individus à propos d'un comportement *expectations* sont appuyées par les *valeurs* attribuées à ce comportement (c'est le principe de l'expectation de succès et de la valeur subjective de l'activité). Un ouvrier par exemple, en contrôlant les pièces de production avec compétence et professionnalisme (valeur), peut très bien rechercher une certaine forme de satisfaction du travail bien fait, voire des encouragements de la part de son superviseur (expectation). L'expectation n'est pas toujours de pleine vertu (forte probabilité d'être sanctionné par son responsable à force de passer trop de temps en pause). L'ensemble de ces actes volitionnels est indexé sous la forme de désirs, buts ou intentions comportementales. Selon Meyer & Verlhiac (2004), ces modèles comportementaux ont un objectif pragmatique et *« se proposent de hiérarchiser les déterminants du comportement. Ils présentent une valeur prédictive des comportements, certes très variable d'un domaine à l'autre, mais suffisamment intéressante pour les praticiens de ces secteurs. L'utilité de ces modèles est aussi de caractériser les déterminants du comportement et par là d'aider à concevoir des interventions appropriées »*. Le concept d'auto-efficacité a profondément évolué depuis plusieurs

décennies, grâce notamment à sa force prédictionnelle dans les modèles de recherche. Le concept d'auto-efficacité perçue relèverait précisément d'une attitude prédictive permettant de mettre en place des actions entrepreneuriales capables d'anticiper le comportement de l'individu. Le modèle sociocognitif apporté plus tard par Bandura (1986, 1997) propose une interprétation que l'individu se fait de sa propre efficacité et met en perspective le mécanisme auto-régulateur d'un individu (attitudes) dans la détermination des comportements futurs (Bandura, 1991). Ce modèle prédictif fait suite à la théorie de *l'apprentissage vicariant*, basé alors uniquement sur l'observation de l'individu, en y incluant une perspective behavioriste fondée sur le principe 'essai-erreur' que ne proposait pas l'approche vicariante antérieure. L'individu développerait ainsi un mécanisme en fonction de ce qu'il ressent, de ce qu'il pense et de ce qu'il fait (Schwarzer *et al.*, 1997). Selon cette théorie – et pour donner un cadre à notre modèle de recherche –, une forte perception d'auto-efficacité inciterait l'individu à faire des efforts pour relever un défi et augmenterait sa satisfaction au travail (Staples, Hulland & Higgins 1999). La capacité prédictive peut prendre une forme exogène dans le but d'étudier la prédiction des intentions comportementales ou du comportement lui-même (figure 37). La mesure de l'auto-efficacité par sa capacité de prédiction des comportements s'est démocratisée avec le modèle TAR/TCP (Théorie de l'Action Raisonnée/Théorie du Comportement Planifié) développé par Ajzen *et al.* (Ajzen & Fishein, 1980, 2000). Ces théories sont applicables dans de nombreux domaines, et particulièrement dans celui du management. Aussi, une première approche de la Théorie de l'Action Raisonnée (TAR) proposait de prédire les intentions et le comportement sur la base de deux facteurs essentiels : les croyances comportementales (croire que les individus agissent conscients des limites de leurs actions) et les normes subjectives (croire que les individus que j'apprécie agissent dans le périmètre de ce qu'ils jugent raisonnable). Pour illustrer ces deux facteurs dans une situation managériale, prenons l'exemple de l'absentéisme. Le manager impose un planning de présence, conscient que ses collaborateurs ne manqueront pas à l'appel (croyance comportementale) et qu'ils respecteront avec bienveillance les règles liées au présentéisme dans l'entreprise (norme subjective). Cependant, un bon nombre de comportements seraient liés à des facteurs inintentionnels tels que le contrôle perçu. C'est la raison pour laquelle une seconde approche a été suggérée via la Théorie du Comportement Planifié (TCP). Pour reprendre l'exemple cité plus haut, le sentiment chez un collaborateur d'être perçu par ses collègues comme déserteur, isolé du groupe ou encore mal vu par son responsable est susceptible de changer autant l'intention comportementale (vouloir assurer sa présence conformément au planning) et le comportement lui-même (être présent).

Figure 37. L'auto-efficacité comme variable exogène dans la théorie de l'action raisonnée (TAR) et du comportement planifié (TCP)

Meyer & Verlhiac, 2004 : 125



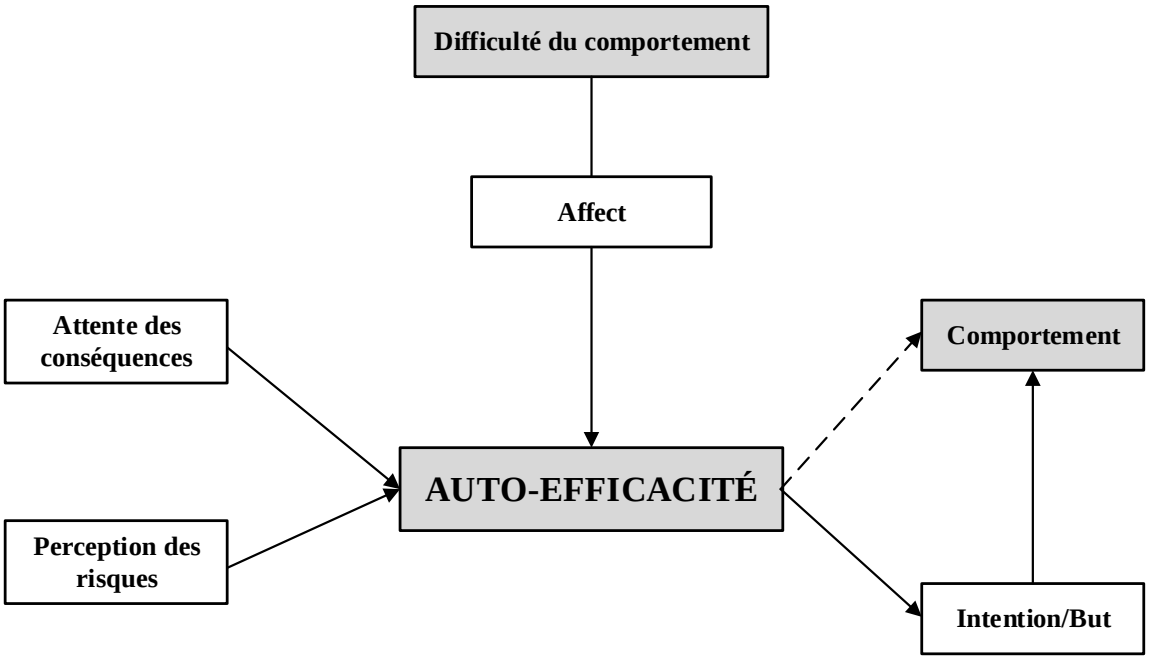
Les travaux d'Ajzen (2002) ont suggéré de présenter deux facettes distinctes : celle liée aux croyances relatives à la *contrôlabilité du comportement* et celles liées aux croyances relatives à *l'auto-efficacité*. Comme on le voit sur la figure 38, l'auto-efficacité est alors implémentée dans les modèles en tant que variable indépendante agissant directement sur les intentions et les comportements. De manière plus spécifique, la force prédictive peut aussi prendre un format intermédiaire. L'intermédiation dont nous exposons le cas est elle-même susceptible d'interagir avec d'autres variables, en tant que variable d'influence ou variable médiatrice.

Ces cas de figure sont particulièrement utilisés dans l'univers de la santé dans la mesure où la perception des risques (ie : contracter une maladie sexuelle si on ne protège pas) détermine les attentes de résultats (ie : porter ou faire porter le préservatif). Sa présence a de fait été multipliée ces dernières années dans nombre de travaux afin de nourrir les compréhensions attitudinales et comportementales dans les domaines à la fois généralistes et spécialisés (Meyer & Verlhiac, 2004). Au-delà du contrôle perçu, le concept d'auto-efficacité a suscité nombre de discussions quant à son approche à la fois sémantique et opérationnelle dans le management des RH. Des concepts associés ou apparentés existent dans la littérature académique et il est opportun d'apporter ici un éclairage sur ces différentes notions.

Figure 38. L'auto-efficacité comme variable intermédiaire

Meyer & Verlhiac, 2004 : 127

Modèle d'implémentation des buts



3. Les concepts attenants

Estime de soi

La littérature nourrit un certain nombre de concepts liés à l'estime de soi et dont la nature pourrait s'apparenter à celui de l'auto-efficacité (Lecomte, 2004 : 61). Si les cadres théoriques justifient les actions de chacun d'entre eux et permettent de les distinguer avec l'auto-efficacité, l'imprécision ou la méconnaissance sémantique augmentent les chances de faire des confusions dans l'usage courant. À la différence du concept d'estime de soi, celui d'auto-efficacité distingue l'activité d'un individu et les valeurs qu'il porte à celle-ci. C'est davantage le degré de fierté ou de rejet de soi qui compte dans l'estime de soi sur un travail que dans le fait d'aimer ou de ne pas aimer ce travail. Par exemple, un médecin de campagne qui pratique avec compétence les soins médicaux auprès de ses patients, peut prétendre avec plus ou moins de fierté d'appartenir au corps de la médecine. De la même manière, une baguette de qualité sortie d'une boulangerie, n'est pas nécessairement fabriquée par un boulanger qui aime son travail. On comprend dès lors que : 1) dans l'approche du concept d'auto-efficacité, si des critiques à l'égard de ce médecin ou de ce boulanger sont formulées quant à des manquements professionnels, l'estime de soi du médecin ou de l'artisan n'est pas nécessairement altérée ; 2) dans l'approche du concept de l'estime de soi

et pour ces mêmes critiques, l'estime de soi du médecin ou de l'artisan est menacée en raison du lien fort qui existe entre la pratique du métier et les valeurs que le professionnel porte sur celui-ci. Quoi qu'il en soit, la compétence du médecin ou du boulanger n'est pas remise en question. Peut-on parler de performance ?

Extrait 9. Les quatre sources de l'efficacité selon A. Bandura

- Les expériences actives de maîtrise : performances antérieures, succès, échecs. Fixer des objectifs dans la ZPD de l'apprenant et rapidement atteignables. Permettre à l'apprenant de participer à fixer les objectifs favorise la motivation de celui-ci.
- Les expériences vicariantes : modelage, comparaison sociale. Observer la réussite ou l'échec d'autres personnes dans une tâche peut jouer sur le sentiment d'efficacité d'un individu par rapport à cette tâche, surtout si ces personnes partagent avec lui un certain degré de similitude qui favorise le processus d'identification. La comparaison sociale est surtout efficace si l'objectif de la tâche est présenté comme une occasion de développer ses compétences ou habiletés. En revanche, présentée comme un test diagnostique des habiletés, elle peut générer du désintérêt, surtout si la comparaison est au désavantage de l'apprenant.
- La persuasion verbale : feedback évaluatif, encouragements, avis de personnes signifiantes. Les individus sont sensibles à la perception de leur compétence qu'ont leurs parents, leurs pairs et leurs formateurs, et leur propre évaluation reflète en partie ces perceptions. Des études menées par Butler (1987) indiquent que des feedbacks sous forme de commentaires sur les améliorations possibles d'un travail entraînent un intérêt et une performance plus élevés que des feedbacks sous forme de notes, de félicitations ou de notes plus commentaires. Deux caractéristiques semblent avoir un effet sur la persuasion verbale : la crédibilité et le niveau d'expertise de la source. Plus la source est experte dans le domaine de compétence visé, plus son influence est importante.
- L'état physiologique et émotionnel : en évaluant ses capacités, une personne se base sur les informations transmises par son état physiologique et émotionnel.

Performance perçue et performance effective

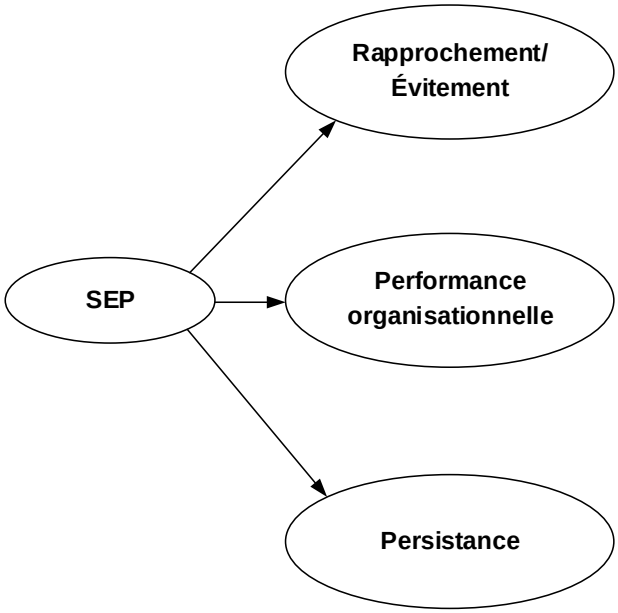
L'environnement de l'individu serait un acteur social à part entière dans la perception de son auto-efficacité. Et cet acteur social aurait des prédispositions à analyser les succès liés à ses actes passés et à les transformer en performances futures.

La théorie de l'auto-efficacité appuyée par des résultats d'une méta-analyse concernant le lien entre l'auto-efficacité et la performance passée, présente et future, prédit même un effet fort et positif du sentiment d'efficacité personnelle sur la performance (Sitzmann & Yeo, 2013 : 533). Beattie *et al.* (2011) ont montré dans leurs travaux que la performance passée avait des effets positifs et forts sur l'auto-efficacité avec près de 50 % de la variance expliquée. Sitzmann & Yeo

(2013 : 534) obtiennent des résultats comparables. L'individu est capable de juger en quoi la performance passée permettrait d'obtenir un succès futur (Ackerman, Kanfer & Goff, 1995; Bandura, 1997; Mitchell, Hopper, Daniels, George-Falvy & James, 1994). En revanche, l'effet positif de l'auto-efficacité sur la performance est faiblement expliqué (Beattie *et al.*, 2011 ; Vancouver *et al.*, 2001).

Figure 39. Modèle descriptif des attentes de la PAE

repris du modèle global de Bandura, 1977 et 1997



Lorsqu'une personne a un faible SEP, elle évite les tâches qui lui semblent insurmontables ou périlleuses. Ces individus sont faiblement impliqués dans leur activité en raison de buts imprécis et auxquels ils aspirent peu. Ils associent les obstacles qu'ils rencontrent dans l'accomplissement de la tâche à leurs propres incapacités et aux conséquences négatives de leurs actions. Confrontés à des difficultés, ils butent sur leurs déficiences personnelles, sur les obstacles et sur les conséquences négatives de leurs actes plutôt que de se concentrer sur la façon d'obtenir une performance satisfaisante. Ils diminuent leurs efforts et abandonnent rapidement face aux difficultés. Ils sont lents à retrouver leur sens de l'efficacité après un échec ou un délai dans l'obtention de résultats. Ils considèrent une performance insuffisante comme la marque d'une déficience d'aptitude et le moindre échec entame leur foi en leurs capacités. Ces caractéristiques diminuent les opportunités d'accomplissements et exposent l'individu au stress et à la dépression.

Au contraire, un SEP élevé augmente les accomplissements et le bien-être personnel de plusieurs façons.

> **Extrait 10. Des applications concrètes de l'auto-efficacité au travail**
>
> 1986 : Les effets de l'auto-efficacité sur la productivité individuelle
>
> Ch. Earley a mené une étude sur l'auto-efficacité des ouvriers dans des usines aux États-Unis et en Angleterre. Les résultats ont montré que lorsque des enseignements techniques et des objectifs de production sont délivrés aux cols bleus, leur sentiment d'efficacité personnelle s'accroît. Par conséquent, lorsqu'un ouvrier accroît son auto-efficacité, il accepte plus facilement les objectifs de production et détient un plus haut niveau de productivité.
>
> 1988 : Les effets de l'auto-efficacité sur la productivité organisationnelle
>
> Wood & Bandura (1990) ont conduit une série de recherches sur le niveau de productivité organisationnelle. Un directeur d'une institution MBA devait attribuer un ensemble de tâches à des collaborateurs et faire appliquer des règles. Les résultats ont montré que l'auto-efficacité du dirigeant ajoutée d'objectifs personnels avait un effet direct sur la performance de l'établissement (Wood, Bandura et Bailey, 1990). Les travaux ont démontré par ailleurs que *« l'interaction de processus cognitifs et de motivation est importante afin de comprendre de quelles manières les managers se rapprochent des prises de décision quotidiennes nécessaires dans un environnement complexe et incertain »* (Wood & Bandura, 1989)
>
> 1993 : Les effets de la formation sur l'auto-efficacité
>
> Une étude d'Eden & Aviram (1993) a été menée auprès de travailleurs inactifs qui devaient suivre d'intensifs groupes de travail et être formés sur les techniques de recherche d'un emploi, dans le but d'obtenir des résultats favorables en termes d'employabilité. Les travaux ont démontré que les individus dotés d'un faible SEP étaient capables de développer leur auto-efficacité grâce à la formation. Les résultats ont dévoilé que ces individus avaient le même taux d'employabilité que le groupe d'individus ayant dès le départ un fort niveau de SEP. Des études ultérieures menées sur ces groupes ont révélé que le taux d'employabilité augmentait sur une période déterminée alors que le taux d'employabilité n'augmentait pas chez le groupe de SEP élevé pour la même période considérée.
>
> 2009 : recours à la Simulation Haute Fidélité pour observer les conséquences sur l'auto-efficacité
>
> En raison d'un manque de places disponibles dans les milieux de stages, certains programmes de formation universitaire à destination des étudiants infirmiers cherchent à remplacer les actes cliniques sur les patients par des actions pédagogiques telles que la simulation haute fidélité (SHF) réalisée en laboratoire. La reproduction des cas cliniques en SHF s'avère éthiquement viable, réaliste à s'y tromper et sans limite en termes de contexte médical (Ledoux *et al.*, 2013). Les résultats obtenus par la SHF ont permis d'observer une *« augmentation significative du niveau d'auto-efficacité auprès d'étudiantes infirmières […] L'augmentation de l'auto-efficacité a pour sa part eu des effets bénéfiques sur l'augmentation de la performance académique et de l'intérêt pour un sujet donné, l'amélioration de la compétence clinique, l'augmentation de la motivation ainsi que de la confiance dans les apprentissages réalisés par les étudiantes »* (Ibid, 2013 : 70)

Les personnes dotées d'une forte assurance quant à leurs capacités dans un domaine particulier considèrent les difficultés comme des paris à gagner plutôt que comme des menaces à éviter. Une telle approche des situations renforce l'intérêt intrinsèque et approfondit l'implication dans les activités. Ces personnes se fixent des buts stimulants et maintiennent un engagement fort à leur égard. Elles augmentent et maintiennent leurs efforts face aux difficultés. Elles recouvrent rapidement leur sens de l'efficacité après un échec ou un retard. Elles attribuent l'échec à des efforts insuffisants ou à un manque de connaissances ou de savoir-faire qui peuvent être acquis. Elles affrontent les situations menaçantes avec assurance, car elles estiment exercer un contrôle sur celles-ci. Cet ensemble de caractéristiques d'auto-efficacité favorise les accomplissements personnels, augmente le phénomène de résilience et réduit le stress et la vulnérabilité face à la dépression. Des personnes différentes avec des aptitudes identiques, ou encore la même personne dans des circonstances différentes peuvent ainsi obtenir des performances faibles, bonnes ou extraordinaires, selon le niveau de leur SEP. Collins (1982) a mis en avant ces variations auprès d'enfants confrontés à un problème à résoudre en mathématiques et ayant trois niveaux d'aptitude dans cette thématique : faible, moyen et élevé. Il en est ressorti que même si globalement les enfants particulièrement aptes à résoudre les problèmes ont eu des résultats significativement positifs, à chaque niveau d'aptitude, les enfants qui s'estimaient efficaces réussissaient mieux que ceux qui doutaient de leurs capacités. Les conclusions de ces travaux ont permis de considérer que les aptitudes personnelles peuvent être annihilées en raison d'un trop grand doute sur soi-même. Un individu talentueux a de fortes chances d'utiliser inefficacement ses aptitudes lorsqu'il est confronté à une situation qui le rend inconfortable et fragile (Bandura & Jourden, 1991 ; Wood & Bandura, 1989a). Par exemple, un cadre présentant son dossier lors d'une réunion peut faire une piètre prestation si le simple fait de s'exprimer en public réduit ses chances d'être compris, voire même entendu, en raison de sa faible croyance en son efficacité. En d'autres termes, le cadre échoue dans sa mission alors qu'il est largement capable de la mener de bout en bout (Schwartz & Gottman, 1976). De la même manière, un sentiment d'efficacité résilient permet à des personnes de réaliser de très belles choses, en dépit des difficultés à surmonter, par un usage productif de leurs aptitudes. Un certain nombre d'études montrent que le SEP contribue fortement aux performances, indépendamment des aptitudes et des prérequis. On observe notamment ce comportement dans des activités projet menées au long cours. Durant toute cette période, le chef de projet va pouvoir compter sur son sentiment d'efficacité afin de surmonter un certain nombre d'obstacles (retards sur les livrables, manquements au regard du cahier des charges, difficultés de trésorerie, etc.), intimement convaincu qu'il peut porter son projet vers une réussite.

En matière de performance, un grand nombre d'évaluateurs (managers en situation d'évaluation des compétences, tests d'habiletés en tous genres lors d'un entretien de recrutement, série d'assessments sur des missions opérationnelles telles que le tutorat, la coordination d'une action menée sur le terrain conjointement avec plusieurs services ou encore le taux de placement d'une extension de garantie chez un vendeur) confondent singulièrement la notion de performance et de résultat. Et la littérature académique n'a pas échappé à la confusion sémantique entre ces deux termes (Devins & Edwards, 1988 ; Rooney & Osipow, 1992). Plutôt que de mesurer le SEP pour différents niveaux de performance, il est mesuré en tant que résultat, ce qui occasionne deux manquements. Le premier manquement concerne l'erreur commise lors du fractionnement d'une activité donnée en sous-aptitudes constitutives et en mesurant le sentiment qu'on les individus de leur efficacité à mettre celles-ci en œuvre. Par convention, une *performance* est une réalisation et un *résultat* est ce qui en est issu. Il est hérétique de penser que différents niveaux de performance constituent les résultats de la performance (Eastman & Marzillier, 1984). Par exemple, dans une organisation industrielle, le niveau de productivité d'un groupe d'ouvriers peut atteindre un certain niveau de performance (nombre de pièces produites à la journée) sans pour autant répondre à une exigence de résultat (produire un certain nombre de pièces à la journée en maîtrisant le taux de rebus et en respectant les standards de production imposés dans l'usine). Le second manquement, probablement plus grave, renvoie à une régression sans fin de la performance en transformant une séquence de performance en résultat. Pour illustrer cette régression en série, prenons le cas d'un commercial évalué sur sa capacité à bien gérer sa tournée de prospection. Supposons qu'à son stade d'évolution, ce commercial ait dix points de localisation à rejoindre lors de sa tournée sur une semaine. Si cette tournée est menée correctement suivant ces critères de performance et que le manager considère que cette performance est un résultat, l'évaluation de sa capacité à vendre les produits est considérée comme un autre résultat à atteindre et disparaît pour l'heure des écrans radars. Plus tard, sur les dix points de localisation, le manager peut demander au commercial de se concentrer sur trois en particulier qui caractérisent les grosses commandes potentielles. Les sept autres clients seront mis en veille pour un résultat futur à atteindre et le niveau résultat demandé à ce jour est de toucher ces trois cibles. Une telle spirale descendante est infinie et on imagine dès lors que le fait d'être performant devant un de ses dix prospects déclarés au départ dans le but de vendre le produit est déjà bien loin des critères de performance. La régression est alors autant inévitable que désastreuse sur le plan managérial et organisationnel. Qu'en est-il lorsque cette performance est déplacée sur un autre individu ?

Qu'advient-il lorsqu'on s'appuie sur les compétences d'une personne de confiance pour faire faire ce que nous ne pouvons – ou ne voulons – pas faire ?

Le contrôle par procuration

Dans de nombreux cas, l'individu n'exerce pas de contrôle direct sur les mécanismes organisationnels dans le but d'obtenir des changements. Il s'appuie sur les compétences des uns et des autres pour obtenir ce qu'il désire. C'est le cas d'un salarié qui fait appel à son IRP pour être représenté, d'un manager qui demande à ses collaborateurs d'agir efficacement auprès de leurs cibles (clients pour une entreprise commerciale employant des vendeurs, usagers pour une mairie qui assure ses prestations grâce à ses agents, parents d'enfants inscrits dans une école encadrée par des enseignants, etc.) ou encore d'un cadre qui demande l'appui de sa hiérarchie pour imposer une ligne de conduite. Dans cette perspective, plutôt que de faire des efforts en vue d'un contrôle direct, l'individu recherche le bien-être et la sécurité dans un contrôle par procuration. Un faible sentiment d'efficacité favorise une certaine forme de dépendance à l'égard du contrôle par procuration. Miller *et al.* ont démontré dans leurs travaux que les individus amenés à croire qu'ils possèdent des capacités supérieures à ce que les autres pensaient sur telle ou telle mission ont tendance à prendre en main les problèmes désagréables, tandis que ceux qui se croient moins compétents cèdent le contrôle aux autres pour faire face à un environnement difficile (Miller, 1980). Du coup, des catégories se distinguent entre les « contrôleurs » de type A qui luttent en permanence pour répondre aux exigences de la tâche (Glass & Carver, 1980), quitte à souffrir d'expériences désagréables (Miller, Lack & Asroff, 1985) et ceux de type B qui s'accommodent plus volontiers au renoncement du contrôle dans des circonstances similaires. Les types A et B adoptent un comportement différent en raison de variations dans leur auto-efficacité et ont vraisemblablement un mode de contrôle différent, localisé autrement. Le concept de locus de contrôle s'identifie à ce mode singulier en prenant en compte la variable environnementale dans l'équation.

Locus de contrôle

En matière de contrôle, et selon la théorie de la personnalité proposée par Rotter (1966), le comportement d'une personne est influencé par des attentes généralisées selon lesquelles les résultats sont dus soit à des actions, soit à des forces extérieures difficilement contrôlables. L'ampleur de la prédiction du comportement sera déterminée par les différences individuelles dans le locus de contrôle (Lefcourt, 1976, 1979 ; Phares, 1976 ; Rotter, Chance & Phares, 1972). De façon générale, les individus qui jugent que leur résultat dépend d'eux-mêmes sont plus actifs

que ceux qui estiment qu'il est dû au hasard, à la fatalité. L'efficacité personnelle perçue et le locus de contrôle sont des phénomènes radicalement différents. Bandura (1991b) a montré empiriquement qu'il est en effet difficile de considérer comme identiques les croyances relatives à la capacité de produire certaines actions (auto-efficacité perçue) et les croyances relatives au fait que ces mêmes actions affectent ou non les résultats (locus de contrôle). L'auto-efficacité demeure, nous l'avons abordé, un prédicteur comportemental particulièrement fort alors que le locus de contrôle démontre beaucoup plus d'irrégularités et de fragilité dans son format prédictif. Rotter (1966) a d'ailleurs orienté ses recherches sur le lieu (locus) de causalité des résultats (interne ou externe à l'individu) et non sur les croyances relatives à l'efficacité personnelle. À titre d'exemple, un individu dont le sentiment d'efficacité personnelle est faible, mais qui possède un locus interne de contrôle (il estime que ses succès ou ses échecs dont dus essentiellement à ses propres actions) peut avoir un fort sentiment d'inutilité dans la mission confiée.

Tableau 13. Les effets des modes de croyances d'efficacité et d'attentes de résultat

d'après Bandura, *Theorical* perspectives. *Related views of personal efficacy*, 1997 : 20

	Faibles attentes de résultat	**Fortes attentes de résultat**
Sentiment élevé d'efficacité personnelle	Revendication Reproches Activisme social Changement de milieu	Engagement productif Aspirations Satisfaction personnelle
Faible sentiment d'efficacité personnelle	Résignation Apathie	Autodévalorisation Découragement

À l'inverse, si un individu possède un fort SEP et qu'il est doté d'un locus externe de contrôle (il estime que ses succès ou ses échecs sont dus au contexte dans lequel il évolue), il pourrait croire qu'une réussite (ou un échec) dans une mission est davantage liée à la notoriété de son entreprise ou encore à la personnalité de son chef.

Nous venons de voir que l'ensemble conceptuel de Rotter (1966) se focalise sur les croyances causales entre les actions et les résultats et que ce concept se distingue clairement du SEP. La théorie des attentes souligne que le résultat provient d'un comportement ad hoc. Si ce

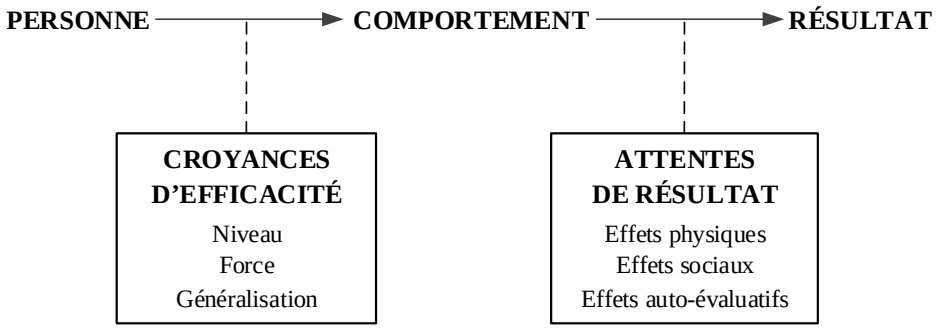
résultat est positif, l'individu adoptera un comportement similaire pour obtenir un résultat tout aussi favorable pour lui.

Les théories d'attente de résultat

Les travaux de Tolman (1932, 1951) ont démontré que la principale cause de choix d'itinéraire par les animaux était ce qu'ils s'attendaient à trouver dans la boîte placée en fin de parcours. Pourtant, ces animaux n'ont pas la capacité à réguler motivation et action, car ils ne réfléchissent pas sur eux-mêmes et ne structurent pas les choix sur la base de croyances relatives à ce qu'ils peuvent faire ou non. Les individus si. La croyance des individus influe sur tout ce qu'ils font : ce qu'ils pensent, comment ils se motivent, ce qu'ils ressentent et comment ils se comportent. L'état émotionnel et le comportement adopté sont activés par des modes de croyances d'efficacité et d'attentes de résultats (figure 40). Or, les effets psychosociaux et émotionnels peuvent considérablement diverger en fonction de la nature de l'individu (tableau 13). Les conditions qui permettent de combiner un sentiment d'efficacité personnelle élevé et un environnement non réactif entraînent un blocage chez l'individu, matérialisé par des réticences, des revendications et des efforts collectifs pour changer les pratiques de l'institution (Bandura, 1973 ; Short & Wolfgang, 1972). Toujours dans le cas d'un SEP élevé, lorsque l'entreprise montre sur le terrain qu'elle mobilise des efforts (apport de fonds, renforcement de l'effectif, formation, etc.), l'individu développe en lui des aptitudes d'écoute, d'aspiration et d'engagement productif. Plus globalement, le SEP est un jugement qu'un individu a sur ses capacités à organiser et à exécuter des performances alors qu'une attente de résultat est un jugement sur la conséquence probable que ces performances occasionneront.

Figure 40. Les relations conditionnelles entre les croyances d'efficacité et les attentes de résultat

d'après Bandura, *Theorical* perspectives. *Related views of personal efficacy*, 1997 : 22



La façon dont l'individu se comporte détermine ainsi largement les résultats qu'il obtient et la performance et causalement antérieure au résultat. Trois formes majeures s'inscrivent dans l'attente de résultat (Bandura, 1986a). La première forme relève d'un effet physique positif ou négatif (ie : le fait d'être dans un bureau climatisé ou au contraire trop exposé aux expositions du soleil en été ou pas assez chauffé en période hivernale). La seconde forme de l'attente de résultat concerne les effets sociaux positifs ou négatifs (ie : avoir une approbation sur une intention d'action ou inversement ne pas recevoir de primes en dépit d'un travail long, difficile et correctement achevé dans les temps). L'auto-évaluation positive ou négative inscrit la troisième forme d'attente de résultat. Cette auto-évaluation confère à l'individu, et selon lui, la liberté de juger sur une tâche difficile sa capacité à la surmonter ou non, indépendamment de la difficulté effective (jugée par l'environnement). La rédaction d'une réponse à un appel d'offres (AO) permet de bien illustrer ce troisième format. Si un individu se donne deux heures pour répondre à un AO alors qu'il faut en moyenne une demi-journée sur cette tâche pour un rédacteur confirmé, la réalisation sur une matinée complète serait synonyme d'échec pour lui alors que sa hiérarchie n'attendait pas le dossier finalisé avant le début de l'après-midi. Inversement, un individu censé remplacer la secrétaire absente pour la semaine sur certaines tâches administratives dont il n'a que peu d'expériences, serait particulièrement satisfait d'avoir rempli un bordereau d'envoi comme il faut alors que pour la secrétaire, cette tâche routinière qu'elle maîtrise parfaitement ne renvoie, à ses yeux comme à ses managers, à aucune gloire particulière. Cette forme d'auto-évaluation sur des poursuites d'objectifs se retrouve dans le concept d'auto-détermination de Deci & Ryan (1985, 2000).

Auto-détermination

Apparentée à l'auto-efficacité pour sa dimension auto-réalisatrice chez l'individu, l'auto-détermination telle que définie par Deci (1975) renvoie aux mécanismes de la motivation intrinsèque. Cependant, là où l'environnement social caractérise une des sources de l'auto-efficacité, l'absence d'influence d'agents externe définit l'autodétermination en termes d'habiletés et d'attitudes requises chez un individu (Wehmeyer, 1996). Selon l'ouvrage de Deci & Ryan (2002), il existerait trois besoins psychologiques permettant à un individu d'atteindre à la fois de la compétence (savoir ce qu'il faut dire ou faire dans une situation donnée), des relations sociales (appartenance à un groupe) et de l'autodétermination, c'est-à-dire le fait de se sentir à l'origine de son propre comportement. Différents niveaux d'autodétermination permettent d'entrevoir la dynamique motivationnelle dans l'adoption d'un comportement. Le premier niveau concerne la

régulation externe. À ce premier stade, l'individu recherche la récompense ou évite les sanctions. Le deuxième niveau est caractérisé par la régulation introjectée, ce qui correspond à une exigence que s'impose l'individu à lui-même. C'est le cas lorsqu'un individu réalise une tâche pour faire plaisir à son chef. Le troisième niveau renvoie à l'identification. Elle se matérialise par un choix réalisé par l'individu : il décide de faire ou de ne pas faire ce que son chef lui demande. L'intégration est le dernier niveau, celui qui constitue le comportement autodéterminé. À ce niveau, l'individu est lui-même à l'origine d'un comportement, sans aucune référence au contexte ou aux personnes liées à son environnement de travail. Par exemple, un individu qui organise sa journée de travail s'engage dans un dispositif de réflexions et d'actions correspondant à ses propres aspirations. Cependant, Reuchlin (1991 : 128) précise dans ses travaux sur l'apprentissage en milieu scolaire qu'il est *« très difficile de distinguer des catégories de variables qui opérationnaliseraient valeurs, motivations, intérêts et attitudes [et il faudrait] des concepts théoriques plus larges incluant ces différentes variables telles que l'image de soi »*. Rapportés plus tard dans la vie professionnelle, Gecas (1991 : 174) confirme la nécessité d'un spectre large de concepts pour éclairer un ensemble de variables opérationnelles : *« du fait que l'individu a un soi, il est motivé pour le maintenir et pour le rehausser ('estime de soi'), pour le concevoir comme efficace et important ('auto-efficacité') et pour l'expérimenter comme réel et ayant du sens ('sentiment d'authenticité') »*.

Les multiples concepts que nous venons d'aborder sont associés de près ou de loin à l'auto-efficacité. Ils sont associés de près lorsque des composantes opérationnelles sont à la fois proches et complémentaires (ie : avoir un comportement autodéterminé dans une tâche parce qu'on pense pouvoir accomplir cette tâche efficacement). Ils sont associés de loin, ou apparentés lorsqu'ils ne concourent pas au même enjeu. Par exemple, lors d'un Salon des innovations organisé par la Région, un individu appartenant à une des entreprises concernées peut avoir une bonne *estime de soi* pour représenter son entreprise dans un salon, croire en ses capacités de persuasion pour décrocher de nouveaux marchés durant ce salon (*auto-efficacité*), s'attendre à des retombées économiques grâce à son engagement dans le salon (*attente de résultat*), croire que le succès de ce salon dépendra essentiellement de lui (*locus de contrôle*) ou encore compter sur la compétence d'un de ses collègues présents au Salon pour remporter des contrats (*contrôle par procuration).* Mais associés ou non, apparentés ou non, les concepts énoncés plus haut caractérisent chacun un angle d'approche. Le principe d'auto-efficacité s'inscrit dans la croyance d'un individu sur l'efficacité de son comportement futur. Nous verrons plus loin que ce concept renvoie par moments à des dimensions voisines sans pour autant prendre leur place ou les confondre. Les

principales vertus de l'auto-efficacité trouvent leurs origines dans le pouvoir d'un individu à rester maître de ses comportements présents et futurs au moyen de dispositions internes capables de les piloter. Ces origines portent un nom que Bandura (1986, 1989) nomme *Agentivité* et *Réciprocité causale triadique*.

4. L'agentivité et la réciprocité causale triadique

Les individus contribuent causalement à leur fonctionnement psycho-social par des mécanismes d'agentivité personnelle, dont le plus répandu et le plus important est la croyance d'efficacité personnelle. L'agentivité repose sur le pouvoir d'un individu d'être à l'origine d'actes parcourant des objectifs définis. L'individu est peu incité à agir s'il ne croit pas que son acte puisse produire les effets qu'il souhaite. La croyance d'efficacité est un fondement majeur du comportement et constitue le socle fonctionnel de l'agentivité. L'individu guide son existence en se basant sur la croyance en son efficacité personnelle. L'efficacité personnelle perçue concerne *« la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités »*. Les gens réalisent des productions cognitives en mobilisant intentionnellement leur potentiel d'agentivité personnelle. La combinaison de l'intentionnalité et de l'agentivité mènent à la réalisation de projets spécifiques aux moyens d'une production cognitive volontaire d'événements dans la perspective qu'a l'individu de ses comportements futurs vis-à-vis de ces événements. L'utilité fonctionnelle est évaluée en fonction des circonstances et des survenues probables et les options choisies à l'issue de l'évaluation sont organisées et guidées à des fins d'exécution. Selon Harré & Gillet, *« les systèmes sensoriel, moteur et cérébral sont des outils que les individus utilisent pour accomplir les tâches et les buts qui donnent sens et direction à leur existence »* (Harré & Gillet, 1994).

La réciprocité causale « triadique »[64]

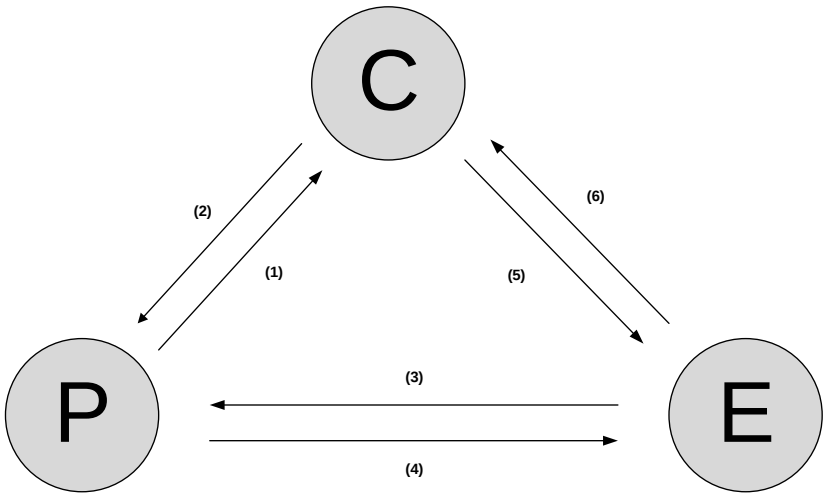
Les courants behavioristes expliquent le comportement humain à travers un système de causalités binaire et unidirectionnel. Les actions menées sont alors vues comme étant sous l'emprise de forces de la situation ou pilotées par des dispositions internes inconscientes. Dans la théorie socio-cognitive, le fonctionnement psychologique est analysé à travers une causalité réciproque triadique, c'est-à-dire un effet causal non récursif comprenant trois facteurs (la

[64] Les développements qui suivent sont principalement tirés de Bandura, A. (1999) Social Cognitive Theory of Personality. In L. Pervin & O. John, *Handbook of Personality*. 2e Ed., New York : Guilford.

personne, son environnement, son comportement). Cet effet causal triangulaire s'inscrit dans un modèle que Bandura (1997) appelle « *triadique* » (figure 41). Le fonctionnement s'articule autour d'un chemin causal à double sens parcourant trois pôles. Ces pôles sont des séries de facteurs entrent en interaction deux à deux. Les facteurs internes à la *personne* (P) font état des situations vécues aux plans cognitif, affectif, biologique et perceptuel de l'individu. Ces modes de perception touchent les critères d'efficacité, les buts cognitifs, le type d'analyse et les réactions affectives que l'individu se renvoie. Les déterminants du *comportement* (C) décrivent les *patterns* d'actions effectivement réalisées et les modèles comportementaux empruntés par l'individu. Les propriétés de l'environnement social et organisationnel, les contraintes qu'il impose à l'individu, les stimulations qu'il lui offre et les réactions comportementales qui en découlent représentent le déterminant *environnemental* (E). Le modèle triadique comme envisagé par Bandura invite à considérer tous ces déterminants comme en interaction permanente parcourant le tripôle dans une causalité bidirectionnelle. Les trois pôles caractérisés par la personne (P), l'environnement (E) et le comportement (C) interagissent avec des niveaux d'intensité variables et distincts selon le contexte. Par contexte, on entend l'activité en cours d'exécution, les circonstances du moment et les contraintes socio-culturelles.

Figure 41. La réciprocité causale triadique

d'après Bandura, *Theorical perspectives, Related views of personal efficacy*, 1997 : 6



Pour comprendre la configuration opératoire de ces trois facteurs, considérons trois différents cas concrets.

a) Cas d'un risque de perte d'un client suite à une erreur de facturation. L'erreur occasionnée par le service de facturation (E – environnement) déclenchera une action correctrice du conseiller clientèle pour préserver la confiance de son client (C – comportement) et mettra la dimension (P) du choix (ai-je bien fait ?), de l'estime de soi (suis-je bon ?) ou de l'attente de résultats (que va décider le client ?) en arrière-plan (P – personne).
b) Cas d'un salarié nouvellement intégré dans un service. La perception qu'il aura de son environnement en termes d'intérêt, d'émotion ou de compréhension (P – personne) va influer sur son environnement de travail, hiérarchie, collègue, collaborateurs (E – environnement) qui, à son tour, va lui projeter une vision du travail à faire et des questions à poser (C – comportement).
c) Cas d'un salarié qui souhaite clôturer son dossier avant de partir, quitte à rentrer plus tard à son domicile. Le salarié poursuit son travail alors qu'il est censé être déjà parti (C – comportement). Sa hiérarchie, consciente des efforts entrepris sur cette mission, ne manque pas de l'encourager peu de temps après (E – environnement). Cet encouragement a permis au salarié de se sentir valorisé et reconnu (P – personne).

Nombre de situations conduisent à des phénomènes de causalité plus complexes que ce que nous venons de décrire. Et les technologies numériques ne sont pas sans lien avec cette complexité. Par exemple, un ordre du jour envoyé par un manager à ses équipes via la messagerie (C) va inciter les destinataires à préparer une partie de la réunion (E), ce qui constituera une garantie pour le manager que le travail sera bien réalisé (P). Or, la vitesse de transmission des informations agit considérablement sur le déséquilibre d'une causalité triadique classique. En effet, pour reprendre l'exemple, la nature immédiate et spontanée de l'ordre du jour établi par le manager peut inviter ce dernier à modifier la nature même de l'envoi parce que l'environnement lui fait savoir qu'il ne l'a toujours pas reçu (E), parce qu'il sait historiquement qu'il n'a toujours pas envoyé l'ordre du jour et qu'il se doit de le faire (P) ou encore parce qu'il souhaite ajouter un ou plusieurs destinataires en transférant le mail (C). La complexité se situe également dans la notion d'« environnement », selon qu'il soit imposé, choisi ou construit.

L'environnement *imposé* renvoie à l'ensemble des composantes externes qui ne relèvent d'aucun contrôle chez l'individu. Une panne informatique ou une grève des transports caractérisent, par exemple, un environnement imposé. L'environnement *choisi* dépend de la décision de

l'individu. Choisir une liste de tâches prioritaires ou une formation spécifique sont attribués à des choix préalables. Enfin, demander sa mutation, élaborer un cahier des charges ou encore préparer une offre commerciale sont trois exemples d'environnement *construit*. Ces trois approches différentes de l'environnement prennent tout leur sens lorsqu'elles entrent en interaction avec les autres facteurs du triangle causal imaginé par Bandura (1997). Observons les différents cas de figure interrelationnels qui s'opèrent au travers des trois dimensions – à savoir *environnement*, *personne* et *comportement* – dans la réciprocité causale triadique. Les relations seront analysées et interprétées deux à deux.

Les relations dans la réciprocité causale triadique *(figure 41)*

La relation P-C « personne-comportement » ① et ②

La relation P→C ① traduit les recherches menées dans les domaines de la psycho-sociologie voire de la psychanalyse afin de déterminer dans quelles mesures les croyances, les aspirations ainsi que les intentions personnelles agissent sur les comportements. L'acquisition de savoirs, savoir-faire et savoir-être dans un cycle d'apprentissage influenceraient considérablement le comportement dans un processus de formation, dans une prise de leadership, dans une action ou une prise de parole de quelque nature que ce soit. Par retour, les effets de ses actions sur lui-même caractérisent la relation C→P ②. Dans cette combinaison apparaissent les auto-évaluations ou auto-réactions dans un contexte d'apprentissage sur une action réalisée (ie : un salarié qui de rend compte qu'animer une réunion n'est pas simple et qu'à l'avenir il devra faire attention à la gestion du temps de parole de chacun) ou une parole énoncée (ie : le recadrage d'un manager sur le respect du port du casque dans l'atelier d'une usine et qui a porté ses fruits lors du dernier audit interne). Dans le cas des deux causalités ① et ② énoncées au-dessus, tout comme dans les quatre autres causalités, la réciprocité est en interaction permanente, soit subséquemment, soit simultanément. Primo, lorsque l'interaction est subséquente et pour revenir sur le cas de l'apprentissage, l'acquisition d'un savoir modifie le comportement qui par retour fait évoluer la connaissance ou la compétence. Inversement, une action menée constitue un capital d'enseignement chez l'individu qui par retour va améliorer son action future. Secundo, lorsque l'interaction est simultanée, cela signifie que le cycle de modification du comportement et de l'évaluation de soi se produit en même temps. Dans cette configuration, il y a bien une relation causale, mais le champ d'interactions est tel que la réactivité ou la proactivité ne permettent pas de déterminer exactement quelle a été l'origine de l'amélioration (ou de la dégradation) de la relation entre les deux composantes, ici P ou C. Sur le terrain, l'individu n'est plus forcément capable de dire si sa

prise de conscience de la situation est à l'origine d'un changement de comportement, ou au contraire si l'amélioration de son comportement a développé un autre regard sur lui-même. En revanche, il est pleinement conscient qu'il est davantage capable de faire quelque chose et que dans les faits, il est plus efficace dans ses paroles et ses actes.

La relation E-P « environnement-personne » ③ et ④

La relation E→P ③ éclaire sur les effets de l'environnement sur les conceptions personnelles. Ces effets opèrent dans un processus affectif ou cognitif et sont matérialisés par la persuasion (ie : des collègues), le feedback (ie : de la hiérarchie), l'instruction (ie : d'un senior vers son junior) ou encore le modelage (ie : d'un salarié qui adhère à un syndicat professionnel). À l'inverse, le lien P→E ④, qui a contribué de façon plus marginale à la recherche académique, met en lumière les effets que renvoient un individu à son environnement. La simple présence d'un individu suscite un ensemble de réactions dans l'environnement en raison de critères physiques (la taille, les traits du visage, l'appartenance ethnique…) ou de statut (fonction managériale, niveau hiérarchique, statut cadre ou cadre dirigeant…). C'est ainsi que *« Les réactions sociales ainsi suscitées sont enregistrées et agissent à leur tour sur les conceptions que nous nous faisons de nous-mêmes, en renforçant ou en affaiblissant les biais environnementaux initiaux »*, note Carré (2004/5 : 35). À ce jour, de nombreux travaux ont mis en valeur les effets de l'environnement – vérifiables ou supposés valides – sur l'individu. Ce qui semble moins étudié selon le même auteur, c'est la manière dont l'individu s'approprie les perceptions de l'environnement et par quels mécanismes il va construire et transformer ces perceptions de « feedback » émanant de l'environnement. Le lien E→P serait ainsi maîtrisé sur une partie du parcours causal. L'impact de l'environnement (E) serait globalement connu par la communauté des chercheurs. En revanche, l'interprétation de cet impact par l'individu (P) constituerait un manquement dans les études actuelles en psychologie cognitive. La compréhension de l'intégralité de la relation E↔P dans le champ managérial permettrait de mieux comprendre pourquoi un individu ne perçoit pas fidèlement le feedback tacite de son environnement et comment l'interprétation qui en résulte chez lui provoquerait des comportements imprévisibles. En définitive, il s'agirait donc de mieux comprendre l'articulation P→E→P. Dans les faits, un manager pourrait laisser supposer à son collaborateur qu'il est sur la bonne voie (versus *sur la mauvaise voie*), sans pour autant lui donner un feedback par les mots ou par les gestes (parce que le manager ne sait pas ou ne veut pas le faire). En retour, le salarié pourrait ne pas interpréter ce message tacite comme positif (versus *négatif*) pour lui, mais plutôt comme un test, une méfiance (versus *confiance*) ou pire (versus *mieux*), une ignorance (versus *reconnaissance*) de la part du

manager. On imagine assez bien les effets de cet écart entre le message émis implicitement par l'environnement et la traduction faite par l'individu en termes de conséquences attitudinales au travail. C'est précisément cet écart qui constituerait vraisemblablement une incapacité de l'environnement de prédire les attitudes et les comportements chez un individu.

Dans la relation bi-directionnelle E↔P, il apparaît en conclusion que, dans un sens comme dans l'autre, des travaux plus approfondis permettraient probablement de mieux exploiter les liens de cause à effet à des fins de prédictions comportementales. En organisation, une meilleure lisibilité de ce mécanisme causal donnerait à coup sûr des indices quant aux attitudes des individus. Des attitudes telles que par exemple, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.

La relation E-C « environnement-comportement » ⑤ et ⑥

De nombreuses recherches et de nombreuses observations quotidiennes nous permettent d'attester combien nos comportements influencent l'environnement dans lequel nous vivons. La relation C→E ⑤ peut s'illustrer par trois exemples en management.

a) Un argument bien placé d'un cadre lors d'une réunion sur un dossier litigieux nécessitant de faire un choix urgent et la balance peut soudainement pencher d'un côté ou de l'autre.
b) L'action de recadrage d'un manager ne tolérant plus les dérives en matière de retard et d'absentéisme de son personnel et son effet sont immédiats parce que ce manager a su utiliser les bons mots au bon moment.
c) L'exemple montré par un responsable à son équipe dans l'utilisation des bonnes procédures, des bons réflexes (ranger son bureau, éteindre la lumière en quittant la pièce) et des bonnes pratiques d'usage (ne pas faire patienter un fournisseur trop longtemps, rappeler systématiquement un client, faire visiter l'entreprise à un invité de marque…).

En gardant ces trois mêmes exemples, on se rend aisément compte que, par retour, la relation E→C ⑥ ne se fait pas attendre. Dans le cas a), la décision prise sur le dossier et largement influencée par le cadre indique à celui-ci qu'il peut asseoir un leadership et qu'à l'avenir sa voix sera entendue. Dans le cas b), la modification attitudinale du personnel au sujet des retards et des absences peut conduire, dans une perspective défavorable, à un accroissement de ces indicateurs, générant un cercle vicieux et pouvant mener à un conflit inévitable entre le chef et ses collaborateurs. Dans une perspective favorable, la diminution de ces indicateurs peut conduire le manager à s'assurer qu'il a bien agi et que ce modèle comportemental pourrait convenir sur un

autre groupe ou lors d'une nouvelle transgression des règles par son équipe. Dans le cas c), les changements opérés par l'environnement pourraient être à peine perceptibles sur un temps donné. C'est par un accompagnement pas-à-pas et individu par individu que les changements se concrétisent. Le manager voit alors à l'œil nu combien son comportement pédagogue au long cours porte ses fruits grâce à l'application des bonnes procédures et la mise en place des bonnes pratiques.

Dans les trois cas cités, et plus généralement dans la bi-directionnalité E↔C, un manager se rend compte de l'efficacité ou non de ses pratiques managériales grâce aux réactions souvent vives et rapides de son environnement. Dans le meilleur des cas, le manager entreprend une montée en compétence grâce aux réajustements systématiques provoqués par ces réactions (déni, refus, désaccord, etc.). Dans le pire des cas, le cadre en poste va provoquer, de façon involontaire la plupart du temps, une descente infernale dans la relation entre lui et son environnement. Les raisons proviennent de l'hostilité des réactions vécues telles quelles des collaborateurs générant chez le cadre une volonté de durcissement des règles, un contournement aléatoire des obstacles ou encore un évitement sourd des conflits sous-jacents.

Expliquons à présent par quels mécanismes la rétroaction perçue d'auto-efficacité s'articule au travers des dimensions de la personne, de l'environnement et du comportement. Et commençons par représenter la dimension singulière de la RPAE dans le phénomène de l'agentivité et de la réciprocité causale triadique en général, ainsi que dans son principe de rétroaction – ou du *feedback* – en particulier.

Section 2. LA RÉTROACTION PERÇUE D'AUTO-EFFICACITÉ : UNE DIMENSION DU SEP

La théorie socio-cognitive explique en quoi l'image fabriquée par un individu à l'endroit d'un autre individu au sujet de son efficacité détermine la manière dont l'interaction entre eux s'opère (Graesser & Nakamura, 1982). Selon ces auteurs, la prise de conscience de ce qu'un individu perçoit de lui serait liée au regard que les autres portent sur lui. Plus globalement, il semblerait que l'environnement influe sur les modes attitudinaux et comportementaux d'un individu (Fletcher & Bailey, 2003 : 397). L'apport de la rétroaction perçue d'auto-efficacité suivant le concept de SEP proposé par Bandura est la constitution d'un « effet miroir » dans la perception d'un individu. Le terme d'effet miroir est repris de la théorie socio-économique développée par Savall & Zardet (2006) qui évoquent l'interaction entre l'organisation et le

comportement de ses acteurs dans le but de développer les performances économiques. Cette théorie ne concoure pas aux mêmes attentes que celle de notre étude (des attentes de performance effective dans le cas de Savall *et al.*, des attentes de performance perçue dans notre cas). Cependant, l'effet miroir cité pour exprimer la confrontation entre deux pôles (organisation et acteurs pour ces auteurs, environnement de travail et individu pour nous) caractérise le besoin de rapprochement d'un individu de son environnement afin d'obtenir sa validation. Cet effet est caractérisé par la présence de l'environnement qui « intervient » tacitement et de manière exclusive dans la perception d'un individu quant à ses propres aptitudes. Le concept original de rétroaction perçue d'auto-efficacité s'inscrit dans deux dimensions que nous souhaitons éclairer ici à des fins de justification : la rétroaction et la rétroaction perçue.

1. Rétroaction *(feedback)* et rétroaction perçue

La rétroaction

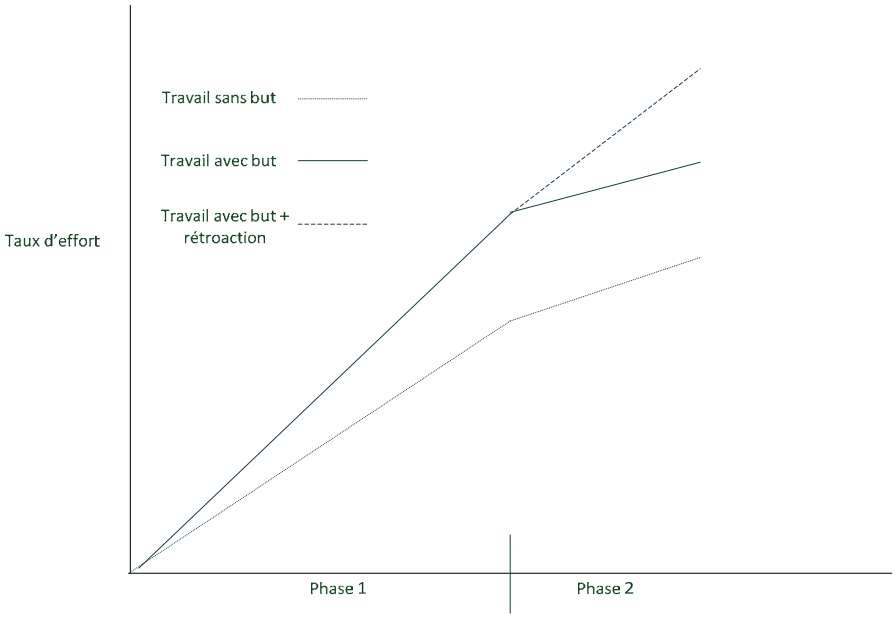
La rétroaction – ou *feedback* – a fait l'objet de nombreuses études dans le secteur de la pédagogie, notamment dans le milieu scolaire. Selon les travaux de Bloom (1971), la rétroaction enseignant-élève est un élément fondamental de la réussite des apprentissages. On parle de feedback lorsqu'il y a réaction verbale ou non verbale au comportement d'autrui. Dans les relations pédagogiques, un enseignant qui souligne la qualité du travail d'un élève facilite le développement du sentiment d'efficacité, contrairement à celui qui souligne la quantité de travail produit sans référence à la qualité. Les enseignants transmettent à maintes reprises des évaluations de leurs élèves, explicitement (notes, classement, commentaires) ou implicitement (attention différente portée selon les élèves, critères fixés aux uns et aux autres, mode de regroupement, niveau de difficulté des tâches). Que cette transmission soit tacite ou explicite, elle est prodiguée activement par l'autorité (l'enseignant) au profit de ses élèves. Les manifestations de feedback sont initiées par l'autorité à des fins pédagogiques. Lorsque l'individu perçoit un feedback, il peut l'appréhender de manière passive. Dans le milieu des organisations, recourir à une rétroaction de la part de sa hiérarchie afin de maintenir, renforcer ou améliorer son comportement et ses performances réunit nombre d'auteurs (Atwater *et al.*, 2002 ; Trembley *et al.*, 2005 ; Nowack, 1993 ; Fletcher, 1997a ; Garavan *et al.*, 1997). La rétroaction serait une ressource capable de réduire les incertitudes, de clarifier les rôles de chacun et d'être un levier au développement des compétences (Ashford & Cummings, 1983).

La rétroaction perçue : principe d'auto-régulation et d'auto-évaluation

Bandura & Cervone ont développé un modèle permettant de comprendre comment une rétroaction émanant d'un individu agit, par le levier de la perception, sur l'effort entrepris par le bénéficiaire de la rétroaction (Bandura & Cervone, 1983). Les auteurs y expliquent que le système de régulation entre l'émetteur de la rétroaction et son bénéficiaire fonctionne comme déclencheur et régulateur d'action grâce à un mécanisme de réduction de la différence entre l'objectif fixé et l'état actuel. La perception d'une disparité négative entre le degré d'efficacité et l'objectif souhaité déclenche automatiquement une action en vue de réduire cette différence. En ce sens, le fonctionnement auto-régulateur trouve des similitudes avec celui d'un système thermostatique dans lequel on retrouve le thermostat (perception), le thermomètre (état actuel de l'efficacité du système) et le radiateur électrique (objectif fixé). La théorie de la régulation de la motivation éclaire sur le degré d'adaptation d'un individu lorsqu'une information relative à son efficacité lui parvient en retour. *« Le déclencheur est l'évaluation anticipée du niveau nécessaire à l'atteinte du but »* (Bandura, 1993 : 54). La rétroaction permet une adaptation continuelle afin de dépasser ou d'atteindre le but souhaité.

Figure 42. Influence des systèmes proactifs et réactifs sur le déclenchement et la régulation de la motivation (effort)

Bandura & Cervone, 1983



La figure 42 illustre le niveau d'effort déployé par un individu, subséquemment à une première phase, lorsqu'il a un but à atteindre et une rétroaction sur l'efficacité dégagée. L'auto-motivation accroît ou réduit la différence entre l'efficacité perçue par l'émetteur de la rétroaction et l'objectif désiré par cet émetteur en procédant à un contrôle proactif (anticipation sur le différentiel) ou réactif (réaction au différentiel). Ces deux systèmes de contrôle sont amenés à fonctionner de manière combinée afin que le changement du niveau d'aspiration augmente ou baisse selon le niveau d'efficacité obtenue.

Une des grandes difficultés de ce feedback est de définir la frontière entre une rétroaction effective et une rétroaction perçue. Un premier élément de difficulté se situe au niveau de l'émetteur de la rétroaction. Du point de vue de l'émetteur, la rétroaction peut être explicite ou implicite.

a) Cas où la rétroaction émise est explicite. L'émission peut être alors exprimée (par oral ou par écrit). Dans ce cas de figure, on imagine bien que la rétroaction émise permet de clarifier au récepteur du feedback le but recherché. Par exemple, si un manager dit à son collaborateur que son travail n'est pas abouti, il est clair que l'écart d'interprétation entre ce qui est dit et ce qui est compris par le récepteur est faible, voire nul. De la même manière, si un manager demande par mail à un de ses collaborateurs de faire en sorte que le stock de marchandise soit limité en volume, on peut s'attendre à ce que le résultat soit à la hauteur des exigences du cadre. Gosling (1996 : 82) note que l'exercice explicite d'autorité favorise une meilleure soumission à celle-ci, car *« la soumission à l'autorité implique une pression explicite de la part de la source d'influence [et que] l'existence d'une dissymétrie de statut et de pouvoir a l'avantage [au niveau] de cette source »* ;

b) Cas où la rétroaction est implicite. L'émission n'est pas exprimée, mais traduite en langage non verbal (des gestes, des expressions du visage). C'est le cas lorsqu'un collaborateur a terminé une tâche qu'il pense avoir bien réalisée. En observant l'attitude de son responsable (signe d'encouragement de la tête, clin d'œil, sourire, etc.), le récepteur de la rétroaction peut penser qu'effectivement la réalisation de la tâche lui convient également ou au contraire ne lui convient pas en l'état. Dans ce cas, le conformisme du collaborateur joue un rôle considérable en matière d'adaptation sociale. D'après Aebischer & Oberlé (1998 : 64), *« le conformisme est le résultat d'une négociation tacite entre les points de vue d'un groupe ou d'un individu qui fait autorité et ceux qui s'y trouvent confrontés. Cette*

négociation a pour lieu de résoudre le conflit provoqué par leurs divergences [et de] réduire ce conflit par l'adoption de la norme qui fait autorité ».

Le second élément de difficulté de la rétroaction est localisé chez le récepteur. La perception de l'intention émise de la rétroaction n'est plus de l'affaire de l'émetteur, mais du récepteur. Que la rétroaction soit explicite ou implicite, il peut y avoir un décalage entre la perception d'une situation vécue ou imaginée par le récepteur et la réalité (Livet, 2000 : 35). Selon Ross (1971), il y a un risque d' *« erreur fondamentale d'attribution »* lorsque le récepteur est persuadé que l'intention (explicite ou implicite) formulée par l'émetteur est rythmée par sa motivation personnelle et non pas par des facteurs situationnels. C'est ainsi qu'un manager, pourtant avide de formuler des critiques ou des remarques à son collaborateur, est contraint de ne rien dire, de ne rien montrer. Ces cas de figure existent dans les organisations soumises à des restructurations et dans lesquelles on évalue par l'observation les prédispositions de certaines personnes à exercer, le cas échéant, une autre activité dans un avenir proche. Or, la perception opère sur tout le processus qui mène au comportement (la personnalité de l'individu, ses attitudes de repli ou d'intérêt, l'impact de la situation, etc.). La démarche d'interprétation est permanente et « aide » la perception à la construction et au renforcement des attitudes. L'individu est alors capable d'intégrer, à sa manière, toutes les particularités de la situation (rétroaction explicite, implicite, provoquée, subie, etc.) dans le but de déclencher ou au contraire d'inhiber l'action avec toutes les conséquences que cela implique (Alexandre-Bailly *et al.*, 2013 : 40-41). Le poids de la perception dans les comportements futur est, nous venons de le voir, tellement important qu'il nous semble raisonnable de faire un état des lieux des différents concepts et théories connexes à la rétroaction perçue.

2. Concepts et théories associés à la rétroaction *(feedback)* perçue

2.1. Soutien organisationnel perçu et reconnaissance : deux concepts basés sur l'estime de soi

Le concept de soutien organisationnel perçu par le collaborateur s'apparente, selon la littérature, au soutien du manager en termes de récompenses et de conditions de travail (Rhoades *et al.*, 2001 ; Shore & Tetrick, 1991 ; Yoon, Han & Seo, 1996 ; Yoon & Lim, 1999). La théorie du soutien organisationnel entend que le soutien organisationnel perçu réponde aux besoins de soutien émotionnel, d'affiliation, d'estime et d'approbation (Rhoades & Eisenberger, 2002 : 711).

Selon cette théorie, les valeurs portées sur le travail se corrèlent avec l'efficacité. En d'autres termes, un collaborateur ayant le sentiment d'avoir été efficace s'attend à ce que sa hiérarchie soutienne cette efficacité. Pour un collaborateur, l'organisation ou la hiérarchie ne font qu'un. Un collaborateur identifierait le manager comme un agent de l'organisation capable de reconnaître ses aptitudes, de récompenser ses résultats et de se soucier de son bien-être (Rhoades & Eisenberger, 2002 : 699). La personnalité d'un individu agirait sur son attitude suivant son degré de perception qu'il a de la hiérarchie. Par exemple, un individu ouvert et naturellement réceptif serait plus enclin à faire bonne impression et serait plus disposé à faire des efforts, ce qui augmenterait sa perception de soutien de la hiérarchie. A contrario, un individu au tempérament agressif ou passif montrerait davantage d'hostilité à l'égard de sa hiérarchie et serait moins réceptif à ce soutien (Aquino & Griffeth, 1999). Les théoriciens de l'échange social (Blau, 1964 ; Cotterell, Eisenberger & Speicher, 1992 ; Eisenberger, Cotterell & Marvel, 1987 ; Gouldner, 1960) affirment que les ressources humaines imposées ou proposées par la hiérarchie en raison de choix discrétionnaires sont mieux perçues par les collaborateurs que des choix liés à des circonstances extérieures au manager telles que les négociations syndicales ou les orientations gouvernementales (Eisenberger *et al.*, 1986 ; Eisenberger, Cummings, Armeli & Lynch, 1997 ; Shore & Shore, 1995).

Quoi qu'il en soit, le manager éprouverait diverses difficultés à exprimer sa reconnaissance. Montrer une forme apparente de reconnaissance pourrait, selon Hédoin, comporter des effets pervers. L'expression de la reconnaisse à un collaborateur par un manager est, d'après l'auteur, *« d'un maniement délicat et doit être exprimée avec justesse »* (Hédoin, dans Bourcier & Palobart, p. 66). Les auteurs de référence soulignent l'importance de la réponse favorable à un besoin, de ce qui est accompli et constaté comme tel par autrui plutôt que ce que l'individu représente lui-même aux yeux d'autrui (Herzberg, 1979 ; Deci & Ryan, 1985, Deci *et al.*, 2001). La motivation intrinsèque se développerait subséquemment au degré de reconnaissance obtenu par effet de rétroaction en raison de la qualité du travail exécuté (Hackman & Oldham, 1976, Locke, 1981). Le sentiment de reconnaissance *« [est la] perception de la confirmation de valeurs accordées par autrui, à l'issue de différentes formes d'interactions »*[65]. La reconnaissance serait associée à un comportement managérial susceptible d'encourager, de supporter ou encore de confirmer

[65] *« Nouveaux comportements, nouvelles GRH »*, XXIe congrès AGRH, du 17 au 19 novembre 2010, Rennes-Saint-Malo.

objectivement ou subjectivement la qualité d'une action (Hansen, 2002 ; Appelbaum & Kamal, 2000 ; Bourcier & Palobart, 1997).

D'autres formes de perception de soutien ont été suggérées dans la littérature. Karasek (1979) a souhaité apporter une dimension managériale au concept et proposer le terme de *soutien hiérarchique perçu*. Cette notion renvoie aux décisions prises en accord avec le supérieur hiérarchique direct ainsi qu'aux actions réalisées avec son soutien, qu'il est perçu ou exprimé. L'auteur a suggéré également le concept de *soutien perçu des collègues* qui s'inscrit davantage dans une trajectoire sociale à travers laquelle le contexte du groupe est particulièrement marqué. La RPAE, au même titre que le SOP ou la reconnaissance, prend en compte l'environnement comme un point d'ancrage dans le feedback. Cependant, le soutien organisationnel perçu et la reconnaissance sont basés sur l'estime de soi (ce que l'on est) alors que la RPAE s'appuie sur son efficacité (ce que l'on fait).

2.2. Des théories associées à la théorie de Bandura : de l'éducation scolaire au management des organisations

Un certain nombre de théories côtoient le concept d'auto-efficacité sans pour autant le remplacer ou le neutraliser. En faisant un tour d'horizon de ces approches théoriques, on prend conscience de la pluralité des biais existants dans un environnement de travail, quelle que soit la nature de l'environnement prise en considération.

2.2.1. Théorie du malentendu linguistique

La théorie du malentendu linguistique révèle que la réussite de certaines classes sociales est attribuée à la maîtrise des codes d'expression linguistique d'usage suffisamment élaborés pour créer un fossé avec les classes défavorisées. Ces dernières n'ont pas la même richesse linguistique et sont donc limitées en termes de compétences expressives et symboliques (principe du *code restreint*). Le différentiel cognitif entre le code élaboré et le code restreint fait apparaître un biais perceptuel en matière de rétroaction. Ainsi, la richesse de vocabulaire d'un salarié sera préférée à une expression linguistique appauvrie pour incarner l'entreprise lors d'une communication institutionnelle, un discours officiel. Le malentendu linguistique peut apparaître dans les deux sens. Ainsi, une forme de rétroaction tacite métaphorique ou imagée pourrait s'apparenter comme un manque de considération dans le cas d'un décodage restreint et de l'humour dans celui du code élaboré. Une expérience personnelle dans un environnement militaire, en centre d'instruction navale, m'a permis d'observer qu'une allocution de l'amiral en conclusion de cinq mois de classe

devant l'ensemble des matelots nouvellement engagés a suscité des réactions bien diverses. Les derniers mots de son discours ont été : *« Bon vent et bonne mer ! »* Quoi de plus normal pour un marin de souhaiter le meilleur alizé à ses matelots. Pourtant, le jeu de mots avec l'expression « bon vent », a été traduit par certains avec l'unique second degré « bon débarras ! », sans penser une seconde qu'il pouvait y avoir une métaphore, une image évocatrice de la mer et du vent marin. Certains jeunes mousses[66] n'ont d'ailleurs pas participé au cocktail de départ, estimant qu'ils n'avaient pas leur place. Leur réaction était logique puisque dans la société, on détermine le *bon usage*, c'est-à-dire la variété linguistique qui aura le plus de légitimité et qui devient alors la norme. Or la norme, c'était le message de celui qui incarnait, à ce moment précis, l'institution navale. Les propos choisis sont imposés à tout le corps social (ici les matelots), mais ce choix linguistique n'a rien de légitime. Ainsi, un code élaboré émanant d'une autorité hiérarchique ne pourrait être traduit que par un individu provenant de la même couche sociale. Naturellement, un individu n'appartenant pas à cette strate socio-culturelle a de bonnes chances de ne pas pouvoir décoder le langage et perd de ce fait un contenu d'information au passage. Par exemple, le responsable voit en son poulain un potentiel d'évolution. Il le convoque en lui faisant part de la stratégie du groupe dans laquelle le collaborateur s'inscrit pleinement. Ce dernier accédant au contenu linguistique prend part à cette stratégie parce qu'il s'y retrouve et qu'il a le sentiment d'être compris. Un individu n'accédant pas au même spectre linguistique a de bonnes chances de ne même pas être convoqué. Si toutefois il l'était, son manque d'accès à l'information (conceptualisation, capacité cognitive) pourrait nuire à sa volonté d'adhésion.

2.2.2. La menace du stéréotype

Steele & Aronson (1995) se sont intéressés aux causes de l'échec académique de certaines minorités ethniques, et notamment au rôle que pouvaient jouer les stéréotypes visant ces minorités. Aux États-Unis, un stéréotype de taille postule que les ethnies noires africaines sont considérées moins intelligentes que les ethnies blanches occidentales. Les travaux de Steele (1997) ont démontré que ce ne sont pas les résultats qui prouvent ce décalage d'acuité intellectuelle, mais la perception du groupe social cible jugé moins intelligent qui, par pression psychologique liée à ce stéréotype, obtiennent de moindres performances par rapport à l'autre groupe.

[66] Nom donné aux jeunes recrues dans la Marine Nationale. Un *mousse* est un apprenti marin chargé habituellement des corvées sur un bâtiment naval.

Extrait 11. La menace du stéréotype : expérience du test d'intelligence

Dans le cadre d'une expérience, Steele & Aronson (1995) ont fait passer à des étudiants noirs et blancs, un test comprenant 27 items issus d'une épreuve d'évaluation utilisée dans les universités américaines – le Graduate Record Examination – ainsi que trois items portant sur la résolution d'anagrammes difficiles. Cette tâche était présentée soit comme un test d'intelligence révélateur d'une aptitude au raisonnement verbal et de la lecture (ce qui n'était évidemment pas le cas), soit comme un test psychologique demandant de résoudre des problèmes verbaux et ne faisant aucunement appel à des notions d'intelligence. L'expérience a montré que le groupe testé sur des aptitudes soi-disant « intellectuelles » a donné des résultats bien supérieurs chez les individus blancs que chez les individus noirs. Dans le groupe testé sur des aptitudes exclusivement « psychologiques », les résultats entre les étudiants noirs et les étudiants blancs étaient significativement les mêmes. Les conclusions de l'étude ont montré que le fait d'être la cible d'un stéréotype négatif, et de pouvoir potentiellement être jugés en fonction de ce stéréotype induirait chez les participants noirs une pression psychologique supplémentaire ajoutée à l'anxiété liée à l'évaluation proprement dite. Cette pression viendrait interférer avec leurs performances en raison de la menace caractérisée par la peur de confirmer, par ses performances, le stéréotype négatif de son groupe. Par effet de ricochet, cette peur viendrait diminuer les performances du groupe éthique menacé par le stéréotype. D'après Steele (1997), les caractéristiques de la menace du stéréotype peuvent se généraliser à tout type de catégories sociales et toute forme d'évaluation. On retrouve ainsi une menace du stéréotype lors d'une évaluation sur la mémoire faite à des personnes âgées, sur les performances des femmes à résoudre des problèmes mathématiques complexes (Spencer, Steele & Quinn, 1999), d'où la sur-représentation du genre féminin dans les filières à dominante littéraire (Guimond & Roussel, 2002).

Les travaux de Steele & Aronson (1995) ont permis de transposer la menace du stéréotype à l'ensemble des catégories sociales. D'une part, la stigmatisation de ce stéréotype par la société considérée comme la norme sociale a permis de matérialiser l'impact de cette menace sur la baisse de performance des groupes jugés moins bons que les autres. D'autre part, les manquements effectifs de performance de ces classes sociales aboutissent à un clivage irréversible entre ces classes et celles jugées « meilleures » par la société qui les gouverne (administration, établissement public et privé, collectivités, clubs associatifs, etc.). Rapportée à un contexte français, la menace du stéréotype à l'endroit des jeunes générations – les générations Y comme on les nomme – est largement consommée. Laurent Giraud, Maître de Conférences à l'IAE de Toulouse, a répondu à l'entretien d'une journaliste d'un quotidien provençal suite à un débat avec

les parlementaires au sujet des générations Y[67]. Il a rappelé que *« L'image diffusée par les médias est celle d'individus généreux, mais changeants et infidèles, sans ancrage, sans projet à long terme, davantage tournés vers leur vie privée, les loisirs, moins engagés que leurs aînés au travail. Pour l'entreprise, des extraterrestres, des anguilles difficiles à cerner, à motiver, à cadrer »*.

2.2.3. Effet Rosenthal & Jacobson dit « pygmalion »

L'effet pygmalion fait allusion au sculpteur grec du même nom. Par détermination de voir sa statue en chair et en os au point d'en tomber amoureux, les dieux ont réalisé les vœux de Pygmalion en donnant à cette « femme » en marbre un sourire et la parole. La foi du sculpteur était si forte qu'elle lui permettait de transformer toute contrainte figée en vie ardente et d'obtenir en définitive ce qu'il espérait profondément. Ramené dans la vie en entreprise, l'effet pygmalion consiste à obtenir des autres ce que l'on attend d'eux. Rosenthal & Jacobson (1968) ont démontré dans leurs travaux que l'individu a tendance à se montrer à la hauteur de ce que l'on attend de lui et, par extension, d'être plus performant s'il est considéré comme capable de réussir.

Extrait 12. Le test original de Pygmalion : des rats à l'école

Rosenthal & Fode (1963) ont réalisé une expérience sur des rats auprès d'étudiants. Après avoir formé aléatoirement deux groupes de rats, ils ont confié à six étudiants un premier groupe de six rats en expliquant que ces rongeurs avaient été sélectionnés suivant des critères d'aptitudes exceptionnelles pour se sortir d'un labyrinthe. Les chercheurs ont ensuite distribué six autres rats à six autres étudiants, en les informant que ces autres rongeurs pouvaient ne pas retrouver leur chemin dans le labyrinthe en raison de tares génétiques propres au lot confié. Les étudiants à qui les chercheurs avaient évoqué l'habileté exceptionnelle de leur lot de rats, ont témoigné une forme d'émotion et d'empathie envers ces rongeurs en les encourageant durant le parcours. Les autres étudiants, locataires de rats a priori génétiquement retardés, ont manqué de les stimuler pour qu'ils puissent retrouver leur chemin. Après plusieurs jours d'expérience, les deux groupes de rats ont répondu aux attentes comportementales des étudiants. Les rats présupposés « exceptionnels » ont fini par trouver la sortie du labyrinthe alors que certains rats perçus comme « attardés » n'avaient pas dépassé la ligne de départ. La même année, des expériences similaires ont été menées par Rosenthal & Jacobson (1963) à Oak School, un établissement scolaire aux États-Unis. Les conclusions de l'étude ont démontré que les attentes entretenues envers certaines personnes ont une influence significative sur leurs performances à venir.

[67] « La génération Y : un stéréotype en trompe l'œil », *La Marseillaise*, 3 juin 2014 (Entretien réalisé par Nadia Ventre).

L'effet Pygmalion développé par Rosenthal aborde le phénomène d'attente d'un résultat favorable du maître d'école à l'égard de son élève. Ce besoin de rapprochement à des fins de validation se retrouve en sciences humaines. On retrouve par exemple le principe de classification repris des travaux de Hacking (2001). L'auteur fait apparaître l'influence du classement d'un individu par une autorité (par exemple : riche ou pauvre, malade ou en bonne santé, bon ou mauvais, fort ou faible, etc.) sur le comportement d'un individu et modifie la classification par un effet de boucle. Une expérience analogue basée sur l'influence d'une attente perçue sur la performance effective a été réalisée en 1924 par Elton Mayo dans les ateliers d'Hawthorne de la Western Electric Company à Chicago.

2.2.4. Effet Mathieu

C'est Merton (1968) qui expose le principe de l'effet Mathieu. L'auteur voulait démontrer comment le milieu des scientifiques et certains grands campus universitaires américains à forte notoriété (Princeton, Harvard, Yale, Berkeley, Stanford, Columbia, etc.) cherchaient à maintenir une forme de domination sur le monde de la recherche. En entreprise, le recrutement des cadres hauts potentiel passe nécessairement par la recherche chez ces profils d'une volonté de se surpasser. Le double avantage de sélectionner un cadre à haut potentiel est, d'une part, d'avoir dans ses équipes des salariés capables de réussir des challenges et, d'autre part, d'accompagner ces salariés vers des postes stratégiques auxquels ils aspirent dans l'entreprise (Falcoz, 2001). En développant son champ de compétence et en gravissant les échelons, le haut potentiel parvient à gagner plus d'argent et à avoir une « rentabilité économique » non négligeable dont il a prend parfaitement la mesure. L'attrait de ce surplus monétaire et la prise de conscience de l'augmentation de l'écart de revenus par rapport aux autres salariés fixent d'autant plus ce cadre haut potentiel sur une position dominante dans l'entreprise (Frank & Cook, 1996). Position qu'il assume pleinement d'ailleurs.

Indépendamment de son potentiel, un individu est susceptible d'être influencé par une personne de son environnement direct (chef de projet, responsable hiérarchique, coordinateur) pour se projeter dans son parcours professionnel.

2.2.5. Effet Fox

L'effet Dr Fox répond à cette singularité (Naftulin *et al.*, 1973). En situation d'apprenant, un individu est susceptible d'intégrer dans son champ cognitif, des acteurs de l'entreprise

capables, par leur simple présence, leur personnalité ou leur charisme, de donner l'illusion qu'ils maîtrisent un sujet précis. Les travaux de Merritt (1968) ont démontré qu'une attitude positive à l'égard de son auditoire (empathie, humour, convivialité…) pouvait provoquer une écoute particulièrement favorable, en dépit d'un contenu oratoire erroné et dépourvu de consistance. L'effet Fox agit considérablement dans le cadre de la rétroaction dans la mesure où ce n'est plus le contenu du feedback qui importe, mais la manière et l'identité de l'émetteur qui vont conditionner le degré de réception de ce feedback.

Une autre forme d'influence existe en matière de contenant plus que de contenu. Elle est reprise de la méthode d'Émile Coué, plus connue sous le nom de prophétie autoréalisatrice.

2.2.6. La prophétie autoréalisatrice et le *Predictive Index Survey*

Selon Coué, toute pensée qui se construit dans notre cerveau est potentiellement capable de devenir une réalité. D'après l'auteur, la pensée domine la volonté (Guillemain, 2010). Plus exactement, il postule que c'est la partie inconsciente de notre pensée qui constitue la ressource principale de nos actes futurs. La méthode, plus que la théorie, de Coué s'inscrit dans un modèle contre-intuitif de l'auto-efficacité proposée par Bandura (1997). Aussi, autant il existe une échelle de mesure pour évaluer le degré d'auto-efficacité d'un individu, autant la méthode prescrite par Coué n'est pourvue d'aucun critère de mesure économétriquement fiable.

De nos jours, pour « mesurer » l'efficacité d'un manager, le questionnaire issu du *Predictive Index*[68] de Predictive Group diffusé en France auprès de cadres de sociétés privées permet de déterminer le comportement que l'environnement attend de ce manager ainsi que la manière dont ce dernier décrit son comportement à l'égard de son environnement. Ce mode d'évaluation, essentiellement utilisé sous forme de questionnaire, est pratiqué en phase de recrutement par les instances RH des grands groupes français afin de prédire – plus que de parier – l'efficacité future d'un cadre.

3. Rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE)

La rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) caractérise une composante originale du SEP que nous proposons de définir dans notre thèse. La RPAE renvoie au principe que nous augmentons la confiance en nos aptitudes dès lors que nous pensons que notre environnement

[68] The predictive index survey.

nous perçoit comme quelqu'un d'efficace au travail. L'apport du facteur de la RPAE dans le concept du SEP se matérialise par la considération exclusive de l'environnement de travail (hiérarchie, collègues, pairs, partenaires, collaborateurs, etc.) dans la perception du sentiment de performance (ou de non-performance) d'un individu à son propre égard.

3.1. La RPAE dans la réciprocité causale triadique

En s'appuyant sur le modèle triadique de Bandura (1997), rappelons que la relation E→P explique l'impact des effets de l'environnement sur notre propre conception. Nous avons vu plus avant dans ce chapitre (voir « L'agentivité et la réciprocité causale triadique ») que l'influence de l'environnement agit sur un plan à la fois affectif et cognitif aux moyens de la persuasion, du feedback, de l'instruction ou encore du modelage. À l'inverse, le lien P→E met en avant les effets causés par le jugement personnel sur les réactions postérieures de l'environnement. La relation E↔P est au cœur de la composante de la RPAE. En déroulant étape par étape le principe rétroactif, nous obtenons les éléments suivants sur un item tel que :

« Je sais que mon responsable me fait confiance quant aux bonnes décisions que je saurai prendre »

Étape 1 : P→E, construction d'un jugement personnel quant à la capacité évaluative de notre environnement sur nous-mêmes.

Exemple : *« Je sais que mon responsable me … »*

Étape 2 : E→P, sentiment non exprimé de l'environnement sur nous-mêmes et jugement produit par cet environnement sur nos propres capacités à réaliser une mission.

Exemple : *« …fait confiance quant aux… »*

Étape 3 : P→C, sentiment non exprimé de l'environnement sur nous-mêmes et jugement produit par cet environnement sur nos propres capacités à réaliser une mission.

Exemple : *« …bonnes décisions que je saurai prendre »*

De façon systématique, les items de la RPAE seront construits suivant le même processus triadique, à savoir :

P → E → P → C

L'enjeu de l'élaboration de la RPAE et de sa confrontation avec le SEP dans le construit triadique est de diminuer la zone d'incertitude exprimée dans les travaux jusqu'alors menés dans le champ psycho-social. Citons Carré (2003 : 74) s'exprimant au sujet de l'éducation des adultes dans le milieu de la formation dans la perspective du modèle triadique de Bandura (1997) : *« En matière de formation, si les effets (réels ou supposés) de 1'environnement sur la personne ont de tout temps fait 1'objet d'une grande attention, les mécanismes qui président à la façon dont nous construisons et transformons nos perceptions et conceptions de l'environnement social sont beaucoup moins bien connus. Toutefois, les conceptions de 1'apprenant quant au rôle du formateur et des moyens pédagogiques, leurs effets positifs et négatifs sur l'apprentissage représentent un champ de recherches en émergence et prometteur »*. Or la pédagogie et le management ne sont sémantiquement pas des concepts différents, mais interdépendants. Par extension, nous pourrions définir la pédagogie comme l'art de conduire les hommes par un apprentissage. À ce titre, Lebé (2005 : 8) suggère un lien indissociable entre pédagogie et management : « *Quand il faut convaincre d'une décision une grande partie de l'opinion publique ou un ensemble de salariés, les dirigeants politiques, d'entreprise ou de l'administration disent : "Il va falloir faire preuve de pédagogie". »*

3.2. Grille comparative de la RPAE avec les concepts approchants et les théories relatives à la rétroaction

Afin de justifier de l'originalité de la composante RPAE dans le concept SEP, reprenons l'ensemble des concepts et théories associés à l'auto-efficacité ainsi qu'à sa fonction rétroactive. Notons que le tableau 14, qui reprend sous forme de taxinomie ces concepts et théorie, a été élaboré en tenant compte des items relevant des différents concepts ainsi que des acceptions originelles des différentes théories. Les clés de détermination utilisées pour définir un classement et des dichotomies entre ces champs théoriques sont matérialisées par le triangle causal de Bandura (1997), le type d'environnement concerné par la rétroaction (contexte, hiérarchie, collègues et/ou subordonné), le mode de rétroaction (tacite et/ou explicite) et la forme de soutien de l'environnement (perçu et/ou exprimé). Pour toutes ces raisons, nous sommes revenus aux versions originales (essentiellement en langue anglo-saxonne) des échelles de mesure des concepts en question et des théories concernées, de près ou de loin, par le phénomène de la rétroaction. Nous ne voulions pas prendre le risque d'interpréter la traduction en français d'un terme anglophone qui, parfois, ne peut avoir son semblable dans la langue française.

Tableau 14. Comparaison taxinomique des concepts et théories rétroactifs avec la RPAE

Concept ou théorie	Enchaînement dans le triangle causal			Type d'environnement	Mode de rétroaction de l'environnement	Forme de soutien de l'environnement	Lien de dépendance
	Lien P→E	Lien E→P	Lien P→C				
RPAE	oui	oui	oui	autorité, collègues, subordonné	tacite	perçu	Environnement
Soutien organisationnel perçu	oui	oui	oui	autorité	explicite	perçu	Environnement
Soutien hiérarchique perçu	oui	oui	oui	autorité	explicite	perçu et exprimé	Environnement
Soutien perçu des collègues	oui	oui	oui	collègues	explicite	perçu et exprimé	Environnement
Reconnaissance	oui	oui		autorité	tacite et explicite	exprimé	Environnement
Sentiment de reconnaissance	oui	oui		autorité	tacite et explicite	perçu	Environnement
Malentendu linguistique	oui	oui		autorité	tacite	exprimé	Environnement
Menace du stéréotype	oui	oui	oui	autorité	explicite	perçu	Environnement
Pygmalion	oui	oui		subordonné	tacite et explicite		Environnement
Hawthorne	oui	oui	oui	autorité	explicite	perçu	Environnement
Mathieu	oui	oui	oui	contexte, collègues	explicite	exprimé	Soi
Fox	oui			autorité		exprimé	Environnement
Prophétie autoréalisatrice	oui		oui	contexte	tacite		Soi
Prédictive index	oui	oui	oui	autorité, collègues	explicite		Environnement

Conclusion du chapitre 3

L'apport du SEP dans la recherche permet de localiser la part de contribution d'un individu dans les résultats qu'il obtient grâce à ce qu'il entreprend. Les ressources qu'il mobilise aux moyens de ses succès antérieurs, de son apprentissage par l'observation, de l'encouragement ou de l'influence de son environnement proche et enfin de son éveil émotionnel, sont destinées à satisfaire des missions particulières dans son métier ou ses actions managériales. Et nous venons de voir dans ce chapitre que le feedback de l'environnement, notamment de la hiérarchie, prend une place considérable dans la perception d'efficacité d'un individu. Dans le cadre de la théorie de l'identité sociale, Schneider *et al.* (2011) évoque l'importance du comportement responsable social chez le manager. L'auteure souligne la volonté du cadre de produire du bien-être chez ses collaborateurs. Crilly *et al.* (2008) insistent sur l'importance de la responsabilité sociale chez les middle managers à l'égard des personnes qu'ils encadrent. L'encouragement et le soutien de la hiérarchie peut être espéré par la base au même titre que par les middle managers. En effet, à un niveau supérieur et par effet de cascade, les cadres intermédiaires sont en droit d'espérer la même responsabilité sociale provenant de leurs supérieurs que leurs subordonnés attendent d'eux-mêmes (Laroche, 2000). Le pouvoir prédictif du SEP dans le comportement futur d'un individu revêt un intérêt tout particulier afin de prédisposer de mesures RH préventives plutôt que curatives. Les théories de l'action raisonnée (TAR) et, plus aboutie par la suite, du comportement planifié (TCP), soutiennent le rôle déterminant du SEP dans le dispositif d'intention comportementale. Différents concepts apparentés de près ou de loin au SEP renvoient à des notions qui concourent toutes à comprendre le positionnement d'un individu par rapport à son environnement et ce qui le conduit à adopter telle ou telle forme attitudinale. Les origines théoriques du SEP se situent dans son agentivité, c'est-à-dire dans son pouvoir d'agir et sa croyance en son auto-efficacité. Le fonctionnement du triangle causal *personne – environnement – comportement* proposé par Bandura (1997) explique le mécanisme réciproque qui parcourt ces trois composantes ainsi que les relations entre elles aussi innombrables que particulières vécues par un même individu dans son milieu professionnel et personnel. Dans ce triangle causal, la relation réciproque E↔P a globalement été peu développée dans la littérature, mais a cependant suscité de vifs engouements. La rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) que nous proposons en tant que composante originale du SEP nous ouvre une lecture plus approfondie de la relation entre *environnement* et *personne*. Le feedback qui découle de la composante RPAE s'inscrit dans un mode de transmission tacite et un soutien perçu de l'environnement. Autant le SEP renvoie à la croyance personnelle d'un individu à accomplir avec succès ses missions, autant la RPAE étend

cette croyance personnelle à la dépendance de l'individu de son environnement dans la transmission de la rétroaction. Nombre de théories et d'effets intégrant l'importance de l'environnement dans la position de percevoir et/ou d'agir ont constitué de la matière première à la RPAE pour justifier à la fois du poids de la rétroaction dans la fabrication de ses croyances personnelles d'auto-efficacité et de l'originalité de cette composante.

CHAPITRE 4

PROPOSITION D’UN MODÈLE EXPLICATIF

CHAPITRE 4

PROPOSITION D'UN MODÈLE EXPLICATIF

AINSI que nous l'avons inscrit en introduction générale, notre positionnement épistémologique s'appuie sur un paradigme positiviste. Selon nous, la réalité existe en elle-même et le réel est déterminé. Nous appréhendons le réel de manière indépendante et objective. Nous validons le fait que les évènements sont unis par des relations de causes à effets et que notre recherche consiste à comprendre un phénomène causal afin de prédire et de prévenir quelle(s) cause(s) pourrait(ent) occasionner tel(s) effet(s). À l'épreuve des faits, si une situation arrivait dans une entreprise, notre démarche de recherche pourrait agir à deux niveaux RH. Le premier niveau consisterait à donner des facteurs explicatifs de cette situation en nous appuyant sur la rigueur du modèle étudié. Le second niveau nous engagerait à prévenir les représentants de l'entreprise dès lors qu'ils redoutent de se retrouver devant une configuration non maîtrisable (départ volontaire, baisse de l'implication au travail par exemple). Nous serions en mesure d'apporter des éléments explicatifs qui permettraient aux dirigeants d'éviter l'apparition du phénomène ou tout du moins de le juguler. Les dirigeants seraient ainsi à même de mettre en place un dispositif RH favorisant la diminution, voire l'éradication, de la probabilité de survenue d'un tel scénario. En testant notre théorie sur le terrain, nous pouvons apporter une contribution scientifique incontestable en vue de développer le management du comportement dans les entreprises. Avec la modestie qui s'impose, nous ne considérons jamais que notre théorie est vérifiée par le simple fait qu'elle l'a été sur un terrain d'expérimentation. Nous acceptons toute critique afin d'améliorer encore nos travaux. Ne sachant pas avec certitude et par avance les causes probables de son dysfonctionnement dans un contexte managérial spécifique, nous serions conduits à revoir l'ensemble des relations qui constitue l'ossature de notre modèle de recherche. Notre démarche se décompose, tel que nous l'avons expliqué en introduction générale, en trois grandes périodes : la période académique avec

une revue de la littérature et des cadres théoriques mobilisés, la période de modélisation et de formalisation des hypothèses de recherche et la période de la méthodologie avec études empiriques. Cet enchaînement des périodes s'inscrit dans une logique hypothético-déductive qui considère qu'*« une hypothèse ne peut être que soumise à des tests empiriques et seulement après avoir été avancée »* (Popper, 1935 : 26).

En sciences de gestion, et notamment dans le champ de la psychosociologie des organisations, les phénomènes étudiés (équilibre travail-famille, satisfaction au travail, implication organisationnelle, intention de départ) sont non observables. Il est particulièrement difficile de mesurer un concept dès lors qu'on ne sait pas ce qui doit être mesuré ou si on est bien en train de mesurer ce que l'on souhaite. La notion de variable latente intervient pour signifier que l'on cherche à mesurer une variable conceptuelle. Cette variable appelle nécessairement un certain nombre de variables manifestes – ou observables – pressenties pour mesurer les différentes facettes de la variable latente (Lazarsfeld, 1950). Dans le domaine de la gestion, ces variables manifestes sont représentées par des items issus d'échelles de mesure. Chaque phénomène étudié renvoie à une ou plusieurs échelles de mesure. Ce n'est ainsi pas le concept, considéré comme variable latente, qui sera analysé, mais ses items, manifestations intégrées au concept.

Section 1. CADRES THÉORIQUES ET MODÈLES DE RECHERCHE

1. Cadres théoriques

La théorie socio-cognitive (TSC) développée par Bandura (1977) permet d'apporter un éclairage sur la prédiction des comportements en organisation. Au cours de l'histoire humaine, l'individu a considérablement amélioré son aptitude à prévoir les évènements et à les contrôler. Autrefois, il faisait usage de rituels surnaturels pour gagner les faveurs de certaines puissances occultes. Aujourd'hui, l'individu peut façonner sa propre destinée aux moyens de technologies physiologiques, biologiques, médicales et psycho-sociales afin d'améliorer sa vie physique et psychique au quotidien. Lorsque l'individu peut favoriser l'apparition de résultats significatifs, il rend ceux-ci plus prédictibles, ce qui déclenche une attitude adaptative de préparation (Bandura, 1997 : 10). Le fait de pouvoir obtenir les résultats souhaités et de prévenir ceux qui ne le sont pas présente un atout considérable dans le contrôle de sa vie personnelle et professionnelle. Le soutien de l'environnement social facilite la réalisation de l'itinéraire souhaité par un individu. Sur un plan collectif, les individus peuvent améliorer leur pratique grâce aux relations créées et développées entre les individus appartenant à un même champ social (l'environnement

professionnel, un cadre associatif, un club, une organisation, etc.). Selon Bandura (ibid, 1997), *« [le degré de motivation, d'émotion ou comportemental] dépend plus de ce qu'un individu croit que de ce qui est objectivement vrai »*. La plupart des théories sont formulées sur le principe que la tendance à l'auto-détermination et au contrôle sont innées chez l'individu. Ces approches négligent l'opportunité de développer des aptitudes au cours de sa vie. Or, la croyance visant à améliorer ses comportements, à gérer ses émotions et à accroître sa motivation interne participerait au contrôle de son environnement par la recherche d'un résultat attendu ou l'évitement d'une situation non voulue.

Le rôle, dont l'apport théorique (Kahn *et al.*, 1964) a permis de donner un cadre à la recherche sur l'interface *travail-famille* (Aryee *et al.*, 2005), démontre toute sa complexité. Selon cette théorie, le rôle aurait non seulement la capacité structurelle (l'activité du salarié) et fonctionnelle (le statut du salarié) à favoriser les relations sociales en organisation, mais également les moyens pour ce salarié de réaliser ses projets de vie personnels (Aneshensel & Pearlin, 1987). Les trois rôles génériques en entreprise que sont l'utilisation des ressources disponibles, les possibilités d'apprendre et l'accompagnement permettraient de développer des aptitudes au sein même du cercle familial (Aryee *et al.*, 2005). Parmi ces aptitudes, on pourrait citer par exemple la curiosité, la pédagogie et l'entraide. La multiplicité de ces rôles demanderait alors plus d'effort de la part de l'individu. De plus, le couple travail-famille serait à l'origine de conflits permanents entre les deux domaines d'activité (travail et famille), car le succès ou la satisfaction dans un domaine proviendrait ou engendrerait nécessairement des sacrifices dans l'autre domaine (Zedeck & Mosier, 1990). Ainsi, la multiplicité des rôles générés par les deux domaines demanderait d'intégrer à la fois les éléments de facilitation et de conflit entre ces rôles. En effet, l'élargissement du champ d'observation aux contextes positifs et négatifs du binôme inter-rôles permettrait vraisemblablement de mieux comprendre le fonctionnement de cette dualité et du concept proprement dit. D'ailleurs, Grzywacs & Butler soulignent que *« la facilitation travail-famille n'est pas opposée de façon bipolaire au conflit travail-famille »* (Grzywacs & Butler, 2005 : 106) et que *« comparée au conflit travail-famille, la facilitation travail-famille a un construit théorique ainsi qu'une validité empirique distincte »* (ibid., 2005 : 107). Or, les ressources psychologiques et physiologiques n'étant pas inépuisables (Aryee *et al.*, 2005), il apparaîtrait que cet élargissement des rôles augmenterait les chances de tension dans les rôles ainsi que de manquements dans leur accomplissement (Frone *et al.*, 1992 ; Greenhaus & Beutell, 1985). Le modèle de stress imposé par le conflit travail-famille favoriserait un changement chez l'individu en termes physiques, psychologiques et comportementaux (Beehr, 1995). Inversement, Marks (1977) &

Sieber (1974) expliquent que la multiplicité des rôles permettrait à l'organisation de générer des bénéfices susceptibles de dépasser les coûts. La théorie des rôles ne met ainsi pas la communauté des chercheurs d'accord sur le type d'incidence du conflit travail-famille sur les coûts (ou les bénéfices). Cependant, son cadre évoque le lien qui intéresse notre modèle conceptuel. Modèle qui intègre la théorie du turnover.

En rapportant l'ensemble des théories que nous venons d'évoquer, il nous est possible de construire un modèle théorique. Ce modèle définit le point d'ancrage de notre recherche dans la thèse. La relation théorique entre la théorie du rôle et la théorie du turnover constitue le processus conduisant la recherche d'un équilibre travail/famille à l'intention de départ (tableau 15).

Tableau 15. Synthèse des théories mobilisées en vue de la justification du modèle de recherche

Théorie mobilisée	**Aide à la compréhension du modèle**	**Relation expliquée dans le modèle**
La théorie socio-cognitive	La perception d'auto-efficacité est une attitude prédictive qui agirait sur les comportements futurs. En fonction de l'individu, cette perception est plus ou moins forte. Si elle est forte, l'individu aurait envie de se surpasser pour accomplir efficacement les missions confiées, car il est confiant de ses aptitudes et sa satisfaction au travail serait élevée. Si au contraire la perception d'auto-efficacité est faible, l'individu serait faiblement confiant de ses aptitudes et sa satisfaction au travail diminuerait.	Auto-efficacité – satisfaction au travail
La théorie de rôle	Le rôle au travail et en famille permettrait à l'individu de trouver un épanouissement. Si la distinction des rôles entre la sphère privée et la sphère professionnelle ne crée pas de tension chez l'individu, il est satisfait de son travail.	Conflit Travail/Famille et Famille/Travail – Satisfaction au travail
La théorie du turnover	L'individu calcule de façon méthodique et structurée son départ. Un processus est mis en place dès lors que son niveau d'insatisfaction est à son seuil de tolérance.	Satisfaction au travail – intention de quitter

Largement repris dans la littérature académique, ce construit caractérise le socle de départ. L'originalité du modèle se situe dans l'implémentation de la théorie socio-cognitive. Elle met en contribution deux fondements majeurs du champ psycho-social : la construction du rôle et la construction de l'efficacité. Ces deux dimensions définissent tout l'enjeu managérial dans les vocations des Ressources Humaines actuelles : **les caractéristiques du travail d'un individu et les caractéristiques d'un individu dans son travail.** Dans ce modèle, les deux théories sont confrontées au dilemme de la satisfaction au travail. Elles nourrissent l'idée de concevoir la satisfaction d'un individu dans son travail non seulement par sa contribution « métier », mais également par sa contribution « capacité ».

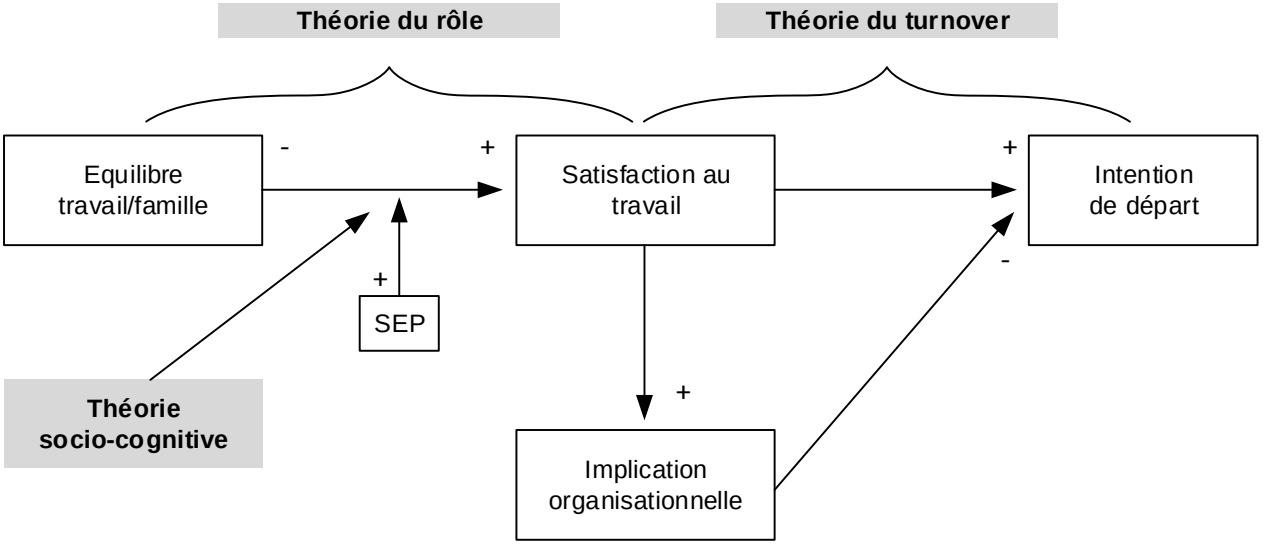
2. Les hypothèses de recherche

Le modèle qui intéresse notre recherche, et qui a fait l'objet de peu de travaux à ce jour, vise à comprendre l'influence de la performance perçue dans la relation entre le conflit travail-famille et la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ. Des travaux ont montré l'impact de la performance d'un salarié (constatée par l'entreprise) sur le départ volontaire (Abelson & Basinger, 1984). D'autres recherches ont apporté un éclairage sur les conséquences du conflit travail-famille sur le départ volontaire.

Mais à ce jour, rares sont celles qui ont abordé l'influence modératrice du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation entre l'équilibre travail-famille et les comportements organisationnels (figure 43). Selon nous, le niveau d'intensité du sentiment d'efficacité personnelle agirait favorablement sur le départ volontaire. En d'autres termes, nous postulons que le sentiment d'efficacité personnelle peut modérer la relation causale équilibre travail-famille – départ volontaire à deux niveaux. Le premier concernerait le degré de conflit travail/famille. Si peu de conflits apparaissaient, le départ volontaire pourrait intervenir dès lors que le sentiment d'efficacité personnelle est faible. Le second niveau concernerait le sentiment d'efficacité personnelle. Si un sentiment d'efficacité personnelle élevé était effectif en dépit d'un conflit travail-famille fort, le départ pourrait être freiné. Ces orientations s'inscrivent dans le prolongement de travaux précédents qui soulignent l'importance de la performance perçue sur le départ volontaire, exprimant que les individus les moins performants ne partiraient pas de leur plein gré. Pourtant, la performance perçue renvoie à l'idée qu'aucun indicateur mis en place par l'organisation ne pourrait contester ou au contraire attester ce niveau de performance puisqu'il est propre à la perception de l'individu. Aussi, le sentiment d'efficacité personnelle serait

envisagé sur un plan comportemental (Motowildo, 2003), c'est-à-dire que la performance *« est la valeur attendue par l'organisation que réalise l'individu dans son travail »* (Saint-Onge & Haines : 2007 : 99), indépendamment de la performance vue par l'organisation. Pourtant, des relations directes performance organisationnelle – performance individuelle (perçue) ont déjà fait l'objet d'études antérieures. En effet, une corrélation entre ces deux concepts semble avérée (Schmidt & De Schon, 2009 : 191) et il y aurait même un lien assez fort (Bandura 1978, Gist & Mitchell 1992, Locke 1991).

Figure 43. Le modèle de recherche



Dans les études récentes, l'insatisfaction au travail est le plus souvent citée comme étant une conséquence au conflit travail-famille (Buonocore, F. & Russo, 2013 : 93). Les recherches apportent des résultats contrastés en raison de la tridimensionnalité du concept (Bruck *et al.*, 2002). Certains auteurs ont démontré qu'un conflit travail-famille élevé diminuait la satisfaction au travail (Allen *et al.*, 2000). D'autres auteurs ont eu des résultats radicalement opposés (Thompson & Blau, 1993). Lapierre & Allen (2006) expliquent que la prise en compte d'une distinction entre les trois dimensions de l'équilibre travail/famille (stress, temps et comportement) permettrait de mesurer indépendamment les effets de trois formes de conflit travail-famille sur les comportements organisationnels. Aussi, Staples *et al.* parviennent à la conclusion qu'un jugement positif sur la perception qu'un individu a de ses capacités à être performant sur une tâche aurait un impact positif sur sa satisfaction au travail (Staples *et al.*, 1999). Pour les

managers, leur degré de satisfaction renverrait à leur possibilité d'exercer convenablement leur pratique d'encadrement. Herbert Simon explique que le décideur n'a pas de préférences claires. Selon l'auteur, l'individu qui prend une décision pour lui-même ou pour autrui est particulièrement influencé par l'environnement organisationnel de l'entreprise et ne cherche pas à optimiser ses choix en termes de conséquences pour lui. Il veut simplement obtenir un certain niveau de satisfaction en recourant à une situation préalablement expérimentée ou bien la plus proche de l'évènement qui lui pose problème et qui nécessite une prise de décision. Sa requête prendra fin lorsqu'une première solution – qu'il juge « satisfaisante » – se présentera à lui (Simon, 1978).

En définitive, plusieurs travaux empiriques apportent un éclairage sur les effets du conflit travail-famille (CTF) et du conflit famille-travail (CFT) sur la satisfaction au travail. Le CTF renvoie à la difficulté pour un individu d'assumer son rôle au sein de son cercle familial en raison des contraintes professionnelles auxquelles il est soumis. Le CFT explique les difficultés d'assumer son rôle au travail en raison de priorités d'ordre familial. Dès lors, sur la base de la littérature existante, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

H1a : Le conflit travail-famille est associé négativement à la satisfaction au travail

H1b : Le conflit famille-travail est associé négativement à la satisfaction au travail

Les recherches existantes se sont attachées à démontrer la présence d'effets modérateurs entre les interactions travail-famille et la satisfaction (Shokley & Singla, 2011). Le SEP est supposé avoir une influence sur la satisfaction (Bandura, 1988). Pour Jex & Bliese (1999 : 355), un faible SEP renforcerait l'insatisfaction. Ces auteurs (ibid : 350) ont également confirmé l'existence d'un effet modérateur de l'efficacité collective perçue sur la relation entre de longues heures de travail et la satisfaction au travail et l'intention de départ. Plus globalement, des études ont révélé que *« […] le SEP modérait la relation entre certains éléments facteur de stress tels que le nombre d'heures travaillées et la surcharge de travail et la satisfaction au travail* (Jex *et al.*, 2001 ; Schaubroeck & Merritt, 1997 ; Grau, Sallanova & Peiro, 2001). En évaluant le degré de SEP atteint dans un contexte de travail, Prati *et al.* (2010) affirment qu'un effet modérateur de faible SEP accroît l'insatisfaction au travail lorsque des facteurs de stress chez l'individu sont effectifs. Les résultats de Lu, Chang & Lai confirment l'incidence du SEP sur la relation entre les facteurs de stress et la satisfaction au travail et ajoutent qu'un fort SEP impacte plus fortement la satisfaction au travail et, a contrario, un faible SEP impacte faiblement la satisfaction au travail.

L'auto-efficacité est un concept issu du champ psycho-social et développé par Bandura (1986), dans sa théorie sociale cognitive (TSC). Le fondement de la TSC est d'affirmer qu'un individu a les capacités de rester maître de ses croyances à pouvoir réaliser ce qu'il veut entreprendre dans le but de mieux gérer les situations futures. Bandura (1991a) a également montré que la personnalité d'un individu est en grande partie basée sur l'expérience en environnement social et l'apprentissage par l'observation des autres. La TSC fait suite à la théorie de l'apprentissage vicariant, basé alors uniquement sur l'observation de l'individu, en y incluant une perspective behavioriste fondée sur le principe 'essai-erreur' que ne proposait pas l'approche vicariante antérieure. L'individu développerait ainsi un mécanisme en fonction de ce qu'il ressent, de ce qu'il pense et de ce qu'il fait (Schwarzer *et al*., 1997). La TSC décrit l'individu comme susceptible de se créer du stress pour relever un défi qui, par second effet, augmenterait sa satisfaction au travail (Staples, Hulland & Higgins 1999). A contrario, un individu qui ressent négativement son efficacité serait associé à de l'anxiété, une forme de dépression et du désespoir (Grau, Salanova & Peiro, 2001). Bandura (1991b) affirme qu'un individu doté d'une forte croyance en son auto-efficacité accepte plus facilement les challenges difficiles parce qu'il estime qu'il peut les gagner. Inversement, l'auteur soutient qu'un individu peu confiant dans ses propres aptitudes renoncera aux difficultés ou les évitera plus facilement. Bandura (1991) donne à l'auto-efficacité une dimension spécifique et rapporte qu'un individu est capable de prendre une décision dans une activité A parce qu'il y croit alors qu'il sera moins engagé parce que moins croyant à la réussite d'une activité B.

L'auto-efficacité influe sur le comportement humain dans les dimensions suivantes (Bandura ; 1997, 1999) :

a) Le *choix*, car sans auto-efficacité les choix sont matérialisés dans le but d'éviter les tâches qui paraîtraient trop difficiles, voire impossibles à réaliser ;
b) La *motivation*, car sans auto-efficacité la motivation consisterait à réunir ses forces pour atteindre des objectifs plus rentables et davantage reconnus par la communauté comme susceptibles de servir des causes externes à nous-mêmes telles que l'argent, la promotion sociale ou encore le pouvoir ; l'auto-efficacité constitue une régulation chez l'individu lui permettant de juger ce qui est bon pour ses propres succès, ses propres réussites. On y retrouve la volonté, le courage, ou encore la résilience en dépit des difficultés et des obstacles.

c) La *perspective*, car sans auto-efficacité la perspective de l'avenir serait réduite à son environnement clos ; l'auto-efficacité donne une vision plus large sur le monde et permet de relativiser quant à la difficulté d'une mission, aux contraintes multiples liées à une tâche.

Ces différentes formes d'influence de l'auto-efficacité ne permettent cependant pas de caractériser le rôle de l'individu dans son contexte environnemental. C'est la théorie du rôle qui lève le voile sur la combinaison existante entre, d'une part, l'équilibre d'une vie professionnelle et d'une vie personnelle et, d'autre part, la recherche inconditionnelle d'une satisfaction dans son travail.

De la même manière, plusieurs chercheurs ont constaté un lien direct et positif entre un SEP élevé et la satisfaction au travail (Caprara, Barbaranelli, Borgogni & Steca, 2003 ; Chan, 2007 ; Moè, Pazzaglia & Ronconi, 2010 ; Klassen & Chiu, 2010). Au regard de la littérature existante, il est possible de considérer que le sentiment d'efficacité personnel influence l'intensité du déséquilibre travail-famille. La présence de conflit travail-famille ou famille-travail sur la dimension du temps (CTF_temps ou CFT_temps), du stress (CTF_stress ou CFT_stress) et du comportement (CTF_comportement ou CFT_comportement) pourrait modifier le niveau de satisfaction au travail, notamment la satisfaction personnelle, la satisfaction dans la réalisation de ses tâches autonomes et la satisfaction dans ses missions de management.

H2a : Le sentiment d'efficacité personnelle modère la relation négative entre le conflit travail-famille et la satisfaction au travail

H2b : Le sentiment d'efficacité personnelle modère la relation négative entre le conflit famille-travail et la satisfaction au travail

La relation entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle a suscité de nombreuses études dont les divergences de vues quant au sens causal (satisfaction *vers* implication ou implication *vers* satisfaction) ont fait couler beaucoup d'encre (Currivan, 1999). Mais de manière quasi unanime, les travaux des auteurs de référence sur les deux dernières décennies du XXe siècle soutiennent que la satisfaction au travail serait un déterminant à l'implication organisationnelle (Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Williams & Hazer, 1986 ; Lawler, 1992 ; Mueller, Boyer, Price & Iverson, 1994).

H3 : La satisfaction au travail influence positivement l'implication organisationnelle

L'apport théorique du turnover apporte un éclairage complémentaire au modèle de recherche étudié. Il propose d'intégrer le concept de satisfaction au travail (Porter & Steers, 1973) afin de le considérer comme la pièce maîtresse d'un processus de décision aboutissant à l'intention de départ. Selon Steel (2002), cette théorie s'appuie sur le fait qu'un individu ne décide pas de partir inopinément de son entreprise, mais que son choix a mûri sur la base d'un raisonnement méthodique. La théorie du turnover permet de comprendre en quoi l'insatisfaction d'un individu dans un contexte de travail constitue chez lui un motif de départ. Lee *et al.* (2008 : 652) reprennent en détail le processus méthodique proposé par Mobley (1977). Cet auteur rapporte dans sa théorie du turnover qu'*« [il existe] une série de liens structurés dans un ordre causal entre les évaluations des individus de leur emploi actuel et le turnover effectif : évaluation d'un emploi existant → insatisfaction au travail → penser à quitter son travail actuel → évaluation de l'intérêt de chercher un nouvel emploi et estimation des coûts liés à l'abandon de son poste actuel → intention de rechercher des alternatives → recherche d'alternatives → évaluation des alternatives → comparaison des alternatives avec l'emploi actuel → intention de quitter/rester → départ de l'entreprise/préserver son poste »*. Maertz & Campion (2004) soulignent l'importance du départ volontaire dans la théorie du turnover. Et la littérature ajoute au sujet du processus de causalité que *« l'intention de quitter/rester représenterait une des attitudes – si ce n'est la seule – qui favoriserait le comportement de départ/maintien »* (Carsten & Spector, 1987; Steel & Ovalle, 1984).

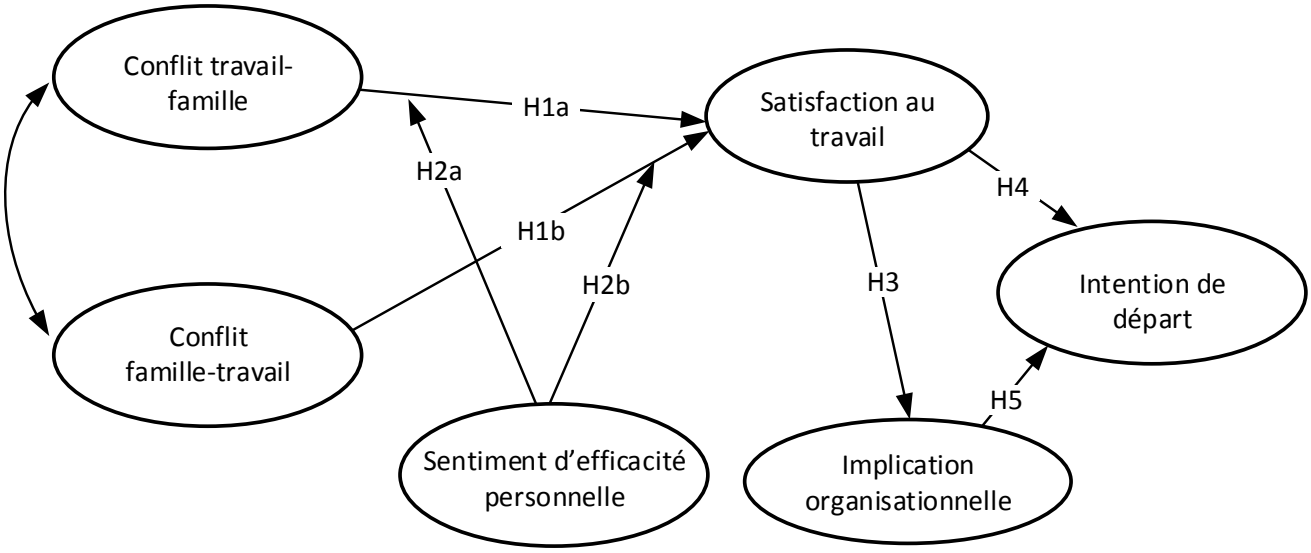
La littérature avance que la satisfaction au travail tend à prédire la volonté d'un individu de quitter son employeur (Trevor, 2001, Direnzo & Greenhaus, 2011). Les travaux sur le turnover soutiennent ce mode prédictif (Griffeth *et al.*, 2000) en raison d'une autre vision de son environnement, de propositions provenant d'entreprises extérieures et de cabinets de chasseurs de têtes, sachant que *« la qualité d'une relation d'emploi [n'est] spécifique ni au travailleur ni au poste, mais à l'appariement des deux »* (Marchal & Bureau, 2009 : 586). De la même façon, la baisse d'implication organisationnelle serait une des conditions majeures chez un individu de vouloir quitter son employeur (Besseyre des Horts & Nguyen, 2010). Plus globalement, Hom & Griffeth (1995) & Griffeth *et al.* (2000) ont réalisé une méta-analyse sur les attitudes qui prédisent le mieux l'intention de départ. La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont, de loin, les antécédents les plus représentés (Mitchell *et al*., 2001 : 1105).

H4 : La satisfaction au travail influence négativement l'intention de départ

H5 : L'implication organisationnelle influence négativement l'intention de départ

L'expression de ces hypothèses nous conduisent à spécifier le modèle de recherche que nous présentons figure 44.

Figure 44. Les hypothèses de recherche



Section 2. MÉTHODOLOGIE : PHASE EXPLORATOIRE

1. Méthode quantitative déductive

En 1979, Churchill propose une méthodologie conçue pour élaborer un questionnaire à partir d'une ou plusieurs échelles de mesure existantes. Le premier enjeu de la démarche est de réduire les effets d'instrumentation tels que l'effet de halo qui se caractérise par la perception sélective d'informations du type *« je suis satisfait de mon entreprise »* coïncidant avec la première impression *« … tout comme la grande majorité de mes collègues »* (Clifford, 1975 ; Asch, 1946). L'effet de désirabilité sociale peut également apparaître dans les réponses données (essentiellement lorsque le questionnaire est donné en face à face ou par téléphone) à son interlocuteur lors d'une enquête par questionnaire. Cet effet se manifeste lorsqu'un individu interrogé se présente à son interviewer sous ses meilleurs jours et lui dit ce qu'il aimerait probablement entendre

(Marlowe-Crowne, 1960). Pour finir, l'effet de contamination des réponses peut générer un biais dans les réponses livrées sur le questionnaire. Cet effet s'appuie sur le principe de l'influence du groupe. Lorsque l'individu rédige ses réponses ou répond aux questions en présence d'un auditoire qu'il connaît (amis, collègues), les jugements portés par la personne interrogée deviennent fréquemment extrêmes en situation collective (Doise, 1970 : 151). Le second enjeu de la démarche méthodologique de Churchill vise à s'assurer que *« les variations des variables explicatives sont les seules à provoquer les variations des variables expliquées »* (Roussel & Wacheux, 2007 : 247). Nous définirons un peu plus loin les différents tests de validité et de fiabilité nécessaires pour satisfaire les critères de ce second enjeu. La méthodologie qui s'offre à nous va reposer sur une démarche visant à valider le construit au moyen d'un enchaînement d'étapes. Cet enchaînement proposé par Churchill (1979) n'a pas pour vocation d'être séquentiel, car des boucles rétroactives permettent de revenir sur les choix théoriques et méthodologiques et d'assouplir ainsi le processus (Parasuraman *et al.*, 1990). Les origines de la démarche de Churchill remontent au traitement de la théorie de la mesure (Ghiselli, 1964) qui fragmente la mesure obtenue en une valeur vraie (V) correspondant à l'exactitude du phénomène étudié, une erreur systématique (es) qui survient lorsque les items d'une échelle sont insuffisamment ou mal représentés pour définir le concept, et une erreur aléatoire (Ea) qui peut apparaître lors de la phase exploratoire en raison de circonstances ou d'un contexte non maîtrisable (par exemple, l'individu interrogé vient d'apprendre une mauvaise nouvelle).

L'analyse factorielle

L'analyse factorielle, qui va faire l'objet d'une démarche exploratoire et confirmatoire, représente la structuration des données repérant les dimensions d'un construit. Elle est nécessaire pour définir les facteurs – ou dimensions – inhérents à ce construit pour développer de la connaissance et participer au développement d'échelles de mesure. Cet apport de la connaissance passe par le choix d'un algorithme d'analyse. Lors de l'estimation du modèle, il convient de clarifier le choix du construit réflectif que nous avons justifié plus haut (cf : *1.2. Modèle de causalité*) entre variables latentes et variables manifestes pour la mesure globale des relations. L'annexe 3 présente les critères de respect des normes pour un modèle réflectif.

2. Construction de l'échelle de mesure

Cette phase regroupe les quatre premières étapes permettant de construire une échelle de mesure à partir du concept qui intéresse notre modèle de recherche. Cette construction passera par 1) une revue de la littérature qui nous familiarisera avec les définitions et les caractéristiques de chaque concept en vue de **spécifier le domaine du construit** ; la partie I de la thèse caractérise la première étape que nous venons de compléter par l'explication de la construction d'un modèle de mesure et d'un modèle structurel. 2) Une approche déductive liée à notre positionnement épistémologique sera utilisée pour **générer un échantillon d'items**. 3) La **collecte des données** caractérise la troisième étape et la 4) **purification de l'instrument de mesure** bouclera cette phase (figure 45).

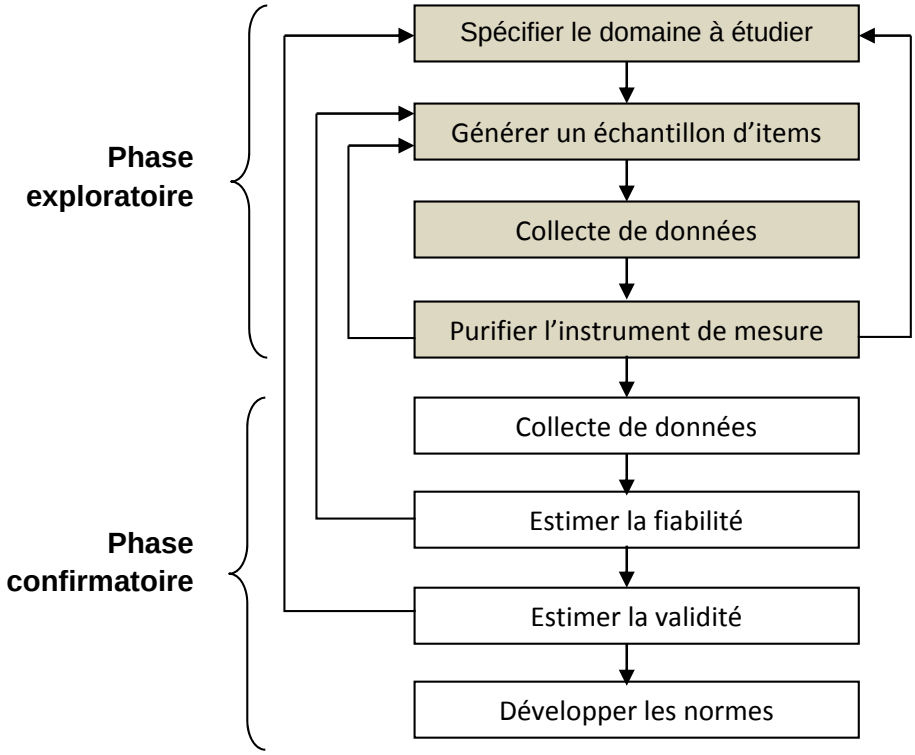
2.1. La génération d'items

La création des items va s'opérer grâce à une revue de la littérature suffisamment riche pour que le concept soit apprécié dans toutes ses configurations théoriques ; cette étape est donc dépendante de la qualité de l'état de l'art apporté dans l'étape précédente. Les items sont retranscrits de façon simple et explicite et la formulation des items doit avoir des rapprochements avec les missions de la personne interrogée afin que l'item ait du sens pour elle (par exemple, transformer l'item *« Je pense sincèrement que ma hiérarchie ne doute pas de mes capacités professionnelles »* par *« Je pense sincèrement que ma hiérarchie ne doute pas de mes capacités de manager »*). Différentes facettes – ou dimensions – du concept doivent être présentées dans cette étape en s'assurant qu'un maximum d'items cohérents peut ressortir de la phase exploratoire. Les modalités de réponses apportées dans le questionnaire peuvent être présentées suivant des échelons, c'est-à-dire le nombre de possibilités de réponses données aux répondants. Les items sont rédigés sur une forme affirmative afin de créer des échelons du type *« tout à fait d'accord »* ou *« pas du tout d'accord »*. L'avantage de ce format de réponse est que le répondant n'est pas obligé de s'impliquer fortement dans la réponse. Son choix est extérieur à ses inclinations personnelles. Les réponses du type *« très intéressant »* ou encore *« peu important »* obligent en effet l'individu à se projeter personnellement dans son choix et de livrer ses affinités. Les modalités à 5 ou 7 échelons (Likert, 1932) sont les plus fréquemment utilisées. L'intérêt de ces échelons impairs est que la réponse neutre du type *« ni d'accord ni en désaccord »* permet au répondant de garder un état discrétionnaire dans son choix (pas d'avis dans la question posée) et donne davantage de force à l'affirmation positive (*« d'accord »*, *« tout à fait d'accord »*) ou à

l'affirmation négative (*« pas d'accord »*, *« pas du tout d'accord »*) lorsque le répondant souhaite marquer sa position sur la question posée.

Figure 45. Démarche méthodologique de développement des échelles de mesure

d'après Churchill, 1979 : 64



Pour la question du nombre d'échelons préconisés, Roussel & Wacheux (2007 : 252) recommandent *« des échelles en 5 points lorsque les questionnaires sont longs (plus de 60 items à titre indicatif), et en 7 ou 9 points dans le cas inverse »*. Ce paradoxe vient du fait qu'un répondant ayant de nombreux items dans son questionnaire préfère avoir moins de choix afin d'aller plus vite et d'être en zone de confort dans la sélection de sa réponse. Les auteurs conseillent également un questionnaire inférieur à 100 items et des échelles inférieures à 60 items afin d'éviter les biais liés au halo et à la polarisation des réponses. Lorsqu'un concept est pourvu de plusieurs dimensions, l'échelle devra présenter autant de sous-échelles que de dimensions. Nous aurons ce cas pour le conflit travail-famille et le conflit famille-travail dans les dimensions du temps, du stress et du comportement, au même titre que la satisfaction au travail dans les dimensions personnelles, autonomes et d'encadrement, l'implication organisationnelle affective

dans les facettes du dévouement et de la fidélité. Durant toute la phase exploratoire, un certain nombre d'items seront épurés en raison de leur trop bas niveau dans l'analyse de la validité (structure factorielle fragile) et de la fiabilité (cohérence interne trop faible) du construit. Nous reviendrons sur ces deux notions, mais gardons à l'esprit que plus le nombre d'items est élevé au démarrage de l'analyse, plus les dimensions, voire les sous-dimensions des concepts seront encore pourvues d'un nombre minimum d'items pour assurer une robustesse suffisante du construit avant la phase confirmatoire.

2.2. La collecte des données

La collecte des données caractérise la troisième étape de la phase exploratoire. Durand cette étape, le mode d'administration du questionnaire ainsi que l'échantillon sont définis. Plusieurs modes d'administration existent. Sans faire l'inventaire de toutes les techniques utilisées aujourd'hui, rappelons dans les grandes lignes les forces et faibles de celles qui s'accommodent bien à la recherche en RH. L'enquête par voie postale est couramment utilisée en sciences de gestion. Elle ne s'applique pas à notre champ d'études, car ce mode d'enquête s'appuie sur un fichier d'entreprises existant (ce qui n'est pas notre cas) et sur « *une infrastructure logistique importante : adresse d'expédition incitatrice et transparente, moyens matériels et humains pour gérer une enquête postale, moyens financiers pour supporter les frais d'envois, de relance et d'expédition du rapport d'enquête aux participants demandeurs* » (Roussel & Wacheux, 207 : 254). L'enquête par internet est très répandue de nos jours. Le chercheur a la possibilité de créer un questionnaire en ligne et de le faire remplir par ses répondants de deux manières différentes. La première consiste à procéder par l'envoi de mails lorsque le nombre d'envois est raisonnable. La seconde manière utilise la technique du publipostage dans le cas d'envois massifs et dans la mesure où l'enquêteur a préalablement constitué un fichier enrichi et actualisé. Dans les deux cas, le destinataire du message peut répondre dans le corps du message (et il n'aura donc pas besoin d'ouvrir le mail) si le nombre d'items est particulièrement limité (une poignée d'items) ou bien en cliquant sur le lien proposé dans le corps du message. Ce lien renvoie au questionnaire en ligne.

Tableau 16. Le processus et les éléments de construction de notre échelle

Administration du questionnaire	**Le questionnaire**	**La mesure des échelles**
Face à face Auto-administration Mail/Publipostage	5 concepts, 5 échelles existantes transposées au contexte de l'étude	Type Likert à 5 points et en échelons symétriques
Terrain d'étude : Du 17/01/2013 au 4/03/2014	Plusieurs dimensions par concept et une échelle de mesure par dimension, voire par sous-dimension	*« pas du tout d'accord », « pas d'accord », « ni d'accord ni en désaccord », « d'accord », « tout à fait d'accord »*
Méthodes de sélection des échantillons utilisées : Méthode de convenance pour la phase exploratoire, notamment l'évaluation des items méthode probabiliste des quotas pour la phase exploratoire et confirmatoire	76 items au total Le questionnaire est réalisé d'un seul « bloc » afin de faciliter la lecture en continu et de maintenir un confort et une lisibilité pour le répondant sur les choix des réponses apportées	Types d'échelles utilisés pour le recodage sous SPSS® : nominale pour les variables qualitatives (sexe, tranche d'âge, ancienneté, situation familiale, statut professionnel) et à intervalles pour l'ensemble des items de l'échelle

L'ensemble des questionnaires validés sont redirigés vers une grille HTML transposable en fichier « .csv » ou « .xlsx ». La grille transposée sert alors de base de travail pour les logiciels statistiques. En interrogeant Daniel Bô[69], PDG de *Qualiquanti*, il apparaît que *« La durée idéale d'une enquête en ligne se situe entre 10 et 20 minutes. Lorsque l'interrogation dépasse 20 minutes, il est important d'avoir un questionnaire vivant et rythmé qui incite à répondre. Il est aussi utile d'adapter l'incentive à la durée de l'enquête. Pour les enquêtes de plus de 30 minutes,*

[69] « Questions posées sur les études en ligne », revue Qualiquanti.

il est souvent préférable de découper le questionnaire et d'interroger l'interviewé en plusieurs phases. Sur des sujets peu impliquants, il est préférable de proposer des questionnaires courts. Au contraire, sur des sujets très impliquants, la longueur du questionnaire ne constitue pas un obstacle ». En chronométrant le temps de remplissage du questionnaire par un échantillon de convenance d'une centaine d'étudiants, la durée nécessaire pour valider les 76 items a été estimée en moyenne à 11 minutes environ. Ce temps moyen de remplissage a été le même pour l'enquête en face à face. L'enquête en face à face est connue pour être particulièrement efficace. On prend connaissance du terrain de l'enquête (l'entreprise du répondant) et on peut en profiter pour prendre des informations sur le fonctionnement de l'organisation. Le questionnaire auto-administré s'apparente à l'enquête en face à face à la différence que dans le cas de l'auto-administration, le formulaire est remis au répondant. Une explication est donnée à l'oral sur les objectifs de l'enquête. Grâce à l'auto-administration, le chercheur peut insister auprès de son répondant « potentiel » quelque peu récalcitrant de s'atteler au questionnaire dans la mesure où il y trouvera un intérêt particulier. On peut en effet proposer au participant d'obtenir les résultats de l'étude ou bien de le recenser pour une enquête future qui pourrait être au cœur de ses préoccupations. Pour finir, des conseils pratiques de remplissage sont donnés au répondant avant le démarrage de son auto-administration.

Cette approche peut toutefois durer assez longtemps, surtout si des méthodes d'équations structurelles qui nécessitent un échantillon minimum de 200 observations sont envisagées pour la phase confirmatoire. Il y a alors de bonnes chances que l'enquête soit longue, quitte à prendre le risque que les évènements changent entre le début de la collecte et la fin. En ayant choisi une pluralité d'entreprise, nous diminuons les chances d'un tel scénario. Le terrain d'enquête aura duré un peu plus d'un an dans notre cas (du 17 janvier 2013 au 4 mars 2014).

2.3. La constitution de l'échantillon

En sciences de gestion, il est souvent difficile d'opérer sur des méthodes de sélection de l'échantillon très variées. Les méthodes probabilistes considèrent que tout élément de la population présente une probabilité d'appartenir à l'échantillon. L'usage de l'inférence statistique est alors possible dans la pratique de ces méthodes, mais la sélection des éléments de l'échantillon se fait par une procédure aléatoire, c'est-à-dire que le choix d'un élément est indépendant du choix d'un autre élément. Ces méthodes peuvent être de différentes natures. Le type *aléatoire simple* est le plus répandu lorsqu'on souhaite prélever par tirage équiprobable un certain nombre

d'individus issus d'une population mère et ne relevant d'aucun critère spécifique (sexe, âge, statut, etc.). Ce mode de tirage ne convient évidemment pas à une recherche qui vise à étudier un phénomène RH spécifique. Le mode *systématique* est un tirage à intervalles réguliers suivant un ratio de sondage du type *taille d'échantillon/taille de la population*. Par exemple, si l'échantillon est composé de 200 individus dans une population mère de 20.000 individus, le ratio sera de 1/100. Cela signifie que la sélection dans la liste complète se fera suivant un prélèvement d'un élément tous les cent éléments. Le mode *stratifié* correspond à une segmentation de la population en groupes très homogènes, de telle sorte qu'entre deux groupes, l'hétérogénéité est forte. Selon l'agence pour la création d'entreprises[70], *« cette méthode requiert l'utilisation d'une liste exhaustive, une très bonne connaissance de la répartition de la population étudiée par des strates en lien avec l'objet de l'enquête. Il faut déterminer le nombre d'individus à interroger par strate (sexe, âge, etc.).*

La taille de l'échantillon sera fixée proportionnellement à la population globale et un tirage au hasard sera effectué dans chaque strate ». Le mode *en degré* réalise une sélection d'échantillons par unités de référence. Chaque unité successive sera intégrée à l'unité qui la précède et sera augmentée d'un degré. À noter que dans l'unité primaire choisie, le taux de sondage pour les degrés inférieurs sera plus faible de manière à compenser le choix initial. Le mode *par* grappes (les éléments ne sont pas sélectionnés un à un, mais par sous-groupes de tailles comparables et avec un niveau d'hétérogénéité très élevé à l'intérieur d'une même grappe). D'autres méthodes, non probabilistes, permettent de constituer des échantillons par *quotas* (on obtient un échantillon à partir d'une segmentation de la population et dans chaque segment on cherche à obtenir un quota de réponses proportionnel au quota de la population de départ). La constitution par quotas nécessite de bien connaître la population ainsi que le phénomène étudié. La méthode du choix raisonné repose essentiellement sur le jugement et constitue ainsi un biais abyssal en matière de subjectivité. L'avantage de la constitution par choix raisonné est qu'elle ne nécessite aucune base de sondage et aucune procédure particulière, car un phénomène observé étant toujours unique, aucune base ou aucune procédure ne peut être anticipée pour sélectionner l'échantillon en vue de comprendre ce phénomène. Les échantillons de convenance constituent la quatrième méthode de sélection d'un échantillon. Au moyen de cette sélection, les échantillons sont obtenus en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini a priori. Cette absence de critères prédéfinis n'autorise aucune inférence statistique ou

[70] APCE, *http://www.apce.com/pid531/realiser-questionnaire.html*

encore théorique. Ainsi, les échantillons de convenance sont utilisés uniquement en phase exploratoire dans le but de préparer les objectifs ultérieurs dans la recherche.

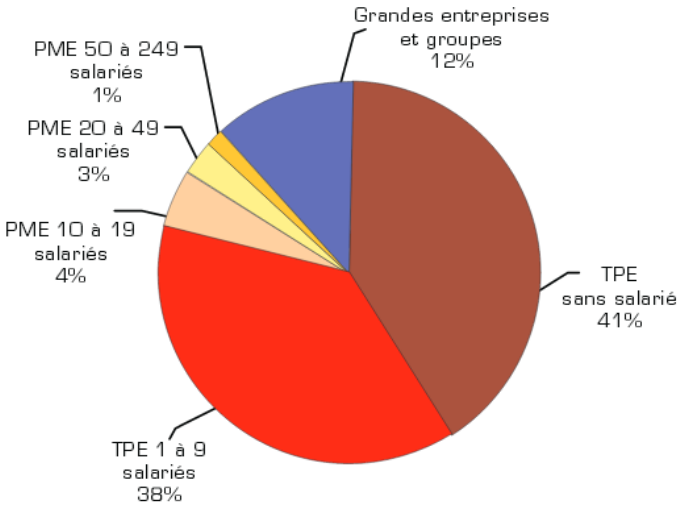
Concernant la taille de l'échantillon, Igalens & Roussel (1998) suggèrent de réunir 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à une même analyse factorielle. En théorie, il faut considérer l'échelle du questionnaire qui regroupe le plus d'items. Dans notre cas, l'échelle de l'équilibre travail-famille, bien que décomposée en dimensions et en sous-dimensions, détient à elle seule 20 items. L'échelle de la satisfaction au travail se retrouve avec 20 items également. Ce sont les plus grandes échelles de notre questionnaire. Ainsi, la taille de l'échantillon variera entre 100 (20 x 5) et 200 (20 x 10) observations. Dans notre étude, l'échantillon est composé exclusivement de cadres, cadres sup et cadres dirigeants. Nous voulions un brassage assez représentatif de la population hommes-femmes (méthode des quotas), avions besoin que ces individus aient plus de 25 ans et soient parent d'au moins un enfant. Sachant que le taux de réponse se situe sur une fourchette entre 10 et 15 % suivant le mode d'administration (par internet, le taux de réponse est globalement plus élevé que par voie postale en raison du confort ergonomique d'un questionnaire en ligne), certains experts parlent plutôt de 20 %[71]. En bref, il fallait toucher environ 1.200 personnes correspondant à mes contraintes primaires (profil cadre et plus, plus de 25 ans, au moins un enfant) pour espérer avoir un retour d'au moins 200 répondants validés (ayant répondu à toutes les questions et correspondant effectivement à l'échantillon).

Sur le terrain de l'enquête, les données ont été collectées auprès d'un échantillon de 1.192 salariés appartenant à des PME du secteur privé de la région Lorraine. Le choix des PME est lié à la caractéristique du bassin de l'emploi et de la taille des entreprises en Lorraine. Nous voulions avoir une pluralité de cibles d'entreprises de taille comprise entre 50 et 1.000 salariés afin de collecter des données issues d'une variété de cadres, cadres sup et cadres dirigeants. Par PME, on englobe les établissements de type TPE (moins de dix salariés), car ils représentent à eux seuls plus du tiers de la représentation des entreprises en Lorraine. Il fallait évidemment extraire les TPE sans salariés (41 % des établissements) et inclure dans le panel le spectre des grandes entreprises (GE). Suivant le mode d'échantillonnage par quotas, nous avons donc revu le poids de chaque segment de l'échantillon en excluant les entreprises sans salariés. En théorie, la part des TPE (< 10 salariés) devait être de l'ordre de 65 %, les PME (entre 10 et 250 salariés) de 15 % et les GE de 20 %. Dans la pratique, si la part des GE a été assez fidèlement respectée suivant la

[71] Tribune Compétences Informationnelles, « Sondage : suivi et quelques résultats », publié par C. Seguin le 2 mai 2011 sur *http://tribuneci.wordpress.com/2011/05/02/sondage-suivi-et-quelques-resultats/*

méthode des quotas, il n'en est pas de même pour les PME et les TPE. Un nombre assez important de cadres ayant répondu au questionnaire font partie de notre réseau de relations. Or ces individus sont salariés d'entreprises dont l'effectif varie entre 50 et 200 salariés. Par ailleurs, il est particulièrement difficile d'atteindre les TPE via les réseaux sociaux et ces typologies d'entreprises sont peu sensibles aux enquêtes en ligne. Il a donc fallu revoir la proportion de cadres issus de PME suivant un mode d'échantillonnage par convenance.

Graphique 11. Répartition des TPE, PME et GE en Lorraine



Source : INSEE, SIRENE, 2003

Il en est ressorti que les GE ont été « maintenues » à 20 % de l'échantillon, les PME sont passées à 50 % et les TPE à 30 %. Concernant les secteurs d'activités, un champ assez large des activités en Lorraine a été réalisé. Une présence plus concentrée du tissu industriel en Moselle-Est et de l'activité tertiaire marchande (commerce, transport, hébergement-restauration, services aux entreprises) sur le bassin lorrain, particulièrement la Meurthe-et-Moselle et la Moselle, nous ont permis d'obtenir un spectre assez représentatif de la population des entreprises en Lorraine, toutes tailles confondues.

Concernant le choix du terrain d'enquête à l'endroit des cadres du privé, il renvoie au fait qu'une entreprise privée ayant à son bord des salariés en contrat privé aurait davantage de leviers d'action pour mobiliser ses cadres qu'une entreprise publique. L'attachement et le sens de la performance l'emportent sur le service et le sens du devoir. A contrario, le cadre du public s'inscrirait dans une démarche institutionnelle très forte avec une lourde inclination pour le

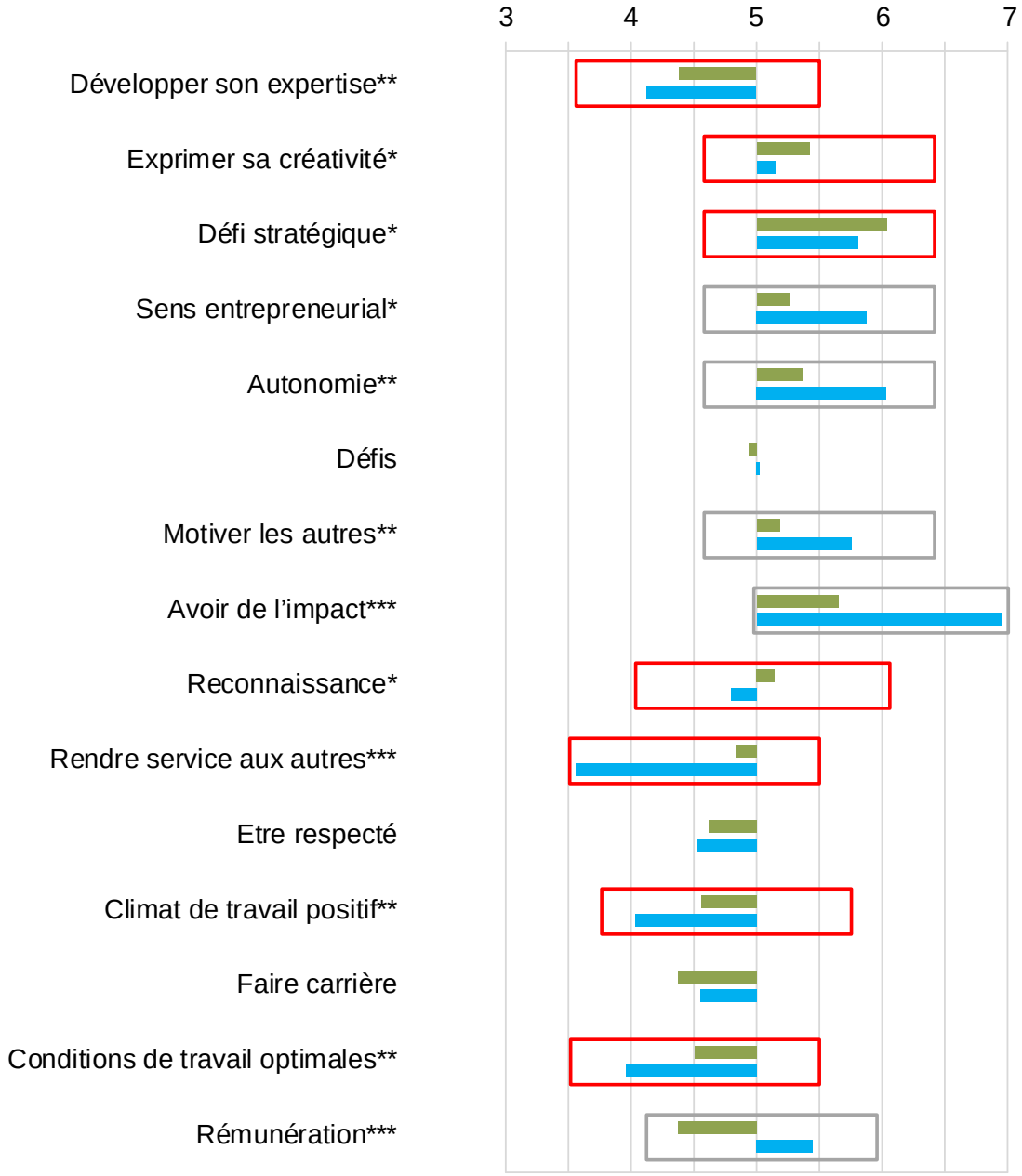
respect des normes. Cette particularité aurait tendance à dissoudre la volonté du cadre du public à générer une dynamique de travail. Comme le montre le graphique 12, les leviers de motivation sont plus mobilisateurs pour les cadres supérieurs du secteur privé que pour ceux du secteur public notamment en termes de qualités entrepreneuriales, d'autonomie, de capacité à motiver ses collaborateurs et d'impact de ses actions sur les performances de l'entreprise. Le rapport Hudson de 2011[72] soulève l'importance relative de l'univers administratif dans lequel évoluent les cadres supérieurs du public. Selon l'enquête réalisée par ce cabinet de conseil en recrutement en 2011, le leadership et le management des cadres supérieurs du public sont *« emprunts d'un important respect des règles et des procédures, d'une allégeance à l'Institution et à l'autorité décisionnaire d'un tiers ou encore de la prise en considération des enjeux politiques de court terme (rôle de l'élu par exemple). Contraints par cet environnement très structuré, ayant alors peu de marges de manœuvre individuelle, les cadres supérieurs du secteur public ne peuvent trouver qu'une relative stimulation professionnelle dans l'impact personnel qu'ils cherchent à obtenir au quotidien sur leur institution »*. De plus, les cadres du privé – particulièrement dans les PME et les GE – souscrivent à des PEA[73], prennent des participations et des stock-options pour entrer au capital de l'entreprise[74]. Hollandts & Guedri (2008 : 35) notent à ce titre que *« l'actionnariat salarié est un outil ayant un impact positif sur l'identification des salariés à leur entreprise, sur leur motivation et leur satisfaction »*.

Sur les 1.192 personnes contactées et susceptibles de correspondre au profil, 232 salariés de statut cadre (37 %), cadre supérieur (30 %) et cadre dirigeant (33 %) ayant tous plus de 24 ans et ayant au moins un enfant ont répondu au questionnaire, soit un taux de réponse de l'ordre de 19 %.

[72] *http://hudson.fr/Portals/FR/pdf/Etude_MDQ_2011.pdf*, « Les leviers de motivation des cadres & dirigeants de la fonction publique ».
[73] Plan d'Épargne en Actions.
[74] O. Stance, Chef d'entreprise Magazine n° 51 – 1/9/2010.

Graphique 12. Cadres supérieurs du secteur public versus cadres supérieurs du secteur privé rapportés à la population générale

Source : Hudson, cabinet de conseil en recrutement, 2011 : 20



LEGENDE

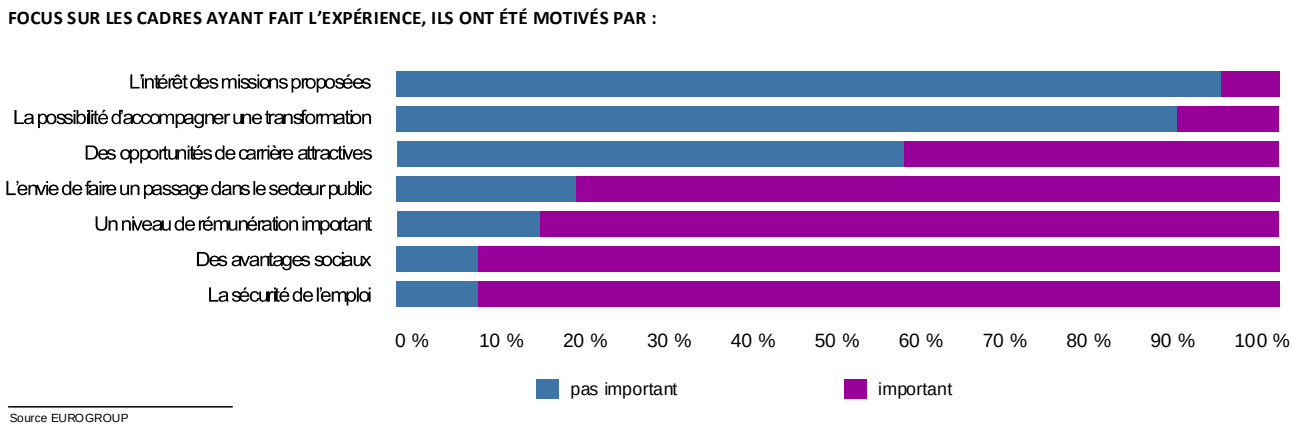
- Cadres supérieurs du secteur public
- Cadres supérieurs du secteur privé
- Leviers de motivation plus mobilisateurs pour les cadres supérieurs du secteur privé que pour ceux du secteur public
- Leviers de motivation plus mobilisateurs pour les cadres supérieurs du secteur public que pour ceux du secteur privé

*/** Degré d'importance différentielle

5.00 Moyenne des réponses de la population générale

Graphique 13. Les raisons essentielles pour un salarié cadre du privé de partir dans le public : les missions, l'accompagnement au changement et les opportunités de carrière

rapport APEC, « mobilité et apport des cadres », p. 2



L'échantillon est composé de 62 % d'hommes et de 38 % de femmes. Si au premier abord la balance ne semble pas à l'avantage des femmes, une étude de l'APEC en février 2010 basée sur un questionnaire proposé à 12.739 cadres révèle *« qu'avant 35 ans, elles [les femmes] occupent des postes proches en termes de responsabilité, elles sont moins nombreuses que les hommes, en proportion, à avoir ensuite la possibilité de s'élever dans la hiérarchie ou à prendre des postes d'envergure plus importante »*. Ce phénomène s'appelle le « plafond de verre ». Lorsque 11 % des femmes cadres occupent un poste à *"forte responsabilité"* (direction générale ou d'un département ou d'une entité), on trouve 23 % de leurs homologues masculins aux mêmes postes. Les différences deviennent encore plus visibles après 40 ans. Dans un édito publié le 8 mars 2011 sur Le Monde.fr avec AFP, trois causes sont évoquées pour comprendre le déficit de femmes dans les postes à responsabilité en France. En premier lieu, les formations initiales aboutissant à des diplômes universitaires en RH, gestion ou science sont nettement plus représentées chez les femmes. Inversement, les hommes sortent plus nombreux des écoles de commerce ou d'ingénieur. Ensuite, les interruptions de carrière et le passage au temps partiel sont fréquents chez les femmes à l'arrivée d'un enfant dans la famille. Enfin, les femmes cadres ont généralement moins d'enfants que les hommes cadres et que les femmes en général. Une femme qui décide d'avoir un enfant, même si elle souhaite maintenir son emploi à temps plein, se verra refuser une promotion. À l'inverse, le niveau de responsabilité augmente chez les hommes en fonction du nombre d'enfants. En conséquence, les femmes sans enfants sont logiquement sur-représentées chez les cadres. L'AFP ajoute que 23 % des 45 ans sont cadres sans enfants sachant que dans l'ensemble de la population française, seule une femme sur dix n'a pas d'enfant.

Les salariés interrogés ont entre 25 et 60 ans et sont parents d'au moins un enfant. Il était important pour nous d'intégrer l'ensemble de nos répondants en qualité de parent en raison des profondes modifications familiales engendrées par l'arrivée du premier enfant. Pailhé & Solaz (2009 : 167) notent que cet évènement *« est un moment de rupture et de recherche de nouveaux équilibres. C'est l'occasion d'une renégociation des rôles au sein de la cellule familiale, d'une redéfinition de compromis conjugaux et de réalisation »*. Même si la relation entre la rémunération et la satisfaction au travail n'est pas fortement corrélée (Judge *et al.*, 2010), nous avons jugé utile de mentionner cette variable qualitative lors de la construction du questionnaire. Dans un dossier intitulé « comment retenir vos meilleurs employés », le cabinet de conseil en recrutement Robert Half explique que *« lorsqu'un salarié perçoit un salaire inférieur à ceux en vigueur sur le marché pour le poste qu'il occupe [l'entreprise] risque d'en subir les conséquences sur le long terme. […] Les rémunérations doivent être compétitives par rapport à celles pratiquées sur le marché. Si cette politique de rémunération peut entraîner un coût significatif à court terme, elle permet de réaliser d'importantes économies sur le long terme. Comment ? En motivant les salariés à s'investir davantage et en empêchant les bons éléments de partir à la concurrence pour bénéficier de salaires plus élevés »*. Dans notre échantillon, 76 % des individus ont un salaire mensuel net supérieur à 2.600 euros, 16 % entre 1.900 et 2.600 euros et 9 % avec une rémunération inférieure à 1.900 euros.

2.4. Construction de variables qualitatives et quantitatives dans le questionnaire

Dans notre questionnaire, nous avons emprunté un certain nombre d'outils de mesures dont nous souhaitons apporter quelques précisions. Dans un premier temps, nous avons formalisé une phrase introductive afin de clarifier les objectifs de l'enquête pour nos répondants. La phrase d'entame a été : *ce questionnaire vous prendra une dizaine de minutes. Merci de veiller à répondre à toutes les questions. Vos réponses seront traitées avec la plus grande confidentialité. Elles visent à participer à une étude en sciences du comportement humain en entreprise, notamment au niveau du personnel encadrant.*

Dans un second temps, le questionnaire a été élaboré suivant deux champs d'évaluation. 1) Le champ « administratif » a permis de déterminer les caractéristiques du répondant. Les critères de sexe, d'âge, de revenu, de statut, de situation familiale et d'ancienneté en entreprise ont été renseignés afin de reprendre les indicateurs mentionnés dans les lectures académiques traitant des

mêmes thèmes. Premier constat, les critères *homme* ou *femme* et au sujet de la situation familiale *monoparentale* ou *en couple* ou bien *avec enfant(s)* ou *sans enfant(s)* portant sur la question de la conciliation travail-famille étaient particulièrement justifiés. Deuxième constat, les questions administratives liées au revenu, à l'ancienneté et à l'âge se conjuguaient assez bien avec les concepts de sentiment d'efficacité personnelle, de satisfaction et d'implication au travail et d'intention de départ. Dernier constat, la recherche portant sur les cadres, cadres supérieurs et cadres dirigeants, il était important pour nous d'insérer une variable « filtre » qui nous assurait du statut du répondant. La question administrative portant sur le *statut professionnel* a ainsi été ajoutée pour répondre à cet objectif. Il en a été de même pour la question portant sur l'âge du répondant ainsi que le fait qu'il soit parent d'au moins un enfant. La prise en compte des informations retenues dans la littérature au sujet de l'équilibre travail-famille nous a conduits à intégrer ces deux autres filtres. De façon générale, sur 1.192 personnes interrogées, 335 ont effectivement répondu entièrement au questionnaire. Mais pour nous assurer que les répondants correspondaient parfaitement à notre étude, nous avons filtré ces 335 répondants au moyen de ces questions administratives (tableau 17). Au final, 232 répondants ont parfaitement correspondu à l'échantillon et ont été retenus pour l'étude quantitative.

Tableau 17. Filtrage des répondants ayant entièrement répondu au questionnaire

Question administrative	Filtre 1 : le répondant doit avoir une tranche d'âge comprise entre 25 et 64 ans	Filtre 2 : le répondant doit avoir au moins 1 enfant	Filtre 3 : le répondant doit être au minimum de statut cadre
Nombre de répondants avant filtrage	**335**	327	253
Nombre de répondants après filtrage	327	253	**232**

(2) Un champ ouvrant sur l'ensemble des items du questionnaire relatifs à la mesure des concepts qui intéressent notre recherche (Conflit travail/famille et famille/travail ; Sentiment d'efficacité personnelle, etc.). Les items se sont enchaînés suivant la même échelle de mesure

(Likert à 5 points) et étaient séparés par un simple titre présentant le concept qui suit (par exemple : *questions relatives à la satisfaction au travail*) afin de garder une homogénéité et une fluidité dans le traitement des réponses. Pour éviter l'utilisation de jargons techniques, nous avons transformé certains titres. C'est ainsi que les items portant sur la *rétroaction perçue d'auto-efficacité* ont été englobés dans la liste des items portant sur le *sentiment d'efficacité personnelle* et que le concept d'implication organisationnelle a été titré par *questions relatives à l'implication au travail*. Les variables utilisées pour la construction des items dans le questionnaire sont de deux natures : qualitatives ou quantitatives (annexe 3). L'ensemble de ces variables a été codé par des chiffres. Nous détaillons à présent les modes de chiffrage pour ces variables. Concernant les variables qualitatives, nous avons emprunté des catégories (mots, lettres), non numériques. L'utilisation d'une variable dichotomique/binaire nous a permis de constituer deux catégories pour la question du genre. Dans notre questionnaire, nous retrouverons le sexe (homme/femme) :

*Obligatoire

Vous êtes *

- ○ Une femme
- ○ Un homme

Le chiffre « 1 » est reporté à l'homme et « 2 » à la femme. L'échelle nominale a été utilisée afin de représenter la différence entre les répondants et d'assigner le même chiffre à toutes les personnes ayant les mêmes caractéristiques. Notons que ces chiffres ne possèdent pas de propriétés arithmétiques. Dans notre questionnaire, nous retrouverons la tranche d'âge et la situation de famille :

*Obligatoire

Votre tranche d'âge *

- ○ 18 - 24 ans
- ○ 25 - 34 ans
- ○ 35 - 49 ans
- ○ 50 - 64 ans
- ○ + 64 ans

*Obligatoire

Votre situation de famille *

- ○ Personne seule sans enfant
- ○ Situation monoparentale 1 enfant
- ○ Situation monoparentale 2 enfants
- ○ Situation monoparentale 3 enfants ou plus
- ○ Couple sans enfant
- ○ Couple avec 1 enfant
- ○ Couple avec 2 enfants
- ○ Couple avec 3 enfants ou plus

Par souci de simplification dans l'épuration des observations, nous avons codé de la manière suivante. Pour la situation de famille, les chiffres augmentaient avec le nombre d'enfants et dans l'ordre : 1) *monoparental* puis 2) *couple*. Les codages ont été les suivants : *personne seule sans enfants* « 1 », *couple sans* enfants « 2 », *situation monoparentale 1 enfant* « 3 », *couple 1 enfant* « 4 », *situation monoparentale 2* enfants « 5 », *couple 2 enfants* « 6 », situation *monoparentale 3 enfants ou* plus « 7 » et *couple 3 enfants ou plus* « 8 ».

L'échelle ordinale a été également empruntée pour représenter la différence et l'ordre entre les répondants (ordre selon la taille, l'intensité, etc.). Le même chiffre est assigné à toutes les personnes ayant les mêmes caractéristiques. Un nombre plus grand est assigné à une personne appartenant à une catégorie plus grande (par exemple, « 5 » pour cadre, « 6 » pour cadre supérieur et « 7 » pour cadre dirigeant).

*Obligatoire

Votre statut professionnel *

- ○ Cadre dirigeant
- ○ Cadre supérieur
- ○ Cadre
- ○ Agent de maîtrise
- ○ Employé
- ○ Ouvrier Qualifié
- ○ Ouvrier non qualifié

Les chiffres ne possèdent pas de propriétés arithmétiques, mais volontairement nous avons inversé l'ordre des choix de réponse (du statut le plus élevé au statut le moins élevé) par rapport à la question de l'âge (du moins âgé au plus âgé) ou de la situation de famille (de seul[e] sans enfants au couple à enfants multiples) afin d'éviter de tomber dans un biais perceptuel systématique « du mieux au moins bien » ou inversement. Dans notre questionnaire, nous

retrouverons donc le statut professionnel : concernant les variables quantitatives (variables métriques), les modalités ont des valeurs numériques. Ce sont des variables discrètes, c'est-à-dire possédant une quantité dénombrable. Dans notre questionnaire, nous retrouverons le salaire et l'ancienneté :

*Obligatoire

Votre niveau de rémunération *
(salaire mensuel net)

- Inférieur à 1200 euros
- Entre 1200 et 1900 euros
- Entre 1900 et 2600 euros
- Supérieur à 2600 euros

*Obligatoire

Votre ancienneté dans l'entreprise *

- Moins de 6 mois
- De 6 mois à 2 ans
- De 2 à 5 ans
- De 5 à 8 ans
- De 8 à 15 ans
- Plus de 15 ans

Parmi les variables quantitatives, nous avons utilisé l'échelle d'intervalles. Nous avons ainsi opté pour des variables continues afin de représenter la différence et l'ordre entre les répondants. Contrairement à l'échelle ordinale, les distances entre les valeurs (de « 1 » à « 5 ») ont un sens. L'échelle de Likert à 5 points a donc été reportée pour la mesure des items. L'ergonomie de cette échelle a été envisagée de la manière suivante : un point neutre « ni d'accord, ni en désaccord » avec une symétrie équidistante par rapport à ce point neutre ; aux extrêmes on trouve la symétrie « pas du tout d'accord/tout à fait d'accord » et à la proximité de l'axe de symétrie on a « d'accord/pas d'accord ». Dans notre questionnaire, l'ensemble des items relatifs au champ de l'étude (soit 76 items) a été présenté comme dans l'exemple ci-dessous.

*Obligatoire

1 - Le temps que je dois consacrer à mon travail m'empêche de participer aux activités et tâches quotidiennes à la maison. *

- Absolument pas d'accord
- Pas d'accord
- Ni d'accord, ni en désaccord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

2.5. Protocole utilisé pour collecter les données

La collecte des données a été menée suivant un protocole spécifique afin d'obtenir un nombre suffisant de répondants. Aussi, pour s'assurer que les critères définis dans notre échantillon soient respectés, ce protocole a été réalisé en trois phases distinctes.

Phase 1 : un premier test de cohérence des items a été réalisé en administrant par papier le questionnaire à une centaine d'étudiants de niveau bac +2 à bac +5 afin de relever : 1) les erreurs de syntaxe ; 2) les problèmes de formulation des items en raison des traductions réalisées de l'anglais au français et des modifications de certains items liés aux caractéristiques (fonctions, statuts) des futurs répondants ; 3) une traduction à double sens réalisée par deux groupes d'étudiants spécialisés en anglais langue étrangère ; le premier groupe avait les items en anglais et traduisait en français ; le second groupe récupérait la traduction faite par le premier groupe et traduisait par retour en anglais les items ; une comparaison a été réalisée entre le questionnaire de départ et le questionnaire de fin et une levée des écarts a pu être exécutée en séance avec les étudiants pour établir le questionnaire définitif ; 4) le temps moyen nécessaire pour répondre au questionnaire ; une moyenne de 11 minutes a été relevée sur 92 étudiants sur un écart assez réduit entre 9 minutes pour les plus rapides et 13 minutes pour les plus lents ; 5) la lisibilité et le confort général de lecture du questionnaire, notamment au niveau des formulations, des longueurs de phrase et de l'évitement du jargon scientifique ou technique.

Phase 2 : Un questionnaire unique de 76 items regroupant l'ensemble des échelles a été distribué aux répondants. Le questionnaire a été administré de 4 façons différentes : 1) des mails personnalisés aux individus intéressés *a priori* par le champ psycho-social de l'étude et le thème abordé (répertoire francophone des membres de l'AGRH, réseau des anciens de l'IAE, réseaux professionnels, connaissances personnelles) ; 2) des demandes de transfert de mails ont été formulées auprès de certains répondants connus dans la sphère personnelle (DRH et Dirigeants) afin qu'ils relayent le questionnaire à leurs salariés ; 3) des mails circonstanciés ont été adressés à certains répondants exerçant une activité de Dirigeant ou DRH et ayant formulé une requête particulière. Le nombre des répondants dans ces entreprises dépasse dix individus concernés a priori par l'enquête et trois entreprises ont formulé une demande ; 4) au moyen du logiciel d'interaction ActivInspire® produit par Promethean, l'ensemble des items a été injecté dans l'interface numérique afin de collecter les réponses numériquement en situation de face à face à l'issue de formations intra ou inter-entreprises ou encore lors d'accompagnement de groupes de travail au sein des entreprises.

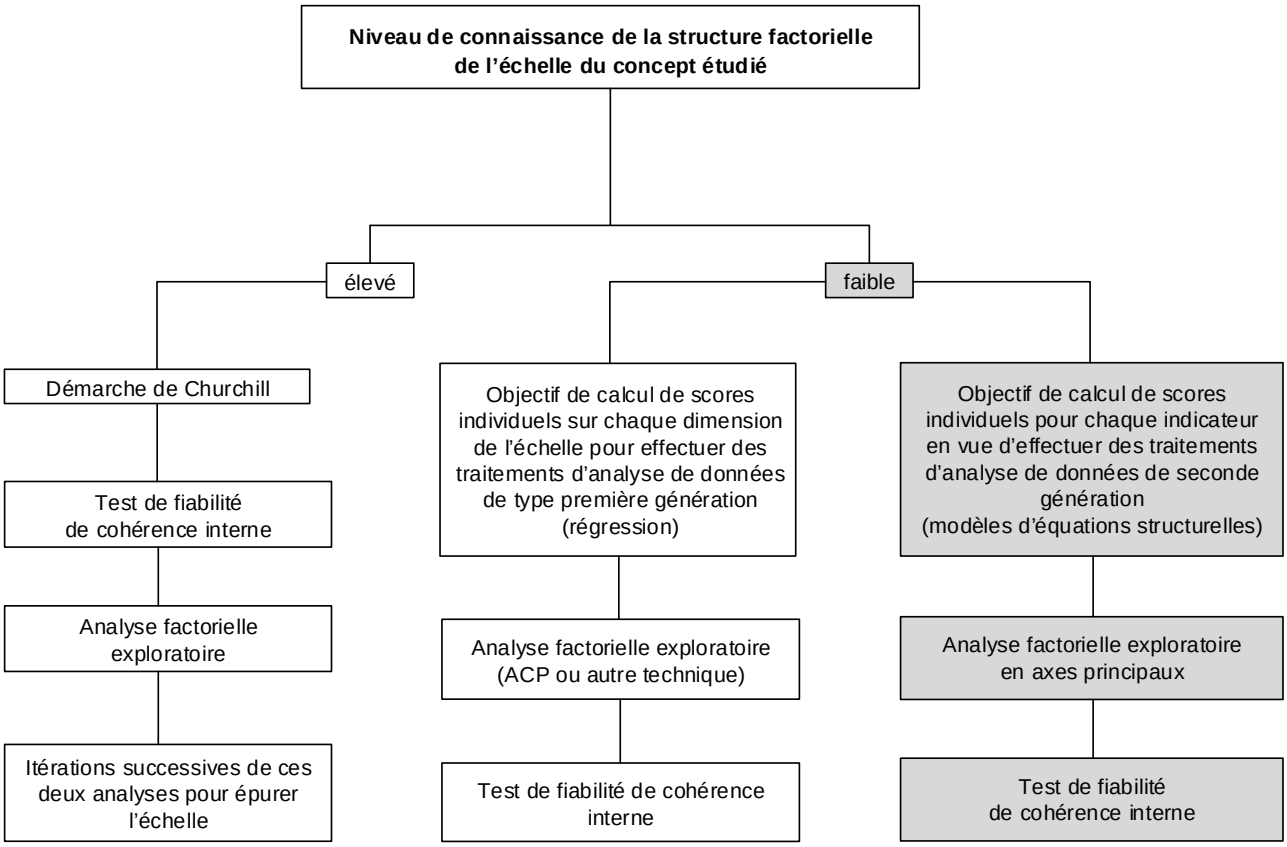
Phase 3 : la collecte des données a été réalisée sur tableur Excel puis importée sous SPSS® à des fins de traitement statistique et économétrique.

3. La question de la démarche de Churchill : choix d'une procédure exploratoire

La démarche itérative de Churchill suggère que les tests de fiabilité de cohérence interne (alpha de Cronbach) soient effectués avant ceux de la validité du construit (analyse factorielle). Il apparaît cependant que nombre de recherches énoncent des incertitudes quant au fondement théorique d'un modèle d'analyse spécifique au point que l'analyse factorielle exploratoire intervienne dans de nombreux cas avant le test de fiabilité (Roussel & Wacheux, 2006 : 257). Ces auteurs suggèrent d'ailleurs de procéder d'abord à l'AFC puis au test de fiabilité dans le cas d'analyse de données de seconde génération (figure 46). Dans notre recherche, nous avons démarré la phase exploratoire par cinq étapes, sachant que notre procédure d'épuration reste arbitraire (Everitt & Dunn, 1991 : 54). 1) Un test de normalité de la distribution a été effectué sur l'ensemble des items des échelles du questionnaire.

Figure 46. Choix d'un processus d'épuration d'une échelle en phase exploratoire

Roussel & Wacheux, 2007 : 261



Seuls ont été retenus les items dont les indicateurs d'aplatissement (kurtosis) et d'asymétrie (skewness) avaient des coefficients supérieurs à 3 en valeur absolue (Hair *et al.*, 1998). 2) Des tests de validité du construit global ont été réalisés sur les critères de qualité de représentation des items (> 0,5), de rotation varimax à partir de deux composantes factorielles et – dans le tableau des communalités – de la part de la variance totale restituée par les facteurs communs pour les valeurs propres supérieures à 1. Nous considérons qu'un pourcentage de variance cumulée est acceptable lorsque la valeur se situe au-delà de 60 % (Malhotra, 1993). 3) Réalisation des tests de fiabilité interne du construit sur les critères d'un alpha de Cronbach supérieur à 0,7 et d'une corrélation inter-items supérieure à 0,4 (Roussel & Wacheux, 2006 : 269). 4) Réalisation des tests de validité du construit après épuration dans les étapes 2 et 3 ainsi que par dimensions obtenues dans la matrice des composantes après rotation lors de la deuxième étape. 5) Réalisation des tests de fiabilité après épuration des items lors de l'étape 4 et selon les mêmes critères que ceux énoncés en étape 3.

4. Échelles de mesure

L'ensemble des échelles de mesure de notre modèle de recherche sont présentées en annexe 13. Au total, 232 observations ont été retenues pour la mesure des échelles du questionnaire (voir tableau 17). La première épuration liée au test de normalité de la distribution élimine un item de la dimension CFT_temps en raison de l'indicateur d'aplatissement (kurtosis = 4.056). Selon Hair *et al.* (1998), la distribution de cet item est non normale.

4.1. Le conflit travail/famille et famille/travail

Le concept de conflit travail/famille et de conflit famille/travail a été mesuré à l'aide de l'échelle de Carlson Kacmar & William's study (2000). Il s'agit d'une échelle bi-directionnelle (travail/famille et famille/travail). Elle comprend les trois dimensions : le temps (ajout de l'item « Mon activité d'encadrement m'oblige à interférer sur mon temps habituellement consacré à ma famille »), le stress (les facteurs « stress » et « tension » ont été regroupés : « tension » pour les items 9 à 13 et « stress » pour les items 14 à 17) et le comportement, soit 20 items sur une distribution normale ; l'analyse en composante principale a fait apparaître la distinction entre le conflit travail vers famille (CTF) et le conflit famille vers travail (CFT). Les composantes CTF et CFT sont clairement représentées sur deux axes factoriels distincts pour les trois dimensions

(temps, stress et comportement). Le tableau 18 présente la cohérence interne de chaque composante. L'alpha de Cronbach obtenu pour les 6 composantes est globalement satisfaisant. La corrélation entre les éléments est supposée être supérieure ou égale à .50 mais à ce stade nous maintenons la composante CFT liée au temps.

Tableau 18. Cohérence interne et nombre d'items retenus après épuration par composante sur les dimensions du temps, du stress et du comportement

	CTF temps	CFT temps	CTF stress	CFT stress	CTF comportement	CFT comportement
Alpha Cronbach	. 835	.722	.869	.845	.79	.793
Nb items	4	3	6	3	2	2
Corrélations inter-éléments	.559	.466	.527	.646	.653	.625
Cumul de la variance expliquée (en %)	67	64.4	60.7	76.4	82.7	81.3

4.2. Le sentiment d'efficacité personnelle

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour le test des composantes SEP_W et RPAE du SEP (tableau des corrélations des composantes du SEP, matrice des composantes, indices KMO, qualité de la représentation des composantes et table des communalités) sont présentés en annexe 12. Le sentiment d'efficacité personnelle a été mesuré à l'aide de l'échelle de Schwarzer, R. & Jerusalem, M. Appendix for General Self-Efficacy Scale (1995). L'analyse en composante principale a fait apparaître trois dimensions distinctes. La première dimension est le SEP dans son travail. 6 items ont été retenus après ACP. Un exemple d'item : « Quand je suis confronté à un problème, je peux habituellement trouver plusieurs solutions ». La deuxième dimension renvoie au SEP dans son rôle de manager. Deux items ont été créés pour une apporter la dimension managériale au concept : « Je suis habituellement capable de réaliser mes missions d'encadrement » et « Face à un problème qui nécessite une action managériale, je suis capable de prendre une bonne décision ». Les deux items ont été validés par l'ACP avec un alpha de Cronbach de .74. Sur les quatre items créés, trois ont été retenus : « J'ai le sentiment que ma hiérarchie est consciente de mes aptitudes à accomplir mes missions d'encadrement », « Je sais

que mon responsable me fait confiance quant aux bonnes décisions que je saurai prendre » et « Je pense sincèrement que ma hiérarchie ne doute pas de mes capacités de manager ». Pour la RPAE, le coefficient α est très bon (.877). 11 items ont total ont été retenus pour le SEP (tableau 19) avec trois dimensions : SEP lié au travail (SEP_W), SEP lié aux missions d'encadrement (SEP_M) et SEP lié à la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE).

Tableau 19. Cohérence interne et nombre d'items retenus après épuration par composante sur les dimensions du SEP

	SEP travail (W)	SEP encadrement (M)	RPAE
Alpha Cronbach	. 867	.74	.877
Nb items	6	2	3
Corrélations inter-éléments	.525	.588	.704
Cumul de la variance expliquée (en %)	60.6	79.4	80.3

Les items de la RPAE

Au sujet de la RPAE, il convenait de respecter un certain nombre de critères en vue d'élaborer les items et de construire l'échelle. Les dimensions environnementales envisagées au départ étaient la hiérarchie, les collègues, les subordonnés. Les différents niveaux de perception en matière de rétroaction renvoyaient au statut et aux actions réalisées. La conscience de l'environnement (la position que l'environnement occupe dans la sphère de l'individu) ainsi que la confiance a priori de l'individu en son environnement (la prise en charge de la rétroaction émise par l'environnement) ont été également intégrées.

Un certain nombre de points devait être pris en compte préalablement à la construction de l'échelle de la RPAE. 1) Réaliser une échelle dont le nombre d'items possède un seuil minimum à des fins de traitement statistique (élimination éventuelle d'items à l'issue de l'analyse exploratoire). 2) L'échelle de mesure de la RPAE devait s'inscrire dans le questionnaire existant en utilisant la mesure à cinq points de Lickert pour définir les scores d'items. 3) La formulation des items devait inclure exclusivement l'environnement dans la perception d'auto-

efficacité afin de constituer une complémentarité à l'échelle existante du SEP.Inscrire la RPAE comme une composante au SEP et non pas comme un concept indépendant. 4) Intégrer la première personne du singulier (*« J'ai le sentiment que », « je sais que », « je pense que », « je suis intimement convaincu que »*) dans la formulation des items afin de favoriser une introspection chez le répondant dans la matérialisation de ses choix.

Extrait 13. Les items de la RPAE et les relations successives dans la réciprocité triadique

Rétroaction perçue d'auto-efficacité 1 (RPAE1) : *« J'ai le sentiment que ma hiérarchie est consciente de mes aptitudes à accomplir mes missions ».*
Relations successives : P ➔E ➔P ➔C

Rétroaction perçue d'auto-efficacité 2 (RPAE2) : *« Je sais que mon responsable me fait confiance quant aux bonnes décisions que je saurai prendre ».*
Relations successives : P ➔E ➔P ➔C

Rétroaction perçue d'auto-efficacité 3 (RPAE3) : *« Je pense sincèrement que ma hiérarchie ne doute pas de mes capacités de manager ».*
Relations successives : P ➔E ➔P ➔C

Rétroaction perçue d'auto-efficacité 4 (RPAE4) : *« Je suis intimement convaincu(e) que mon environnement professionnel (collègues, subordonnés, autres collaborateurs de l'entreprise…) a le sentiment que je suis un bon manager »*
Relations successives : P ➔E ➔P ➔C

4.3. La satisfaction au travail (SAT)

La satisfaction au travail (SAT) a été mesurée à l'aide de l'échelle de Weiss, D.J. ; Dawis, R.V. ; England, G.W. ; Lofquise, L.H. (1967) sous l'inspiration du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Le tableau 20 illustre quatorze items ayant été retenus sur 3 composantes principales à savoir, la satisfaction personnelle (« SAT_pers », 6 items, α = .863), la satisfaction dans l'autonomie de ses tâches (« SAT_auto », 3 items, α = .821) et la satisfaction dans ses missions de management et d'encadrement d'équipe (« SAT_enca », 5 items, α =. 823). Les items devaient apporter une réponse à l'affirmation de départ suivante : *« Dans votre emploi actuel, vous êtes satisfait(e) sur les points suivants »*. Des exemples d'items sont *« Vos conditions de travail », « Les possibilités de faire des choses qui mobilisent vos capacités d'encadrement », « Les possibilités de tester vos propres méthodes pour réaliser le travail »*.

Tableau 20. Cohérence interne et nombre d'items retenus après épuration par composante sur les dimensions de la SAT

	SAT personnelle	SAT autonomie	SAT encadrement
Alpha Cronbach	. 863	.821	.823
Nb items	6	3	5
Corrélations inter-éléments	.517	.607	.484
Cumul de la variance expliquée (en %)	59.8	73.8	59

4.4. L'implication organisationnelle (IO)

Cette échelle a été construite à partir de celle proposée par Meyer, Allen & Smith (1993). En raison des controverses liées aux dimensions « calculée » et « normative » de l'échelle de l'implication organisationnelle (IO) proposée par Meyer *et al.* (1993), nous avons retenu la seule dimension « affective » (Klein, 2012). Le continuum de l'attachement suggéré par l'auteur positionne les sources d'attachement de cette dimension affective. En s'appuyant sur les travaux de Meysonnier (2005), les sources d'attachement sont de deux natures : utilité ou vision partagée. Nous décidons de ne retenir que la « vision partagée » dans l'étude de la dimension afin de maintenir la cohérence de la dimension affective. Selon Meysonnier (2005 : 88), la *fidélité* et le *dévouement* caractérisent la vision partagée, tant en matière de contrainte qu'en matière de choix (voir aussi figure 19, *chapitre 2*). Neuf items ont été retenus sur deux composantes : la composante *fidélité* et la composante *dévouement*. Parmi les items retenus lors de l'ACP, deux d'entre eux sur la composante « fidélité » ont été recodés en raison d'une inversion de l'échelle : *« Je ne me considère pas comme un membre de la famille dans cette entreprise »* et *« Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise »*. Après épuration (tableau 21), le facteur « fidélité » a fait ressortir 4 items au total (α = .743) et le facteur « dévouement » 5 items (α = .875). Des exemples d'items : *« Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme si c'étaient les miens »*, *« Si les valeurs de cette entreprise étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché »*, *« Depuis que j'ai rejoint cette entreprise, mes valeurs personnelles et celles de mon entreprise se sont rapprochées »* et *« La raison pour laquelle je préfère cette entreprise aux autres s'explique par ce qu'elle représente, par ses valeurs »*.

Tableau 21. Cohérence interne et nombre d'items retenus après épuration par composante sur les dimensions de l'IO affective

	IO fidélité	IO dévouement
Alpha Cronbach	.743	.875
Nb items	4	5
Corrélations inter-éléments	.427	.586
Cumul de la variance expliquée (en %)	57.1	67.2

4.5. L'intention de départ (IDD)

Initialement composée de 4 items, l'échelle de l'intention de départ (IDD) de Rosin & Korabik (1991) a été modifiée afin d'intégrer le champ managérial. C'est ainsi que l'item *« C'est dans une autre entreprise que je me vois faire ce métier d'encadrement »* a été ajouté. 5 items de l'intention de départ ont été évalués dans l'ACP sur une seule composante avec une cohérence interne de .904. Aucun item n'a été épuré en raison des très bonnes propriétés de l'échelle constatées lors de l'évaluation (tableau 22). Parmi les items de l'échelle de l'IDD : *« Je cherche activement un autre travail en ce moment »* et *« J'ai déjà pensé à quitter mon travail »*.

Tableau 22. Cohérence interne et nombre d'items retenus après épuration sur la dimension de l'IDD

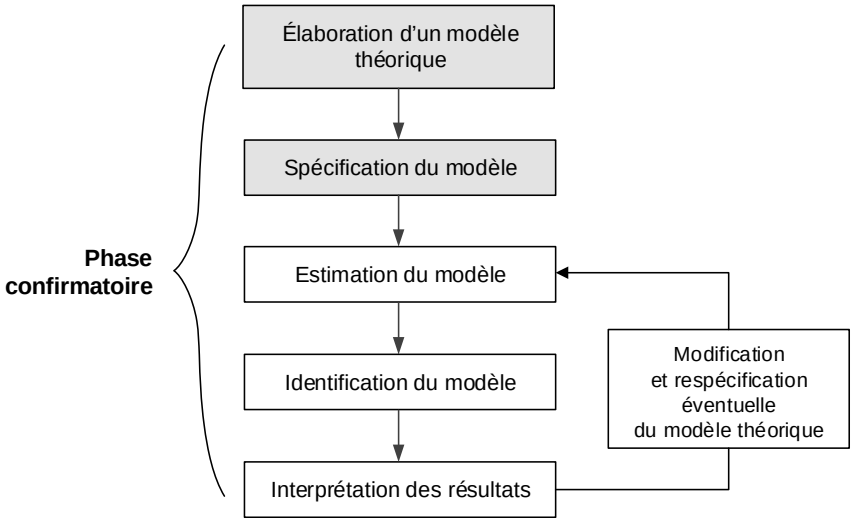
	IDD
Alpha Cronbach	.904
Nb items	5
Corrélations inter-éléments	.658
Cumul de la variance expliquée (en %)	72.8

Section 3. MÉTHODOLOGIE : PHASE CONFIRMATOIRE

Les modèles d'équations structurelles (SEM) sont élaborés spécialement pour la phase confirmatoire d'une recherche. C'est par les SEM que nous allons pouvoir confirmer (ou infirmer) la validité interne de notre construit issu du modèle et de tester les hypothèses formulées (voir figures 43 et 44). La méthode des SEM s'inscrit dans notre recherche à caractère déductif puisque nous partons de notre cadre théorique et de nos hypothèses pour obtenir les résultats finaux et en extraire des interprétations. La phase confirmatoire va ainsi s'appuyer sur une démarche méthodologique propre aux SEM (figure 47).

Figure 47. Démarche méthodologique de développement et de test d'un SEM en phase confirmatoire

Hair *et al.*, 1998



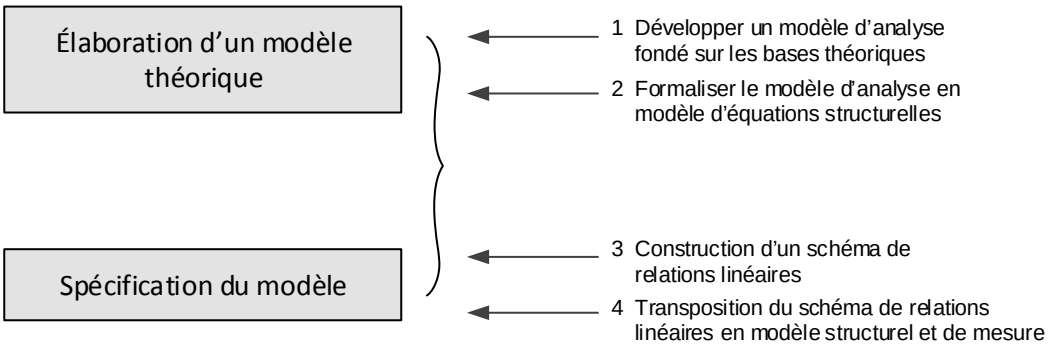
Dans cette partie, nous nous arrêterons à l'étape de spécification. L'estimation et l'identification du modèle relèvent des résultats de la recherche. Ces résultats accompagnés de leurs interprétations seront commentés dans la troisième partie.

1. Élaboration et spécification du modèle

La figure 48 traduit plus finement les quatre phases successives de l'élaboration et de la spécification du modèle, les deux premières étapes de l'analyse factorielle confirmatoire (voir figure 47).

Figure 48. Les étapes de construction du modèle d'analyse

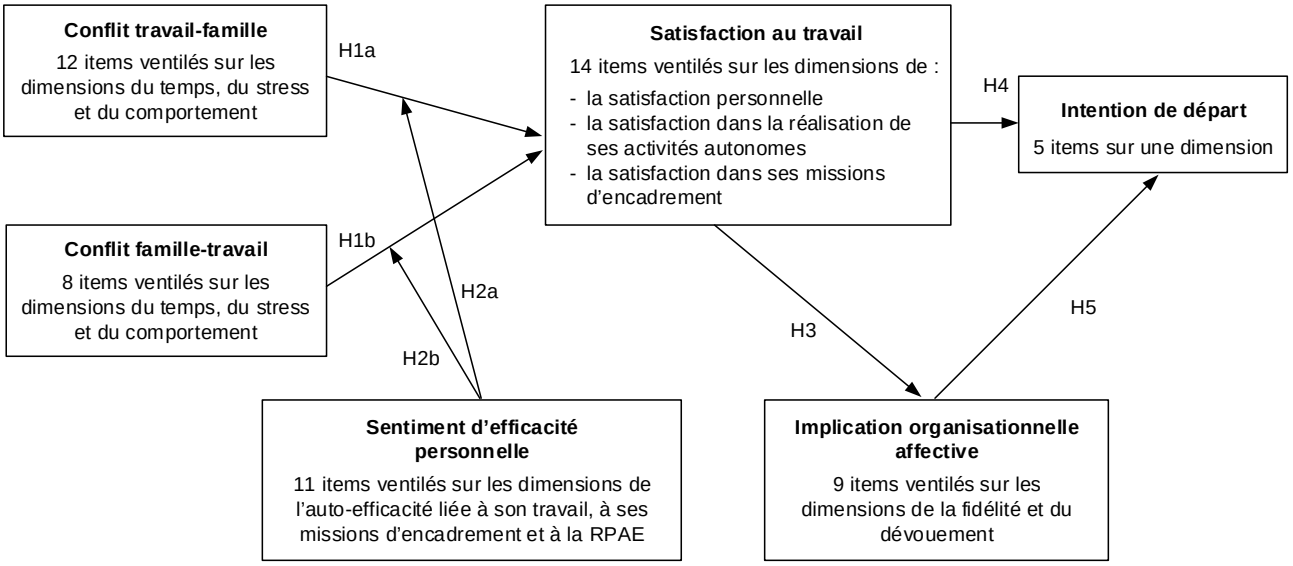
Adaptation libre de Hair *et al.*, 1998



En nous appuyant sur le cadre théorique, le modèle et les hypothèses de recherche (voir figures 43 et 44), nous proposons un modèle d'analyse (figure 49) développé à partir de notre revue de la littérature (partie I, *chapitres 1 et 2* et partie II, *chapitre 3*).

Figure 49. Modèle d'analyse des relations entre les variables

Inspiré de Roussel,1996 : 163



Concrètement, le modèle d'analyse qui découle du champ théorique de notre recherche et des résultats de l'analyse factorielle exploratoire (voir tableaux 18 à 22 pour visualiser le nombre d'items retenus en vue de l'AFC), propose les relations telles que présentées dans la figure 49. En reprenant chaque relation et en nous inspirant de la représentation schématique des variables de premier et de second-ordre, nous pouvons formaliser le modèle d'analyse en modèle

d'équations structurelles en respectant bien les normes prévues pour un produit latent réflectif (annexe 4).

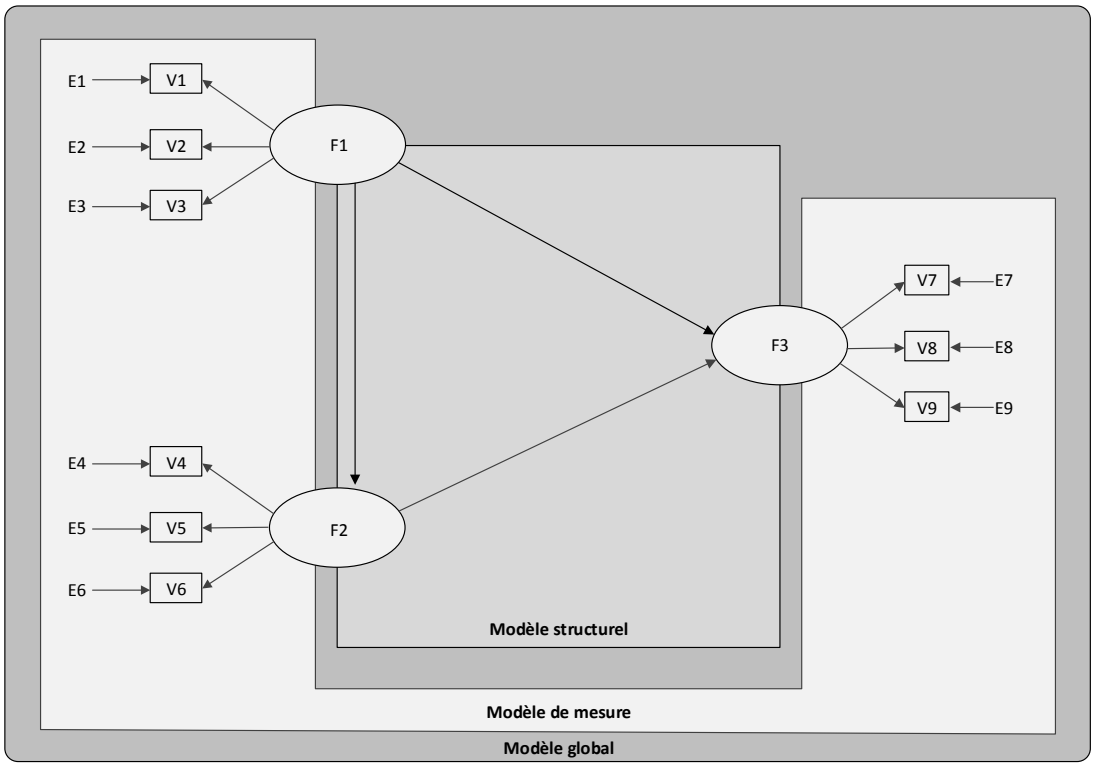
2. Modèle de causalité

Le principe de la méthode quantitative repose sur le modèle de causalité. De cette manière, nous nous employons à réaliser une analyse causale exhaustive au moyen de deux modèles combinés. Le modèle de mesure est constitué de l'ensemble des relations entre les variables manifestes (V) – ou variables observées – qui caractérisent la mesure des indicateurs de la variable latente (F). En sciences de gestion, ces indicateurs représentent les items retenus après épuration de la phase exploratoire du concept à mesurer. Le modèle structurel traduit un ensemble de relations de cause à effet que nous souhaitons étudier entre des variables latentes ou entre des variables observées. C'est le modèle d'équations structurelles.

Le modèle structurel et le modèle de mesure sont séparés afin de distinguer la spécification préalable du modèle de mesure de l'analyse des relations causales structurelles qui en découlent (figure 50). Les relations entre les variables latentes et leurs indicateurs de mesure sont des relations dites « épistémiques ». Elles peuvent être de nature « non directionnelles » dans le cas d'une simple covariance entre les deux variables non standardisées (ou corrélation entre les deux variables standardisées).

Figure 50. Le modèle global : modèle de causalité combinant le modèle de mesure et le modèle structurel

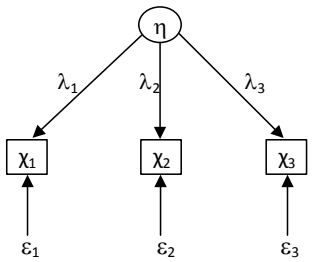
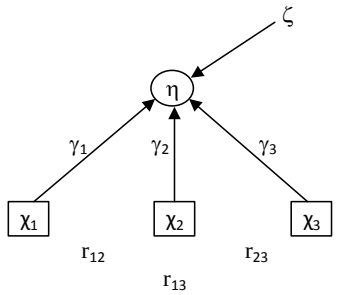
Roussel *et al.*, 2002 : 53



Lorsque les items (variables manifestes) sont supposés refléter la variable latente sous-jacente, en d'autres termes lorsque la variable latente (F) est la cause des items (V), la nature des relations entre F et V est dite « réflective ». Inversement, lorsque les items (V) déterminent la variable latente (F), la nature des relations entre V et F est dite « formative » (figure 51). La question qui se pose renvoie au choix de la nature des relations pour notre modèle de recherche. Lorsque par exemple on interroge un individu sur son degré de satisfaction au travail, celui-ci pour le situer d'entrée de jeu en exposant par la suite les critères de mesure qui caractérisent sa satisfaction au travail. Pour ne citer que trois items du concept, lorsque cet individu estime avoir de bonnes conditions de travail (item), une stabilité dans son emploi (item) et des possibilités d'aider les personnes dans l'entreprise (item), il est en mesure de déterminer en quoi il est satisfait dans son travail. Dans cet exemple, nous dirons que la satisfaction au travail est la variable latente (F) liée par des relations réflectives à ses items (V) tels que les conditions de travail, la stabilité dans son emploi, les possibilités d'aider les personnes dans l'entreprise, etc. Pour notre modèle, nous dirons que les relations épistémiques sont toutes réflectives.

Figure 51. Représentation d'un construit réflectif et d'un construit formatif

Diamantopoulos *et al.*, 2008 : 1207

Modèle de mesure d'un produit latent réflectif	**Modèle de mesure d'un produit latent formatif**
	
η = construit latent xi = indicateurs λ = coefficient représentant l'effet du construit sur l'indicateur (*loading*) ε = indicateur de l'erreur de mesure	η = construit latent xi = indicateurs γ = coefficient représentant l'effet de l'indicateur sur le construit (coefficient de régression) r = corrélations entre indicateurs ζ = indicateur « d'erreur » (*distubance term*)[2]
Le construit est la « cause » des indicateurs. Sur le plan formel, chaque indicateur est lié à la variable latente par une équation de régression simple du type : $\chi_i = \lambda_i \eta + \varepsilon_i$	Les indicateurs sont la « cause » du construit. Sur le plan formel, le modèle s'écrit comme une équation de régression multiple : $\eta = \sum_{i=1}^{n} \gamma_i \chi_i + \zeta$

[2] L'indicateur d'erreur (*disturbance term*) rend compte du pourcentage de variation du construit du à d'autres causes que les indicateurs (pour une analyse détaillée, voir Diamantopoulos *et al.* – 2008, p. 1.211)

À un niveau très général, toute relation peut être décomposée en deux effets : des effets causaux (la variable A détermine la variable B) et des effets non causaux (la variable A est associée à la variable B). Dans le cas de notre modèle, nous sommes en présence uniquement d'effets causaux. Là encore, ces effets peuvent avoir deux natures : un effet direct et un effet indirect. L'effet direct représente la relation causale directe entre une variable indépendante (ou explicative) et la variable dépendante (expliquée). Selon Lambin (1994 : 307), l'analyse causale répond à trois objectifs : *« 1) vérifier l'existence, le sens et l'intensité d'une relation de cause à effet entre une ou plusieurs variables d'action et une variable de réponse ;* 2) *mesurer en termes quantitatifs le taux d'influence de la variable d'action sur la variable de réponse ;* 3) *formuler des prévisions sur l'évolution de la (des) variable(s) de réponse pour différents niveaux d'intervention de la (des) variable(s) d'action ».* On entend par causalité, le fait que *« deux variables sont en relation de cause à effet lorsqu'un changement dans le niveau de l'une entraîne un changement dans le niveau de l'autre »* (Lambin, 1994 : 308). Dans une régression linéaire simple telle qu'elle s'impose pour un construit latent réflectif, on suppose donc l'existence d'une corrélation positive ou négative entre deux variables.

Équation de régression simple sur une relation épistémique réflective

$$x_i = \lambda_i \eta + \varepsilon_i$$

Ici, on peut affirmer que η détermine x_i. Cette approche s'inscrit dans l'hypothèse déterministe des relations causales. Or, le concept de causalité en lui-même est complexe (Evrard *et al.*, 2009). Primo, il peut y avoir plusieurs causes à un même phénomène. Lambin (1994 : 308) affirme à ce titre que *« les relations sont les plus souvent des fonctions multiples et non des fonctions simples »*, ce qui sous-tend une complexité des relations que nous voulons analyser, notamment en termes de variables de contrôle. Secundo, si l'on admet que η est la cause de x_i, cela ne signifie pas nécessairement que η détermine x_i mais que la présence de η augmente la probabilité de x_i.

Dans cette perspective et pour illustrer la distinction sémantique entre cause et détermination, considérons que le conflit travail-famille détermine la satisfaction au travail. Cela signifierait en toute logique que le conflit travail-famille aurait un impact sur la satisfaction au travail. En raisonnant ainsi on cherche à mesurer l'effet (ce qui détermine) du conflit travail-famille (η) sur la satisfaction au travail (x_i). On écarte ainsi la possibilité de mesurer la probabilité de survenue de la satisfaction au travail (x_i) lorsque le conflit travail-famille famille (η) apparaît. Par conséquent, et afin de maintenir une rigueur scientifique, nous ferons en sorte d'intégrer dans

l'acception « déterminant » non seulement le facteur causal (qui provient de), mais également la probabilité que l'effet apparaisse (part de la variance expliquée). Tertio, il faut maintenir à l'esprit qu'une relation causale part du principe qu'on considère l'assertion (η) vraie pour démontrer que l'assertion (x_i) l'est également. L'assertion de départ est avérée par notre observation de départ qui ne peut être prouvée. Pour cela, l'inférence statistique qui consiste à démontrer l'existence du lien causal entre deux assertions nous maintient dans une démarche scientifique irréfutable. Cette inférence se sert de trois leviers : 1) la variable η et la variable x_i évoluent de manière concomitante ; 2) la variable x_i apparaît toujours avant la variable η ce qui nous permet de mieux comprendre en quoi des actions prédictives et/ou préventives sont nécessaires afin d'éradiquer un phénomène émergent tel qu'une attitude (satisfaction au travail, implication organisationnelle, intention de départ) ou un comportement (départ volontaire), notamment par une pratique managériale ad hoc ; 3) lorsque les variables η et x_i évoluent dans un même modèle, afin d'apprécier à leur juste mesure les interactions qui les relient, il convient de contrôler toute autre variable intégrée au modèle pour les considérer « égales par ailleurs ».

3. Intégration d'une variable modératrice et d'une variable médiatrice dans le modèle : principes généraux et effets

En sciences de gestion, l'étude des effets directs et linéaires des variables exogènes sur les variables endogènes caractérise un bon nombre de travaux. La présence d'une troisième variable dans les modèles de recherche actuels suscite un intérêt grandissant chez les chercheurs en raison de son influence avérée dans la relation initiale causale (Baron & Kenny, 1986 ; James & Brett, 1984).

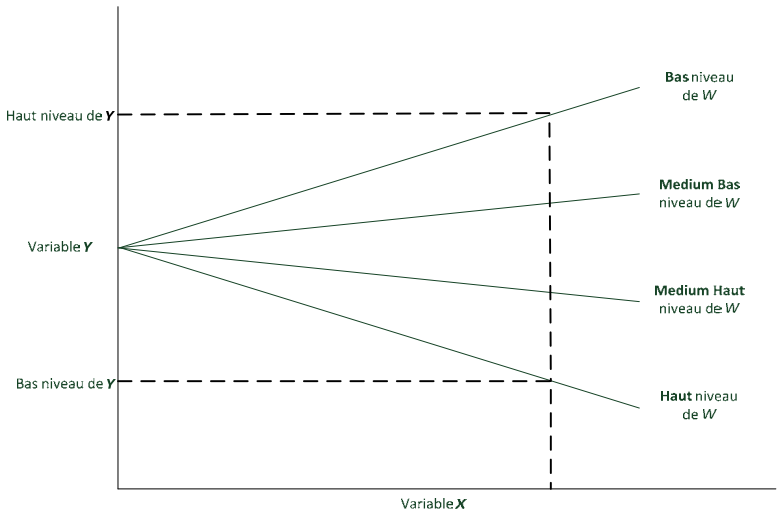
3.1. Variable modératrice

L'existence, la forme et la force de cette troisième variable sont susceptibles de réduire ou d'augmenter le poids de la relation entre une variable indépendante (***X***) et une variable dépendante (***Y***), voire même de changer le signe de la relation entre ces deux variables en passant d'une relation positive à une relation négative ou inversement (Kim *et al.*, 2001, p. 64). La figure 52 présente l'influence d'une variable modératrice (***W***) dans la relation entre une variable indépendante (***X***) et une variable dépendante (***Y***). Le tracé en pointillés illustre le cas d'un niveau de la variable dépendante ***Y*** lorsque le niveau de la variable ***X*** est élevé et selon que le niveau de la variable modératrice ***W*** est haut ou bas. On observe qu'un fort niveau de ***W*** influence nettement ***Y*** (bas niveau) alors qu'un faible niveau de ***W*** a un faible impact sur ***Y*** (haut niveau). L'intérêt

porté à l'intégration d'un modérateur dans notre recherche est multiple. D'abord, il semblerait que l'influence des pratiques de la GRH sur les comportements des salariés soit modérée par des différences individuelles (Lam *et al.*, 2002). Ensuite, bon nombre de recherches ont recours à des variables intermédiaires pour étudier la relation entre les pratiques de la GRH et les comportements des salariés (Meyer *et al.*, 2002 ; Snell & Dean, 1994). À titre d'exemple, la publication majeure de Baron & Kenny (1986) qui suggère une démarche d'analyse des variables médiatrices et modératrices a été citée plus de 2.000 fois selon le *Social Science Citation Index*®. Enfin, l'apport de variables intermédiaires est utile pour tester des théories illustrant plus fidèlement la complexité des phénomènes individuels et la décomposition des mécanismes d'influence entre les variables étudiées (El Akremi & Roussel, 2003). Pour reprendre les propos de Taylor au sujet de l'intérêt des variables intermédiaires dans les sciences sociales : *« Les études de terrain, qu'elles soient basées sur l'expérimentation, le test des corrélations, les entretiens ou les questionnaires, apportent beaucoup plus que de montrer la simple existence des phénomènes. Elles fournissent un aperçu très utile des contextes dans lesquels ces phénomènes interviennent ; elles donnent une estimation de la force de ces phénomènes et des liens entre les variables ; […] et elles sont très importantes pour identifier les variables individuelles et contextuelles qui ont des effets modérateurs sur les phénomènes étudiés »* (Taylor, 1998 : 84).

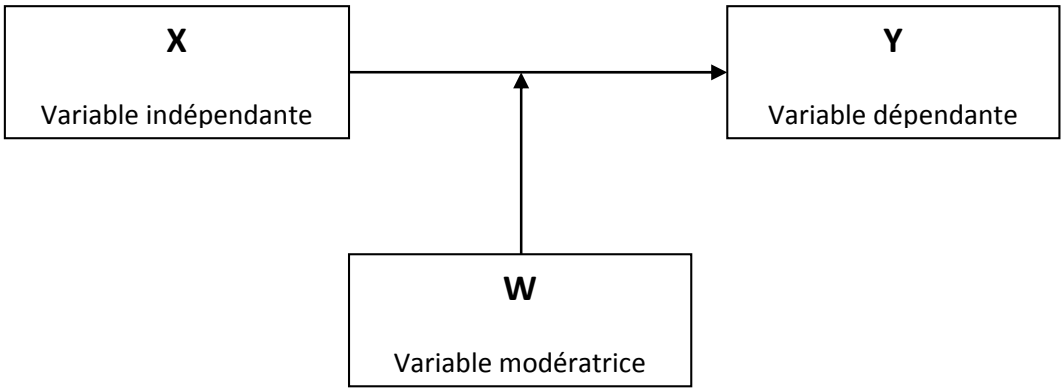
Figure 52. Niveau d'influence de la variable modératrice *W* dans la relation entre la variable indépendante *X* et la variable dépendante *Y*

Inspiré de Little *et al.*, 2007, p. 217



Une variable modératrice est une variable qui opère sur la relation entre deux autres variables. Baron & Kenny proposent de définir la variable modératrice de la manière suivante : *« variable qualitative ou quantitative qui affecte la direction et/ou la force de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante ou une variable de critère »* (Baron & Kenny, 1986, p. 1174). Pour illustrer nos propos, considérons la relation causale sous la forme $\boldsymbol{Y}$ = f($\boldsymbol{X}$), avec $\boldsymbol{X}$ comme variable indépendante et $\boldsymbol{Y}$ comme variable dépendante, et posons $\boldsymbol{W}$ comme variable modératrice dans cette relation (figure 53). La variable modératrice exprime quand et sous quelles conditions une variable indépendante influence une variable dépendante (James & Brett, 1984 ; Baron & Kenny, 1986 ; Holmbeck, 1997) et modifie l'effet de cette relation sur quatre dimensions qui agissent de façon simultanée ou non. Primo, la grandeur : une variable modératrice peut être applicable dans un modèle lorsque la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante est forte, mais dans la plupart des études, l'influence de la $\boldsymbol{W}$ sur les effets de $\boldsymbol{X}$ sur $\boldsymbol{Y}$ est testée lorsque la relation causale est inopinée ou faible (Baron & Kenny, 1986 ; Holmbeck, 1997 ; Lindley & Walker, 1993). Secundo, l'intensité : l'élément modérateur $\boldsymbol{W}$ peut augmenter ou réduire l'intensité de la cause $\boldsymbol{X}$ sur l'effet $\boldsymbol{Y}$. Tertio, le sens : le modérateur peut confirmer ou inverser le sens de la relation causale : $\boldsymbol{X} \rightarrow \boldsymbol{Y}$ avant l'effet modérateur $\boldsymbol{W}$, puis $\boldsymbol{Y} \rightarrow \boldsymbol{X}$ ou inchangé lorsque $\boldsymbol{W}$ est présent. Quarto, le signe : la variable modératrice peut influer sur le changement ou non du signe de la relation, par exemple : $\boldsymbol{X}^{+} \rightarrow \boldsymbol{Y}^{+}$ avant l'effet modérateur $\boldsymbol{W}$ dans le modèle, puis $\boldsymbol{X}^{+} \rightarrow \boldsymbol{Y}^{-}$ ou inchangé lorsqu'il y a présence de $\boldsymbol{W}$ (James & Brett 1984 ; Sharma, Durand & Gur-Arie 1981). Le modérateur de la variable $\boldsymbol{W}$ agit sur la variable indépendante $\boldsymbol{X}$ suivant un effet d'interaction non linéaire (Aiken & West, 1991 ; Jaccard *et al.*, 1990) représenté par le produit $\boldsymbol{X} \times \boldsymbol{W}$ et devrait avoir un effet significatif sur $\boldsymbol{Y}$ en termes de grandeur, d'intensité, de sens ou de signe (Saunders, 1956 ; Zedeck, 1971). La littérature a fait resurgir bon nombre de terminologies différentes pour évoquer le rôle modérateur.

Figure 53. Les effets d'une variable modératrice



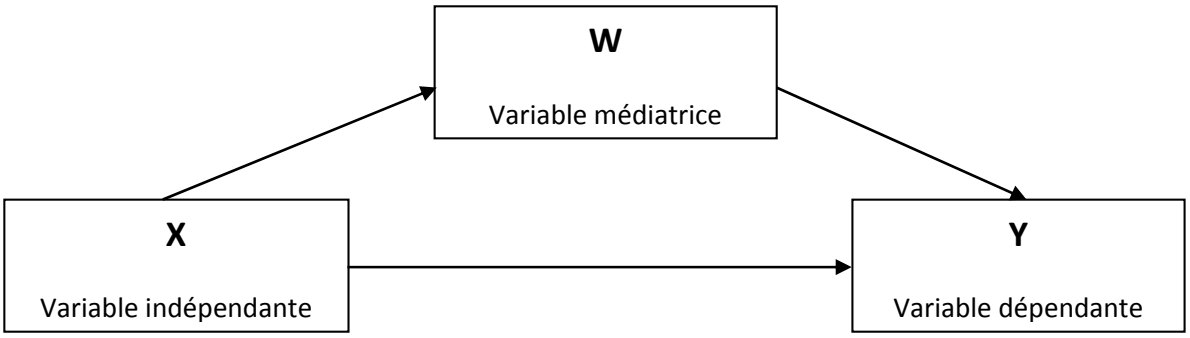
Les effets de type « interactif », « multiplicatif », « quadratique et polynomial », d'« homogénéisation » et « non linéaires » ont été empruntés par nombre d'auteurs pour désigner les éléments modérateurs, causant ainsi des confusions entre les terminologies utilisées et les phénomènes étudiés. Des erreurs conceptuelles apparaissent en raison de l'ambiguïté et du chevauchement des rôles des variables intermédiaires (Sharma *et al.*, 1981 ; Holmbeck, 1997). Les effets médiateurs modérés ou modérateurs médiatisés combinent leurs effets complexes dans une relation entre d'autres variables, ce qui engendre des difficultés de détection et d'estimation des rôles des variables combinées.

3.2. Variable médiatrice

Il y a matière à distinguer variable modératrice et variable médiatrice (Baron & Kenny, 1986). Selon El Akremi & Roussel (2003 : 1068), *« Si la variable modératrice spécifie quand et sous quelles conditions une relation entre deux variables a lieu, une variable médiatrice spécifie comment et selon quel mécanisme une variable indépendante influence une variable dépendante »*. Un effet médiateur élémentaire représente une séquence « causale » hypothétique dans laquelle une première variable indépendante influe sur une seconde variable intermédiaire qui influe à son tour sur une variable dépendante (figure 54). Dans notre modèle de recherche, l'implication organisationnelle agit comme variable médiatrice dans l'influence de la satisfaction au travail sur l'intention de départ.

Figure 54. Les effets d'une variable médiatrice

Baron & Kenny, 1986 : 1176



L'intérêt de la présence d'une variable médiatrice dans un modèle est d'expliquer comment s'opère la relation entre la variable indépendante ***X*** et la variable dépendante ***Y*** par la décomposition de cette relation en effet direct et en effet indirect médiatisé (MacKinnon *et al.*,

2002 : 85). La variable médiatrice agit dans un processus de transmission complet ou partiel de l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante. Dans les recherches en psychologie cognitive, la variable médiatrice *« transforme les propriétés de la variable indépendante d'une certaine façon. À cet égard, le médiateur typique élabore ou construit les significations diverses qui vont au-delà des informations données »* (Baron & Kenny, 1986 : 1178).

Le développement des nombreuses études faisant intervenir les variables intermédiaires trouve son essor grâce à de nouvelles méthodes d'analyses telles que les modèles d'équations structurelles. Les méthodes classiques d'analyse des variables intermédiaires présentent des limites statistiques de deux natures. La première relève du risque fallacieux de conclure à l'existence d'un effet modérateur. On parle d'erreur de type I ou de première espèce (Thiétart, 2007 : 303).

Conclusion du chapitre 4

Les courants théoriques du rôle, de l'approche sociocognitive et du turnover ont permis de désigner un socle pour le cadre de la recherche. Des relations théoriques ont constitué le modèle de recherche et la formulation des hypothèses. Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) a été intégré dans ce modèle en tant que variable modératrice dans la relation entre le conflit travail/famille et famille/travail et la satisfaction au travail. La méthodologie proposée s'est appuyée sur deux phases successives : la phase exploratoire et la phase confirmatoire. Durant la phase exploratoire, l'établissement d'un questionnaire a posé les bases d'une étude quantitative auprès d'un échantillon de cadres issus de PME du bassin lorrain. La collecte des données et la construction des échelles de mesure du questionnaire ont nécessité de procéder à une analyse factorielle afin de purifier les instruments de mesures. La rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) que nous avons proposé comme composante du SEP a également été testé lors de l'ACP. À l'issue de l'analyse exploratoire, la phase confirmatoire a constitué la terminaison de la méthodologie. Une élaboration et une spécification d'un modèle théorique ont été suggérées afin de passer d'un modèle d'analyse à un schéma de relations linéaires. Différentes procédures ont été apportées dans le chapitre afin de garantir un traitement statistique rigoureux et nécessaire pour la rédaction des résultats en troisième partie. L'opérationnalisation de la phase confirmatoire constitue ainsi le troisième et dernier volet de notre thèse. Les résultats obtenus par les méthodes d'équations structurelles vont nous permettre d'envisager un champ d'interprétations et de discussions en troisième partie.

TROISIÈME PARTIE

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

TROISIÈME PARTIE

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

LA TROISIÈME PARTIE caractérise la phase confirmatoire permettant d'aboutir aux résultats obtenus par les méthodes d'équations structurelles (SEM). Le modèle théorique proposé en deuxième partie a permis de décliner un certain nombre d'hypothèses de recherche. La phase exploratoire ayant épuré les instruments de mesure, nous arrivons à présent à la phase active de nos travaux. Les calculs nécessaires à l'obtention des résultats sont réalisés aux moyens des procédures propres aux AFC dans les SEM. Ces différentes démarches ont été développées dans la méthodologie afin qu'elles garantissent une rigueur dans le traitement et l'analyse des données quantitatives.

En sciences de gestion, un des dilemmes du chercheur est de délimiter les frontières entre les résultats qu'il obtient de ses calculs et les résultats qu'il espère obtenir au regard de ses hypothèses de recherche. Les données statistiques bordent l'interprétation des résultats via les seuils de représentativité, les coefficients de validation ou de fiabilité, et par un ensemble de normes prescrites par l'économétrie. Au-delà de ces frontières, le chercheur est en droit de penser qu'il « force » le passage pour valider coûte que coûte son modèle ou bien de respecter strictement les critères. Or là encore, ces normes reçoivent des pondérations provenant de la littérature. Pour illustrer, l'alpha de Cronbach est-il plus pertinent que le rhô de Jöreskog dans la mesure de la fiabilité d'une variable latente de second-ordre ? Et pour ce même exemple, le seuil prescrit dans

l'état de l'art étant de 0,7, peut-on malgré tout considérer une échelle de mesure si la cohérence interne délivrée par l'outil statistique est de 0,695 ? De 0,690 ? De 0,685 ? Quelle est la limite que s'autorise le chercheur ? Et pour un chercheur en herbe, de quel droit se permettrait-il d'accepter un seuil de cohérence à 0,685 sous prétexte qu'il veut absolument préserver les composantes issues de l'ACP ? La liberté que l'on s'octroie – même si elle ne s'inscrit pas dans un champ large – permet de faire ressortir des résultats dont le chemin ne correspond pas à celui que l'on aurait emprunté avec davantage de fermeté académique. Pourtant, cette liberté dans la lecture et l'interprétation des résultats dévoile bien plus que des valeurs chiffrées. Elle expose une partie de la personnalité du chercheur. Elle met en lumière ce qu'il veut exprimer en validant – ou en invalidant – les hypothèses de son modèle. Et lorsque le modèle s'inscrit dans une démarche personnelle de recherche, dans un parcours lié à son histoire de vie, c'est à ce moment que ces valeurs métriques prennent tout leur sens. C'est donc bien du sens que nous souhaitons donner à ces résultats. Le sens, plus que les normes, caractérisera la ligne de conduite de notre étude interprétative et discursive. Un sens pour nous, pour les sciences du comportement managérial et pour le monde de la recherche de façon générale.

Les chapitres 5 et 6 vont porter les résultats par une approche analytique et des discussions. L'analyse des résultats va caractériser le chapitre 5 et les discussions seront menées au chapitre 6. Dans la présentation et l'analyse des résultats (chapitre 5), nous procéderons à une restitution objective des informations délivrées par les outils statistiques SPSS® et AMOS®. Lorsque ces résultats seront présentés, nous mènerons des discussions à leur sujet (chapitre 6). Nous ferons référence au cadre de recherche initial, mettrons en relief des relations marquantes afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de départ. Si une hypothèse est confirmée, nous pouvons conduire une voie dans la recherche en éclairant les impacts sur les pratiques de la GRH en général et du Management en particulier. Si, au contraire, une hypothèse est infirmée, son invalidation devra être suivie par une investigation approfondie : quelles causes plausibles pour expliquer l'invalidation de l'hypothèse ? Quelles limites méthodologiques ? L'invalidation vient-elle de la nature du terrain ? Cette invalidation ne valide-t-elle pas finalement son contraire ? Une analyse critique des résultats sera réalisée en s'appuyant sur la revue de la littérature issue de notre thèse ou encore celle que nous pourrions avoir en littératures complémentaires (Gavard-Perret *et al.*, 2008).

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

CHAPITRE 5

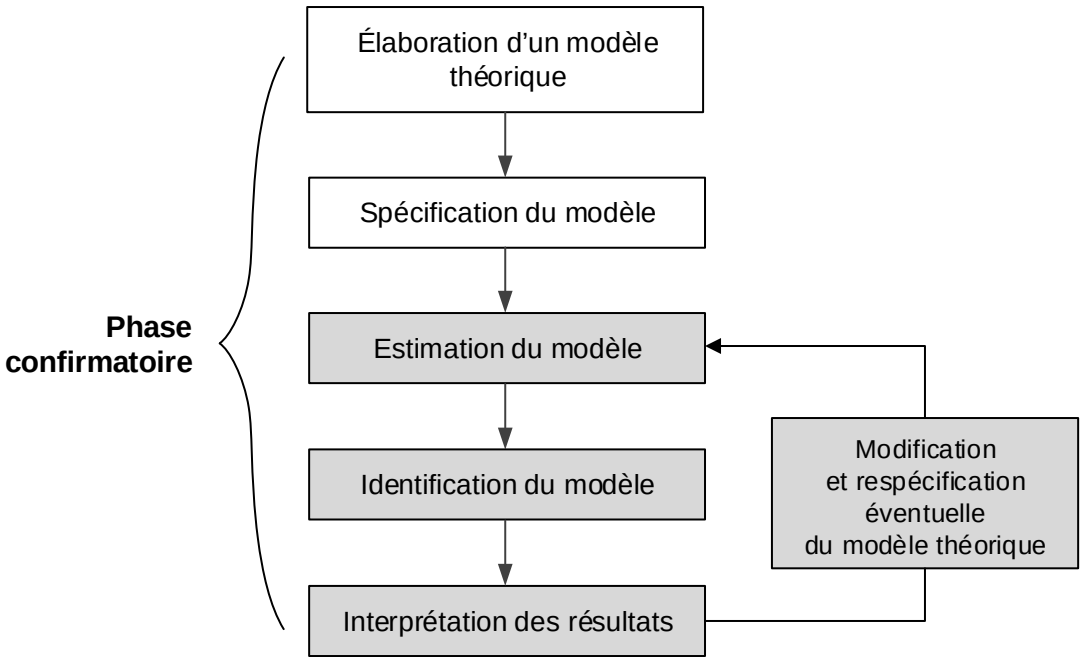
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

À LA FIN du chapitre 4, nous avons évoqué la nature d'un modèle d'équations structurelles composé de deux assemblages distincts et complémentaires : le modèle de mesure et le modèle structurel (voir figure 50). Anderserson & Gerbing (1988) ont proposé une démarche d'analyse du modèle complet en suivant deux étapes. Cette démarche ayant été recommandée par des spécialistes des modèles d'équations structurelles en raison de la diminution des risques de spécification incorrecte lors des phases de test du modèle global (Jöreskog, 1993 ; Kelloway, 1995), nous adopterons l'organisation du chapitre 5 en respectant leur prescription (figure 55). La démarche d'Anderson & Gerbing (1988) est particulièrement bien adaptée aux tests de validité interne qui assurent la bonne construction métrique des enquêtes par questionnaire. La section 1 consistera à réaliser des assemblages successifs des construits afin de tester leur validité convergente et discriminante dans le modèle global. Grâce à cette procédure, nous pourrons attester de la présence de variables de second-ordre pour certains construits latents et de variables de premier-ordre pour d'autres concepts de la structure. La section 2 portera sur les tests des variables en interaction incorporées dans le modèle. Rappelons que parmi les variables en interaction, la variable modératrice est représentée par le SEP (sentiment d'efficacité personnelle) alors que l'IO (implication organisationnelle affective) traduit l'élément médiateur dans la relation entre la satisfaction au travail (SAT) et l'intention de départ (IDD). Par ailleurs, sur 1.192 personnes pressenties et sollicitées pour répondre au questionnaire, 335 ont effectivement répondu. Sur ces 335 répondants, seuls 232 ont correspondu aux critères de l'âge (> 24 ans et <

60 ans), de la situation de famille (au moins un enfant à charge) et du statut professionnel (cadre, cadre supérieur ou cadre dirigeant).

Figure 55. Démarche méthodologique de développement et de test d'un SEM en phase confirmatoire

Hair *et al.*,1998



Énonçons brièvement les terminologies propres aux méthodes d'équations structurelles (SEM). Une variable dite « latente » ou encore inobservée est reliée à plusieurs variables observées dites « manifestes » ou encore « indicateurs » par un lien de cause à effet. Ces variables manifestes représentent les items d'une échelle de mesure. Le degré de corrélation entre la variable latente et les variables manifestes dépendantes s'appelle le « loading » et est représenté par la lettre *lambda* (**λ).** Chaque variable manifeste est mesurée avec une erreur notée *epsilon* (ε). Par principe, le coefficient de corrélation qui relie la variable manifeste à son erreur est de 1. Les variables latentes, les variables manifestes et les erreurs de mesure ont chacune une variance. Celle de la variable latente est notée *phi* (Φ) et celle de l'erreur s'exprime par la lettre *thêta* (θ). La variance d'une variable observée n'a pas de terme spécifique.

Le test préalable et systématique de validité d'une variable latente de second-ordre est important à plus d'un titre. En premier lieu, ce construit de second-ordre préserve la multi-dimensionnalité du concept abstrait en considérant les variables de premier-ordre convergentes comme les composantes intrinsèques de ce construit. Ensuite, la mise en place d'une variable abstraite de second-ordre réduit l'effet de colinéarité obtenu avec les variables latentes de premier-ordre. Enfin, le fait d'avoir une seule variable latente pour représenter un concept au lieu de plusieurs garantit un modèle global plus parcimonieux. Il s'agit d'évaluer la validité de construit de second-ordre pour les concepts de conflit travail/famille et famille/travail, de sentiment d'efficacité personnelle et de satisfaction au travail (Kenny, 2011). L'ensemble des résultats des estimations et des indices d'ajustement sont portés en annexe 14.

Section 1. ESTIMATION PAR AJOUTS DE CONSTRUITS SUR L'ÉCHANTILLON GLOBAL

1. Tests des construits à variables latentes de premier et de second-ordre

Nous connaissons déjà les variables latentes dotées d'indicateurs de mesure. Ces variables latentes sont des variables de premier ordre. En Gestion des Ressources Humaines, et particulièrement dans le champ de la psycho-sociologie des organisations, il est coutumier de rencontrer des construits ayant un niveau d'abstraction élevé. Ils sont caractérisés par des variables latentes dont les indicateurs sont eux-mêmes des variables latentes. Ces variables de second-ordre ne sont donc aucunement reliées à des variables manifestes (Byrne, 2013). L'existence d'une variable de second-ordre prend appui sur deux conditions. La première est que la théorie soutienne la présence d'un construit dont le niveau d'abstraction exige des variables de premier-ordre et des variables de second-ordre (figure 56). La deuxième condition est que les facteurs de premier-ordre soient suffisamment corrélés, c'est-à-dire de l'ordre 0.6 – 0.7, pour bien converger vers un ou plusieurs facteurs d'ordre supérieur (Roussel *et al*., 2002 : 162) et devenir par conséquent ses indicateurs réflexifs (MacCallum & Browne, 1993).

Parmi les construits de second-ordre existant dans la littérature et susceptibles d'intéresser notre modèle de recherche, nous avons la satisfaction au travail, le sentiment d'efficacité personnelle et le conflit travail-famille et famille-travail.

Les étapes nécessaires à l'étude de l'existence, du bien-fondé et de la validation du construit générique d'une variable de second-ordre renvoient au papier de Roussel & El Akremi (2002). Nous retrouvons les étapes dans l'annexe 5.

> **Extrait 14. Validité convergente et validité discriminante**
>
> La validité convergente correspond à la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches de ce qu'il serait obtenu avec d'autres mesures d'un même construit (Roussel & Wacheux, 2007 : 308-309). Dans le cas des SEM, un construit montre une validité convergente satisfaisante si et seulement si le test t associé à chacune des contributions factorielles (loading) est significatif (t > 1,196 pour p=0,05). Le rhô de validité convergente (variance moyenne) est associé à la condition de validité convergente (ρ > 0,5), car il indique que chaque indicateur lié à une variable latente partage plus de variances avec elle qu'avec d'autres construits (Fornell & Larker, 1981).
>
> Quant à la validité discriminante, elle représente la capacité d'une mesure à générer des résultats différents des mesures d'autres traits ou construits (Roehrich, 1993). La validité discriminante est jugée satisfaisante lorsque le modèle testé (en l'absence de corrélation entre les variables latentes) est meilleur qu'un modèle où l'on fixerait à 1 les corrélations entre ces variables. Si cette première condition n'est pas respectée, le test de variation du χ2 (Khi deux) entre deux modèles distincts doit être significatif au regard de la variation du degré de liberté observé (ddl).

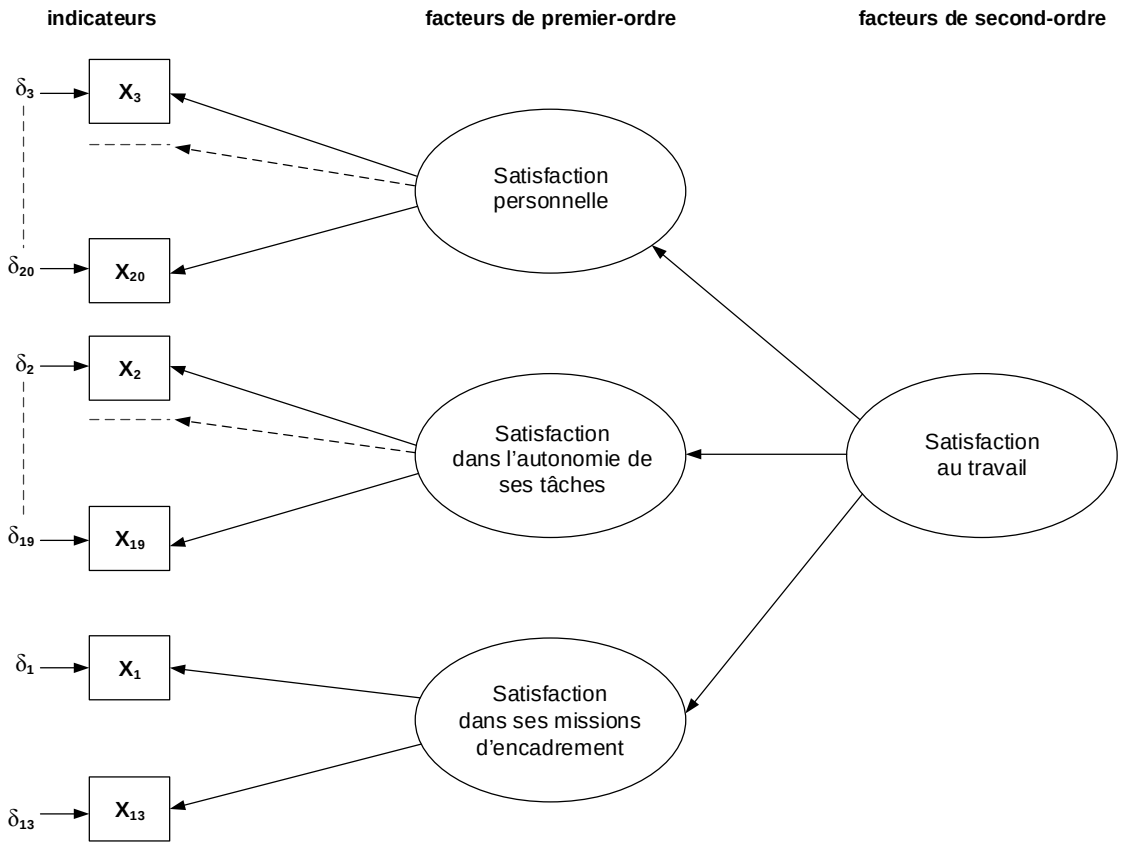
Conflit travail/famille et conflit famille/travail

Nous avons vu dans la littérature que le concept de conflit travail/famille (CTF) et de conflit famille/travail (CFT) est composé de trois facteurs : le temps, le stress et le comportement (voir *partie 1>chapitre 1>section 1> 4. La structuration du concept d'équilibre travail-famille).* L'analyse factorielle exploratoire a épuré un certain nombre d'items. Chin (1998) ainsi que Chen *et al.* (2005) préconisent de faire converger au moins trois variables de premier-ordre. Sont donc retenus pour le test de la variable de second ordre les concepts de conflit travail-famille (CTF) et famille-travail (CFT). Les variables de premier-ordre concernées par la convergence vers le CTF sont : le CTF lié au temps (CTF_T), le CTF lié au stress (CTF_S) et le CTF lié au comportement (CTF_C).

En suivant les étapes (partie 2>chapitre 4>3.1.4 variables latentes de premier et de second-ordre>étape 2) interprétées librement du papier de Roussel & El Akremi (2002), le tableau 23 nous indique que les coefficients de corrélations entre les variables latentes CTF_T, CTF_S et CTF_C sont sensiblement inférieurs au seuil préconisé de 0,60.

Figure 56. Variables latentes de premier et de second-ordre

inspiré de Roussel *et al.* "Méthodes d'équations structurelles : recherches et applications en gestion", p. 163



NB1: les pointillés indiquent la présence d'autres indicateurs observables reliés aux facteurs de premier-ordre, non représentés par souci de simplification du schéma.

NB2: les termes X_j désignent les indicateurs ou variables (items du questionnaire de satisfaction au travail), les delta δ_j désignent les erreurs de mesure des indicateurs.

L'estimation est particulièrement remarquée sur la variable latente CTF_C composée de deux items.

Tableau 23. Corrélations entre les variables latentes du CTF

(AMOS® Output>estimates>Scalars>correlations)

	Estimate
CTF_S <--> CTF_T	**,558**
CTF_C <--> CTF_S	**,387**
CTF_C <--> CTF_T	**,440**

Une variable abstraite de second-ordre (CTF) est cependant testée sur les trois variables latentes de premier-ordre pressenties (CTF_T, CTF_S et CTF_C). Le rhô de validité convergente (ρ) a donné un coefficient de 0,67 (sous tableur Excel2010) avec les données des

tableaux 24 et 25. D'après Fornell & Larker (1981), le seuil préconisé pour valider le construit est de 0,5 (*t Student* > 1,96). Le rhô de validité convergente pour le construit de la CTF est satisfaisant.

Tableau 24. Variances des erreurs de mesure (var ε_i)

(AMOS® Output>estimates>Scalars>Variance)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
CTF	,274	,076	3,605	***
error_CTF_T	**,158**	,060	2,644	,008
error_CTF_S	**,152**	,040	3,764	***
error_CTF_C	**,382**	,085	4,478	***

Tableau 25. Contributions factorielles (λ)

(AMOS® Output>estimates>Scalars>Standardized Regression Weight)

			Estimate
CTF_T	<---	CTF	**,796**
CTF_S	<---	CTF	**,700**
CTF_C	<---	CTF	**,552**

Avec

$$\rho \text{ (validité convergente)} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(\lambda i^2)}{\sum_{i=1}^{n}(\lambda i^2) + \sum_{i=1}^{n} var\ (\varepsilon i)}$$

Après examen des seuils de résidus standardisés (seuil d'évaluation RS>2,58) et des indices de modification (seuil d'évaluation MI>7 ,88) obtenus dans AMOS® Output (*Estimates>Matrices>Standardized Residual Covariance* pour RS, et *Modification Indices>Covariances* pour MI), des covariances ont été libérées entre les erreurs des indicateurs afin d'améliorer l'ajustement du modèle. Ces ajustements ont été procédés de manière itérative comme le préconisent Roussel & El Akremi (2002 : 299). La part de variance expliquée (R^2) est jugée bonne, voire très bonne pour les trois variables latentes de premier ordre (tableau 26).

Tableau 26. Part de la variance expliquée R²

(AMOS® Output>estimates>Scalars>Squared Multiple Correlation)

	Estimate
CTF_T	**,635**
CTF_S	**,480**
CTF_C	**,305**

Les coefficients de régression représentant les loadings d'une AFC sont également très bons pour l'ensemble des variables de premier-ordre (tableau 27). L'évaluation de la fiabilité de la cohérence interne pour le construit du CTF est obtenue par le calcul du ρ de Jöreskog (les critères de fiabilité sont les mêmes que pour l'α de Cronbach, soit un seuil accepté de 0,7).

$$\rho \text{ (cohérence interne)} = \frac{(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^{n} var\ (\varepsilon i)}$$

Les valeurs des contributions factorielles (λ) et des variances des erreurs sont reprises des tableaux 24 et 25. Le ρ de cohérence interne donne une excellente valeur de 0,86 (sous Excel2010). Nous pouvons donc valider la présence d'une variable de second-ordre CTF qui fait converger trois variables de premier-ordre : le conflit travail-famille lié au temps, le conflit travail-famille lié au stress et le conflit travail-famille lié au comportement.

Tableau 27. Coefficients de régression (λ)

(AMOS® Output>estimates>Scalars>Standardized Regression Weight)

			Estimate
CTF_T	<---	CTF	**,797**
CTF_S	<---	CTF	**,692**
CTF_C	<---	CTF	**,552**
CTF_C4	<---	CTF_C	**,734**
CTF_C3	<---	CTF_C	**,852**
CTF_S9	<---	CTF_S	**,646**
CTF_S8	<---	CTF_S	**,737**
CTF_S7	<---	CTF_S	**,728**
CTF_S6	<---	CTF_S	**,770**
CTF_S5	<---	CTF_S	**,784**
CTF_S4	<---	CTF_S	**,732**
CTF_T8	<---	CTF_T	**,705**
CTF_T3	<---	CTF_T	**,696**
CTF_T2	<---	CTF_T	**,800**
CTF_T1	<---	CTF_T	**,798**

Pour évaluer la validité discriminante du modèle de second-ordre, il faudrait réaliser des tests de covariance avec d'autres variables latentes du modèle. En raison de l'isolement de la variable latente de second-ordre (CTF) dans notre calcul, nous ne procéderons pas l'évaluation de la validité discriminante. Elle sera examinée lors de l'évaluation par assemblages successifs et il en sera de même pour le test sur la présence d'un second-ordre pour les autres construits.

Le concept du conflit famille/travail aborde, comme le conflit travail-famille, les trois composantes issues de la littérature : le temps (CFT_T), le stress (CFT_S) et le comportement (CFT_C). Ces composantes sont marquées par des caractéristiques assez proches de celles du CTF dans la mesure où le CFT se retrouve lui aussi avec la présence d'un nombre limité d'items, ce qui génère une corrélation inter-éléments plutôt modeste lorsqu'elle concerne le CFT_C. Mais pour les mêmes raisons que celles énoncées dans l'évaluation du construit de second-ordre du CTF, il nous semble important de mener plus loin l'investigation en vue de sa validation pour le construit de second-ordre du CFT. Les résultats sont présentés dans le tableau 28.

Tableau 28. Synthèse des résultats pour la validation construit de la variable latente de second-ordre CFT (AMOS® Output et Excel 2010)

	Coefficients de corrélation	ρ validité convergente	ρ fiabilité convergente	R^2	Coefficients de régression (loading)
valeur	De 0,33 à 0,35 (avec CFT_C) et 0,64	0,71	0,87	0,19 (CFT_C) et >0,61	0,62 (CFT_T=>CFT_T7)
Seuil d'acceptabilité	>0,60	>0,50	>0,7	>25% de la variance expliquée	>0,50

Même si les valeurs sont globalement bonnes, le coefficient de détermination de la composante CFT_C est très discutable (19 % de la variance expliquée). En raison de l'importance d'un tel coefficient pour une variable exogène en matière de pouvoir prédictif, nous décidons de ne pas valider la présence d'une variable de second-ordre CFT. Les résultats de l'AFC de second-ordre du CFT sont malgré tout très bons (tableau 29). Pour faciliter la lecture des résultats des autres construits, nous les présenterons sous la même forme que celle des tableaux 28 et 29.

Tableau 29. Indices d'ajustement du modèle après modifications itératives

(AMOS® Output>Model fit)

Indices	CMIN (χ^2/ddl)	CFI	RMSEA	GFI	RMR	PNFI
Valeurs	45,52/17 = 2,68	0,96	0,08	0,96	0,03	0,57

À défaut d'intégrer une variable de second ordre pour la variable CFT, nous maintiendrons à ce stade trois variables de premier-ordre : le conflit famille-travail lié au temps, le conflit famille-travail lié au stress et le conflit famille-travail lié au comportement.

1.1 Le sentiment d'efficacité personnelle

Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) a été construit sur l'ancrage théorique de l'auto-efficacité et suite à une analyse factorielle. Celle-ci a délivré trois composantes principales : le sentiment d'efficacité personnelle lié à son travail (SEP_W), à ses missions de management (SEP_M) et à la perception de la rétroaction de sa hiérarchie (RPAE). Les différents résultats issus de la procédure de validation du construit de la variable latente de second-ordre (SEP) sont présentés dans le tableau 30.

Tableau 30. Synthèse des résultats pour la validation du construit de la variable latente de second-ordre SEP

(AMOS® Output et Excel 2010)

	Coefficients de corrélation	ρ validité convergente	ρ fiabilité convergente	R^2	Coefficients de régression (loading)
valeur	De 0,43 à 0,63	0,78	0,92	0,29 (RPAE) et >0,63	>0,65
Seuil d'acceptabilité	>0,60	>0,50	>0,7	>25% de la variance expliquée	>0,50

Les coefficients de corrélation sont acceptables, la validité convergente est très au-dessus du seuil requis et la part de variance expliquée pour les trois « indicateurs » est correcte pour la RPAE et très bonne pour le SEP_W et le SEP_M. Les contributions factorielles sont elles-aussi très satisfaisantes. La sortie des résultats de l'AFC de second-ordre du SEP fait sortir de très bons indices d'ajustement (tableau 31).

Tableau 31. Indices d'ajustement du modèle après modifications itératives
(AMOS® Output>Model fit)

Indices	CMIN (χ^2/ddl)	CFI	RMSEA	GFI	RMR	PNFI
Valeurs	46,87/39 = 1 ,2	0,99	0,03	0,97	0,02	0,68

Nous pouvons donc valider la présence d'une variable de second-ordre SEP qui fait converger trois variables de premier-ordre : le sentiment d'efficacité personnelle dans son travail (SEP_W), le sentiment d'efficacité personnelle dans ses missions de management (SEP_M) et la rétroaction perçue de sa hiérarchie quant à son auto-efficacité (RPAE).

1.2 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail (SAT) est le concept qui, après ACP, a délivré trois composantes principales (voir *partie 2>chapitre 4>5.3 La satisfaction au travail*) : la satisfaction personnelle (SAT_pers), la satisfaction dans l'autonomie de ses tâches (SAT_auto) et la satisfaction dans ses missions d'encadrement (SAT_enca). Les résultats obtenus pour la validité du construit latent de second-ordre sont excellents (tableau 32).

Tableau 32. Synthèse des résultats pour la validation du construit de la variable latente de second-ordre SAT
(AMOS® Output et Excel 2010)

	Coefficients de corrélation	ρ validité convergente	ρ fiabilité convergente	R^2	Coefficients de régression (loading)
valeur	>0,61	0,86	0,95	>0,60	>0,59
Seuil d'acceptabilité	>0,60	>0,50	>0,7	>25% de la variance expliquée	>0,50

Les résultats de l'AFC de second-ordre de la SAT font également ressortir de très bonnes valeurs d'ajustement (tableau 33).

Tableau 33. Indices d'ajustement du modèle après modifications itératives

(AMOS® Output>Model fit)

Indices	CMIN (χ^2/ddl)	CFI	RMSEA	GFI	RMR	PNFI
Valeurs	123,74/70 = 1 ,77	0,96	0,058	0,93	0,02	0,71

La présence d'une variable de second-ordre SAT qui fait converger trois variables de premier-ordre est vérifiée. Les trois variables de premier-ordre liées à la SAT sont : la satisfaction personnelle, la satisfaction dans l'autonomie de ses tâches et la satisfaction dans ses missions d'encadrement.

Nous nous retrouvons à ce stade avec deux construits de second-ordre (SAT et CTF) et trois construits de premier-ordre : le CFT, l'implication organisationnelle (IO) et l'intention de départ (IDD).

2. Tests de validité convergente et discriminante des construits par assemblages successifs

Maintenant que les tests ont été effectués pour valider la présence de variables de second-ordre et nous assurer de la fiabilité des construits, nous allons procéder ici aux tests de validité convergente et discriminante. Ces tests vont avoir lieu dans un premier temps sur les variables latentes de second-ordre par assemblages successifs (assemblage 1). Ensuite, nous partirons de l'assemblage final d'assemblage 1 pour y regrouper subséquemment les variables latentes de premier-ordre (assemblage 2).

2.1. Assemblages des construits de second-ordre (Assemblage 1) : conflit travail-famille, satisfaction au travail et Sentiment d'efficacité personnelle

Dans l'assemblage 1, nous allons d'abord tester la validité convergente et discriminante lorsque le construit de second-ordre conflit travail-famille (CTF) et le construit de second-ordre satisfaction au travail (SAT) sont corrélés. Le test t associé à chacune des contributions

factorielles (loading) est significatif (t > 1,196 pour p=0,05) pour les deux construits. La variance moyenne pour le CTF est bonne (ρ = 0,65) et excellente pour la SAT (ρ = 0,88). La validité convergente est vérifiée. Concernant le test de validité discriminante du CTF et de la SAT, il s'agit de s'assurer que la mesure des variables latentes théoriques CTF et CFT est bien spécifique à chacune d'elles. Pour cela, il faut que la variance partagée entre les variables latentes (entre le CTF et le SAT) soit inférieure à la variance partagée entre chaque variable latente et leurs indicateurs respectifs. Dans la pratique, la variance partagée correspond au carré de la corrélation entre les variables latentes. La sortie des résultats montre que lorsque la SAT et le CTF sont corrélés, leur corrélation élevée au carré (r^2 = -0,639² soit 0,41) est très en dessous des contributions factorielles des variables latentes de premier-ordre du CTF et de la SAT. Lorsqu'une régression est effectuée entre le CTF et la SAT, les loadings λ que partagent les variables latentes de second-ordre avec leurs « indicateurs » respectifs sont bien au-dessous des loadings que partagent ces variables latentes de premier-ordre avec leurs variables manifestes respectives. Pour le CTF et la SAT, la validité discriminante est vérifiée.

Lorsqu'on associe le construit du SEP dans assemblage 1, on obtient une très bonne variance moyenne ρ de 0,79 pour un *t* de Student > 1,96 sur les contributions factorielles de la variable latente de second-ordre. La validité convergente est effective. Le contrôle des validités convergentes du CTF et de la SAT dans l'assemblage 1 final fait ressortir des variances moyennes de 0,86 et 0,65 respectivement pour la SAT et le CTF. Les validités convergentes sont également maintenues pour ces deux construits latents de second-ordre. La corrélation élevée au carré entre le SEP et le CTF (r^2 = 0,35) a une valeur inférieure à chacune des contributions factorielles liées aux variables latentes de second-ordre (λ≥0,46) et le test de Khi deux donne un écart de 205 pour 1 degré de liberté (pour une corrélation SEP↔CTF d'abord laissée libre puis fixée à -1), ce qui confirme que les construits CTF et SEP sont significativement distincts et valide du même coup leur discrimination.

2.2. Assemblage 2 : assemblage 1 + assemblage des variables latentes de premier-ordre (CFT_T, CFT_S, CFT_C, IO_F, IO_D et IDD)

En intégrant les trois variables latentes de premier-ordre CFT_T, CFT_S et CFT_C dans l'assemblage 1, nous obtenons un ρ de validité convergente de 0,65 pour le CTF, de 0,80 pour le SEP, de 0,86 pour la SAT, de 0,56 pour le CFT_T, de 0,75 pour le CFT_S et de 0,73 pour le CFT_C. La validité convergente est effective pour l'assemblage 2 composé des variables latentes de second-ordre CTF, SEP et SAT et des variables de premier-ordre CFT_T, CFT_S et CFT_C.

Le tableau des corrélations montre que la valeur la plus élevée au carré ($r^2 = 0,41$) est inférieure à chaque contribution factorielle répartie dans les construits ($\lambda \geq 0,51$). Par ailleurs, un test du χ^2 est effectué sur assemblage 2 afin d'analyser le critère d'ajustement du modèle aux données. Concrètement, on mesure l'écart entre une corrélation laissée libre sur les deux construits et une corrélation fixée à 1 (-1 dans le cas des corrélations avec le SEP) entre les variables indiquant qu'elles ne sont pas discriminées entre elles. L'écart de χ^2 doit être au minimum de 3,84 (dans la table de Khi deux c'est la valeur correspondant à un seuil d'erreur de 5 % pour 1 ddl). Les résultats sous Excel®2010 montrent un écart de 275 pour une différence de degré de liberté de 10 (tableau 34). En nous reportant à la table de chi deux, la valeur seuil doit être de 18,31. Par ailleurs, le modèle où les corrélations sont laissées libres (CMIN à 2375, 63 pour 1349 DF, soit CMIN/DF = 1,761) est bien meilleur que le modèle où les corrélations sont fixées à 1 (ou -1 pour les corrélations avec le SEP) (CMIN à 2650, 16 pour 1359 DF, soit CMIN/DF = 1,95). La validité discriminante est donc également vérifiée pour l'assemblage 2 avec les variables exogènes de premier-ordre CFT_T, CFT_S et CFT_C.

Tableau 34. Écart de Khi deux pour assemblage 2 avec les variables latentes CTF, CFT_T, CFT_S, CFT_C, SEP et SAT

(Loi de Khi deux, AMOS® Output>Model fit et Excel®2010)

CMIN (corrélation sans contrainte)	DF	P value	CMIN/DF
1780,42	921	0	1,933
CMIN (corrélation fixée à 1 ou -1)	DF	P value	CMIN/DF
2055,778	931	0	2,208

L'apport de l'implication organisationnelle concerne les dimensions de la « fidélité » (IO_F) et du « dévouement » (IO_D) (voir figure 19, chapitre 2). En réalisant le test de la variance moyenne, il apparaît que le *t* de Student est significatif à 5 % d'erreur sur l'ensemble des loadings avec un renforcement des variances moyennes sur les construits du modèle structurel. L'évaluation de la variance moyenne fait ressortir un ρ(IO_F) de 0,47 et un ρ(IO_D) de 0,63. La validité convergente est vérifiée pour l'IO_D, mais sous le seuil préconisé de ,50 pour l'IO_F. Nous posons une réserve sur la composante IO_F (valeur proche de 0,50) et décidons de préserver la variable jusqu'à l'assemblage définitif (test avec l'IDD). Nous procédons au test de l'écart

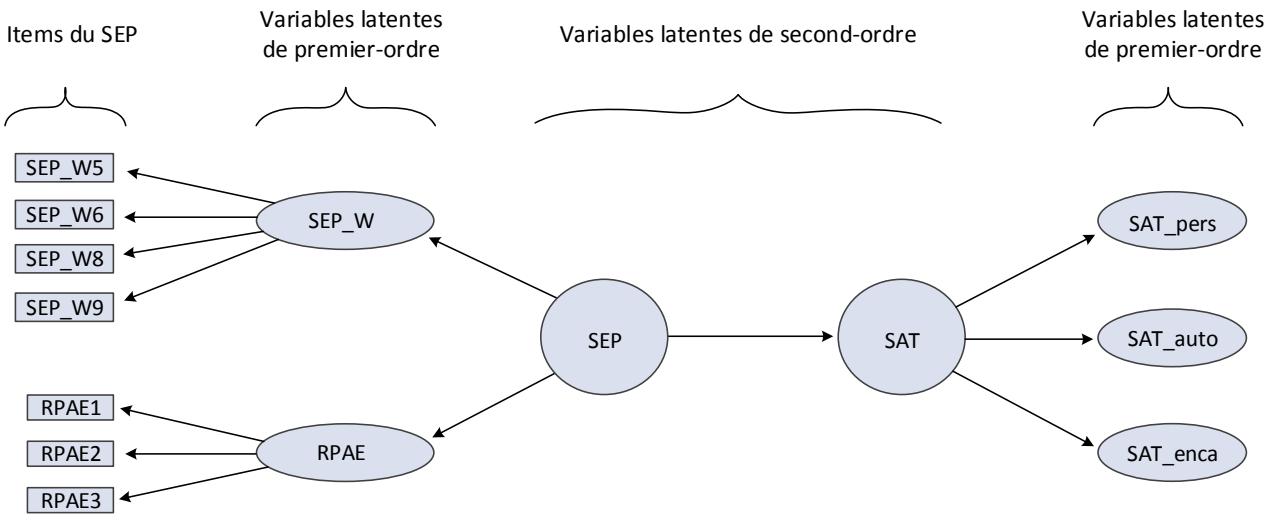
du χ^2. Pour une différence de ddl de 10 nous obtenons un écart de CMIN de 275, démontrant que les construits sont bien discriminés.

En intégrant l'intention de départ (IDD) dans l'assemblage 2, nous obtenons un ρ de validité convergente de 0,62 pour ce construit. Le test *t* fait sortir toutes les estimations des loadings très au-delà de 2 pour un p-value à 5 %, ce qui confirme la forte significativité des contributions factorielles de l'IDD et vérifie bien que chaque indicateur partage plus de variance avec son construit qu'avec son erreur de mesure. Le coefficient de convergence ρ s'est dégradé pour l'IO_F (0,40). Nous rejetons la composante IO_F pour l'AFC. Pour le test de validité discriminante, l'écart de χ^2 est de 276 pour un écart de ddl de 10, ce qui nous permet de confirmer que les construits mesurent chacun des phénomènes différents.

Section 2. TESTS SUR LES VARIABLES EN INTERACTION : VARIABLE MODÉRATRICE ET VARIABLE MÉDIATRICE

1. Tests de l'effet modérateur du sentiment d'efficacité personnelle (SEP)

Figure 57. Présentation des variables latentes de premier et de second-ordre dans l'effet modérateur



1.1. Notation d'un modèle de mesure et d'un modèle structurel

Avant de tester l'existence de variable modératrice SEP dans le modèle structurel, il convient de nous entendre sur les termes et les notations propres aux variables en interaction.

L'inter-corrélation entre les variables latentes est matérialisée par une flèche à double sens (annexe 7). Les erreurs de mesure ne sont pas corrélées et les corrélations issues des indicateurs n'apparaissent pas, car elles sont comptabilisées dans le lien vers leurs variables latentes de référence et entre les variables latentes.

La notion de régression n'est pas utilisée dans les SEM et les équations de régression habituellement notées

$$Y = b_0 + b_1X + b_2Z + b_3XZ + e \qquad 1)$$

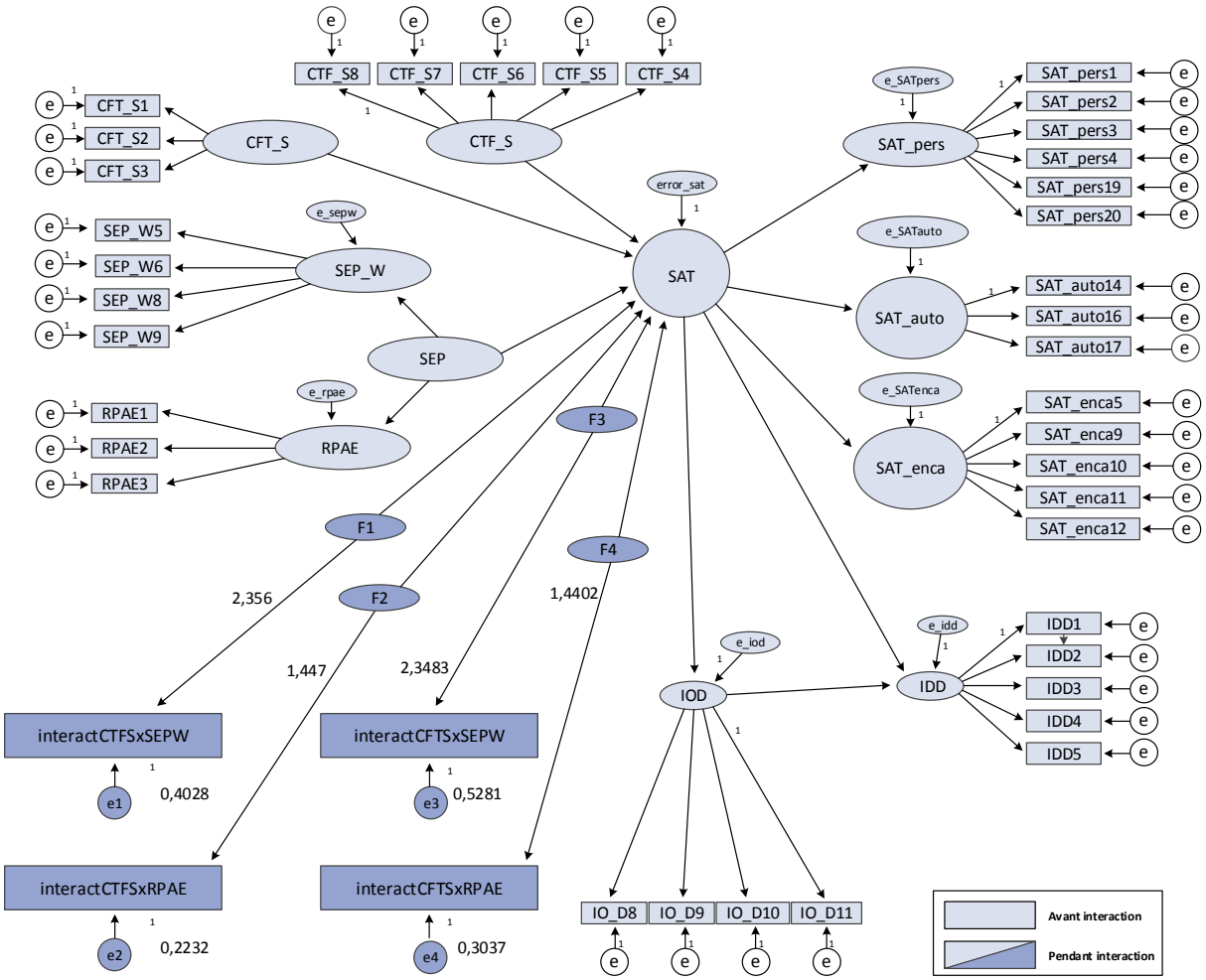
sont caractérisées sous la forme

$$\mathbf{Y = \beta 1X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + \xi} \quad \text{ou} \quad \mathbf{Y = \gamma_1 X + \gamma_2 Z + \gamma_3 XZ + \xi} \qquad 2)$$

(b_0 considéré nul)

Les équations de régression en 2) sont appelées « équations structurelles ». Les coefficients $\boldsymbol{\beta}$ ou $\boldsymbol{\gamma_1}$ sont dits « coefficients structurels » et les erreurs $\boldsymbol{\xi}$ sont des « perturbations structurelles ». X, Z et XZ sont des variables exogènes et Y est une variable endogène (annexe 8).

Graphique 14. Modèle structurel et de mesure



1.2. La variable d'interaction *XY*

XY caractérise la variable d'interaction entre la variable indépendante exogène X et la variable modératrice exogène Z. Cette variable d'interaction est représentée par une variable latente supplémentaire dans le modèle structurel. Les notions d'« estimation » et de « spécification » sont courantes dans les SEM. L'« estimation » renvoie aux paramètres b_0, b_1, b_2 de l'équation 1) estimés par les régressions produites sous SPSS© lors de l'analyse factorielle. La « spécification » est la matérialisation schématique des relations du modèle de mesure et du modèle structurel. Le graphique 14 illustre des spécifications.

Pour estimer la régression simple du modèle spécifié

$$\mathbf{Y = \beta 1X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + \xi} \qquad 3)$$

Ping (2007) suggère de procéder comme suit au calcul de la variable d'interaction XY. Soit Y ayant comme indicateurs y_1, y_2, y_3, X ayant comme indicateurs x_1, x_2, x_3 et Z ayant comme indicateurs z_1, z_2, z_3. Les indicateurs x_1, x_2,… et z_1, z_2,… constitutifs de la variable d'interaction XY doivent être replacés en indicateurs « centrés réduits ». La réduction centrée s'effectue par la soustraction de la moyenne de chaque indicateur de la variable X à ces indicateurs, soit $x_1 - \overline{x}_1$, $x_2 - \overline{x}_2$, $x_3 - \overline{x}_3$, etc. et chaque indicateur de la variable Z à ces indicateurs, soit $z_1 - \overline{z}_1$, $z_2 - \overline{z}_2$, $z_3 - \overline{z}_3$, etc. Le résultat de ces centro-réductions constitue de nouveaux indicateurs xc_1, xc_2, xc_3, etc. et zc_1, zc_2, zc_3, etc. représentés par la variable d'interaction XY. Un unique indicateur moyen xz est créé pour la variable d'interaction XY en effectuant le produit de la moyenne des sommes de chaque centro-réduction des indicateurs, soit

$$xz = [(xc_1+xc_2+xc_3+xc_4+xc_5)/5]*[(zc_1+zc_2+zc_3+zc_4)/4] \qquad 4)$$

Plusieurs méthodes existent pour tester le rôle d'une variable modératrice. Parmi les plus utilisées, on trouve l'analyse de la variance (ANalyse Of VAriance = ANOVA). Cette analyse permet de déterminer si l'ensemble des variables explicatives influe de façon significative sur la variable dépendante. Cette méthode est surtout utilisée lorsque les variables indépendante (X) et modératrice (W) sont qualitatives nominales (ie : sexe, situation de famille) plutôt que qualitatives ordinales (ie : statut professionnel) et quantitatives continues (ie : ancienneté dans l'entreprise) (Aguinis, 1995 ; Baron & Kenny, 1986). Éprouvée et reconnue d'une utilisation simple, cette méthode ne permet cependant de tester qu'un seul lien à la fois (X vers Y ou W vers Y) et ne tient

pas compte des erreurs de mesure. Une autre méthode consiste à réaliser des analyses multi-groupes. Des groupes sont constitués en fonction du niveau de la variable modératrice. Dans chaque groupe, une analyse par régression est effectuée. Si les coefficients d'estimation sont différents en fonction des groupes, l'effet modérateur est établi (MacKenzie & Spreng, 1992). Reconnue simple et robuste, cette méthode présente toutefois deux limites. La première est que si la variable modératrice est qualitative ordinale ou quantitative continue, elle est dichotomisée suivant des polarités extrêmes (groupe 1 : individus dont le SEP est élevé ; groupe 2 : individus dont le SEP est faible), ce qui génère une moindre finesse dans les résultats et, par voie de conséquence, une perte d'information considérable. Ensuite, la division de l'échantillon en sous-groupes réduit la taille de l'échantillon de départ, habituellement modeste en Sciences de Gestion (Roussel *et al.*, 2005 : 255). La méthode de régression multiple hiérarchique utilisée pour analyser les effets d'interaction (Aiken & West, 1991 ; Jaccard *et al.*, 1990) trouve un succès dans le milieu de la recherche (Cortina, 1993). L'établissement de deux régressions successives est effectué, la première sans interaction (action de X sur Y et de W sur Y) et la seconde avec interaction (action de X × W sur Y). La seconde régression permet d'établir si le coefficient de régression de la variable d'interaction X × W est significatif et si le coefficient de détermination R^2 est meilleur que celui de la première régression afin de valider le pouvoir prédictif de l'effet interaction dans le modèle. Cette méthode de régression multiple modérée est peu adaptée dans l'analyse de la fiabilité des mesures, dans l'utilisation de variables dichotomiques, dans l'adaptation des variables latentes (Kenny & Judd, 1984), lorsqu'il y a une forte multicolinéarité entre les variables et lorsque la taille de l'échantillon est faible (Aguinis & Stone-Romero, 1997 ; Busemeyer & Jones, 1983 ; Cortina, 1987).

Les modèles d'équations structurelles, qui caractérisent des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération et sont le plus fréquemment appelées ainsi (Pedhazur & Schmelkin, 1991), permettent d'introduire simultanément plusieurs variables dépendantes dans une même analyse. Dans la mesure où elles sont justifiées par la théorie, l'ensemble des relations causales et l'ensemble des relations linéaires entre les variables dépendantes sont traités par les méthodes d'équations structurelles (SEM : Structural Equation Modeling). Un modèle de relations causal est établi afin de tester les hypothèses aux moyens de matrices de covariance et de corrélations. Le premier avantage des SEM sur toutes les autres méthodes est qu'elles peuvent traiter *« non seulement les effets de variables isolées sur d'autres variables du modèle, mais également les effets conjoints de plusieurs variables sur une ou plusieurs autres »* (Roussel *et al.*, 2002 : 15). Le deuxième avantage de l'utilisation des SEM est qu'elles étudient avec précision et rigueur

scientifique les variables intermédiaires qui peuvent avoir un statut de variable dépendante ou indépendante. Notre modèle de recherche étant doté d'une variable modératrice (Sentiment d'efficacité personnelle) et d'une variable médiatrice (implication organisationnelle), la justification de l'utilisation des SEM est ici renforcée. Le dernier avantage des SEM se trouve dans l'élaboration d'un modèle à estimer et construit par des concepts abstraits tels que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, le sentiment d'efficacité personnelle, etc. Ces concepts sont présentés sous la forme de variables latentes de premier-ordre, voire de second ordre, et déclinés par les variables manifestes qui reprennent les items de ces concepts. Une fois encore, notre modèle étant doté de ces concepts abstraits, l'utilisation des SEM est de rigueur.

1.3. La procédure de Ping (1995, 2007) pour le cas de la variable modératrice SEP

La procédure qui va suivre est basée sur les travaux de Ping (1995). La méthode de Ping (1995, 1998) s'appuie sur une analyse en deux étapes d'Anderson & Gerbing (1988). Une analyse factorielle confirmatoire constitue la première étape et permet de valider le modèle de mesure. La seconde étape propose de tester des relations entre les variables latentes. Durant cette étape d'estimation des relations entre les variables, les valeurs obtenues sont fixées. Selon El Akremi & Roussel (2003), *« Ping recommande d'utiliser les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour calculer l'indicateur de l'effet d'interaction, ainsi que sa contribution factorielle et l'erreur de variance »*. Le calcul de l'effet d'interaction permet d'évaluer l'effet modérateur du SEP. La rigueur et l'efficacité de cette procédure ont été éprouvées et jugées satisfaisantes (Cortina *et al.*, 2001 ; Li *et al.*, 1998). Il convient cependant de préciser que la procédure qui va suivre s'applique pour des variables latentes de premier-ordre en interaction. Sur la base des recommandations de Ping (2007), nous avons donc repris chaque étape de Ping (1995) pour l'adapter à une procédure d'interactions entre variables latentes de premier-ordre et de second-ordre (SEP et CFT_T, CFT_S et CFT_C) et entre variables latentes de second-ordre (SEP et CTF). L'ensemble des étapes est développé en annexe 9.

En conclusion de ces étapes, le modèle comprend deux variables explicatives de premier-ordre (conflit travail-famille lié au stress et conflit famille-travail lié au stress) et une variable modératrice de second-ordre (sentiment d'efficacité personnelle). Nous pouvons valider l'hypothèse que le conflit travail-famille lié au stress a un effet négatif et significatif sur la satisfaction au travail et que le conflit famille-travail lié au stress a un effet négatif et non significatif sur la satisfation au travail. H1a est partiellement validée et H1b est non validée (voir

Annexe 9, tableau 9F à l'étape 5). Aussi, l'effet modérateur du sentiment d'efficacité personnelle dans son travail (SEP_W) et de la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) est avéré lorsqu'il entre en interaction avec le conflit travail-famille en raison de la significativité de leur coefficient gamma 3. Les signes de leur interaction respective sont contraires (positif pour le SEP_W et négatif pour la RPAE).

Les figures 44 et 49 identifient les hypothèses du rôle modérateur dans le modèle par la numérotation H2. Pour la re-spécification, ces hypothèses se traduisent par :

H2a *Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP_W et RPAE) modère la relation négative entre le conflit travail-famille lié au stress et la satisfaction au travail*

H2b *Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP_W et RPAE) modère la relation négative entre le conflit famille-travail lié au stress et la satisfaction au travail*

En conséquence, l'hypothèse H2 est confirmée dans le cas des effets modérateurs du sentiment d'efficacité personnelle dans son travail (SEP_W) et de la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) sur la relation entre le conflit travail-famille lié au stress (CTF_S) et la satisfaction au travail (H2a). Lorsque l'effet modérateur du SEP_W agit sur la relation négative entre le CTF_S et la satisfaction au travail, cette relation négative change de signe et devient positive. Cela signifie que l'action du modérateur SEP_W favorise l'augmentation de la satisfaction en dépit de la présence de conflit travail-famille lié au stress. Lorsque l'effet modérateur du RPAE agit sur la relation négative entre le conflit travail-famille lié au stress (CTF_S) et la satisfaction au travail (SAT), cette relation négative est renforcée. Cela veut dire que l'action du modérateur de la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) accentue l'insatisfaction au travail en présence de conflit travail-famille lié au stress[75]. En revanche, l'effet modérateur du SEP sur a relation entre le conflit famille-travail lié au stress (CFT_S) et la satisfaction au travail n'est pas avéré. L'hypothèse H2b n'est donc pas validée.

[75] Les deux modèles ont été contrôlés par les variables qualitatives suivant une échelle dichotomique. Les variables testées ont été le genre (homme ou femme), l'âge (inférieur ou égal à 34 ans et supérieur à 35 ans), la situation de famille (couple ou situation monoparenatle avec un seul enfant ou bien avec deux enfants ou plus), le statut professionnel (cadre ou bien cadre supérieur et cadre dirigeant), le salaire (inférieur ou supérieur à 2600 euros nets/mois) et l'ancienneté dans l'entreprise (moins de 5 ans ou bien 5 ans ou plus). Pour l'ensemble de ces variables, aucune significativité n'a été observée quant aux effets sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ.

2. Test de l'effet médiateur de l'implication organisationnelle affective (IO)

Le modèle d'analyse proposé par Baron & Kenny (1986) présente une série de quatre tests successifs et nécessaires pour tester l'effet médiateur d'une variable X_M dans le processus d'impact de la variable indépendante X_p sur la variable dépendante Y (tableau 35). Dans notre modèle, nous allons tester l'effet médiateur de l'implication organisationnelle liée au dévouement (IO_D) dans l'influence de la satisfaction au travail (SAT) sur l'intention de départ (IDD). La procédure est accessible en annexe 10.

Les étapes 1 et 2 de la procédure permettent de valider les hypothèses H3 et H4.

En sortie d'AFC, il apparaît que les trois premières étapes de Baron & Kenny (1986) sont validées, ce qui n'est pas le cas de l'étape 4. On en déduit une médiation partielle de l'implication organisationnelle affective liée au dévouement (IO_D). Le tableau 35 reprend l'ensemble des coefficients de régression obtenus sur l'implication organisationnelle (IO_D) et l'intention de départ (IDD).

Tableau 35. Significativité des régressions dans le modèle structurel pour le test de l'effet médiateur (pendant l'interaction)

(AMOS® Output>Estimates>Regression Weights)

Variables			Coefficient
IO_D	<---	SAT	0,586*** (6,116)
IDD	<---	SAT	-,488*** (-5,422)
IDD	<---	IO_D	-,376*** (-5,354)

Note : *, ** et *** indique la significativité à 10 %, 5 % et 1 % respectivement

Pour l'ensemble des régressions obtenues, la significativité est très forte. Les hypothèses H3, H4 et H5 sont donc validées. Une synthèse du test des hypothèses de la recherche est réalisée dans le tableau 36 à partir du modèle d'analyse des relations entre les variables (voir figure 49).

Tableau 36. Synthèse des tests d'hypothèses du modèle de recherche

		test
Relations entre l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail		
H1a	Le conflit travail-famille influence négativement la satisfaction au travail	*VP*
H1b	Le conflit famille-travail influence négativement la satisfaction au travail	*VP*
Effet modérateur du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation entre l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail		
H2a	Le sentiment d'efficacité personnelle agit comme effet modérateur sur la relation entre le conflit travail-famille la satisfaction au travail	*VP*
H2b	Le sentiment d'efficacité personnelle agit comme effet modérateur sur la relation entre le conflit famille-travail et la satisfaction au travail	*NV*
Relations entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle et l'intention de départ		
H3	La satisfaction au travail influence positivement l'implication organisationnelle	*V*
H4	La satisfaction au travail influence négativement l'intention de départ	*V*
H5	L'implication organisationnelle influence négativement l'intention de départ	*V*

V : validée, VP : validée partiellement, NV : non validée

Conclusion du chapitre 5

La phase confirmatoire de l'étude nous a conduits dans un premier temps à estimer le modèle théorique en testant la présence ou non de variables latentes de second-ordre. Pour cela, les concepts latents du conflit travail-famille, du conflit famille-travail, du sentiment d'efficacité personnelle et de la satisfaction au travail ont été évalués à partir des critères de fiabilité ainsi que de validité convergente et discriminante par assemblages successifs. À l'issue des tests, le conflit travail-famille a été confirmé comme étant un construit de second-ordre, au même titre que le sentiment d'efficacité personnelle et la satisfaction au travail. Le conflit famille-travail a été, quant à lui, maintenu comme une variable latente de premier-ordre à l'issue des résultats des tests. Au final, l'ajustement du modèle a retenu la satisfaction au travail et le sentiment d'efficacité personnelle comme les deux seules variables latentes de second-ordre du modèle structurel. Dans un second temps, le test de l'effet modérateur a été effectué sur la relation entre le conflit travail-famille et la satisfaction au travail, puis le conflit famille-travail et la satisfaction au travail. Une re-estimation du modèle structurel nous a conduits à appréhender deux scénarios. Le premier scénario a consisté à évaluer l'effet modérateur du sentiment d'efficacité personnelle en tant que variable latente de second-ordre. Le second scénario devait tester l'effet modérateur de deux variables latentes de premier-ordre : le sentiment d'efficacité personnelle au travail et la rétro-action perçue d'auto-efficacité. Les résultats de ce test ont permis de valider les deux premières hypothèses de notre modèle théorique. L'hypothèse 1 énonçant que le conflit travail-famille ou famille-travail avait un effet direct et négatif sur la satisfaction au travail a été validée. L'hypothèse 2 permettant de valider l'effet modérateur du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation entre le conflit travail-famille ou famille-travail et la satisfaction au travail a été partiellement confirmée. Le test d'effet d'interaction a également permis de découvrir que la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) et le sentiment d'efficacité personnelle au travail (SEP_W) étaient caractérisés par des intensités et des signes variables suivant le scénario envisagé. En testant l'effet modérateur pour les deux scénarios, il apparaîtrait que la RPAE et le SEP_W ne répondent pas de la même façon durant l'interaction. Ils agiraient comme deux forces contraires lorsque le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) représente la variable latente de second-ordre de laquelle convergent deux variables de premier-ordre : le SEP_W et la RPAE. Ils agiraient de façon complémentaire lorsque la variable latente de second-ordre est retirée du modèle structurel. Leur action simultanée renforcerait l'action modératrice par la présence des mêmes signes (négatifs ou positifs suivant que la variable explicative est manifestée par le conflit travail-famille ou famille-travail), mais des forces et des phénomènes différents. La satisfaction

au travail a été validée comme étant un déterminant positif et très significatif sur l'implication organisationnelle et négatif et très significatif sur l'intention de départ. L'implication organisationnelle, considérée comme une médiation partielle, a également été validée comme un déterminant significatif et négatif à l'intention de départ. Les hypothèses 3, 4 et 5 du modèle théorique ont été confirmées. Globalement, le modèle théorique a été confirmé par les résultats empiriques menés sur les 232 échantillons collectés. Les discussions qui vont suivre dans le dernier chapitre de la thèse permettront d'interpréter les résultats obtenus à l'aune de la littérature et du management pratiqué dans les entreprises.

CHAPITRE 6

DISCUSSION

CHAPITRE 6

DISCUSSION

LE MODÈLE THÉORIQUE que nous avons proposé dans la thèse s'appuie sur trois points d'ancrage : la théorie du rôle, la théorie socio-cognitive et la théorie du turnover. Les résultats que nous avons présentés dans le chapitre 5 illustrent la structure de ce dernier chapitre telle que nous souhaitons la présenter.

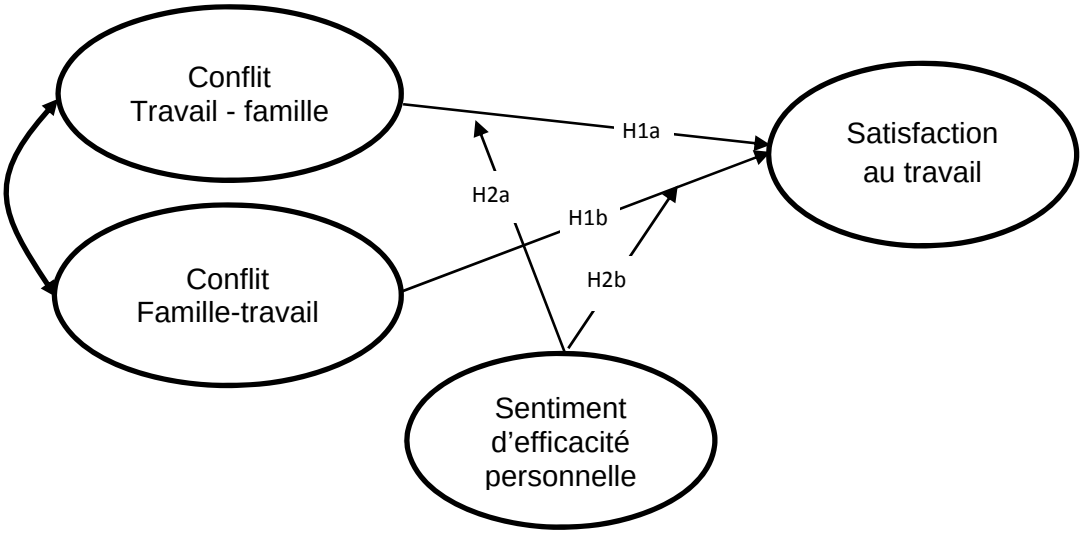
Le champ théorique du rôle soulève un certain nombre de questions dont la validation partielle des hypothèses (voir tableau 36) apporte des éclairages intéressants. Trois leviers d'interprétation vont caractériser la discussion sur les hypothèses H1a et H1b. Le premier consiste à expliquer pourquoi le concept à « double sphère » travail-famille fournit des informations sur la manière dont l'individu gère cette dualité. Le second levier détermine la nature du déséquilibre qui, selon les résultats obtenus, serait plutôt lié au stress qu'au comportement et au temps. Le dernier levier renvoie aux origines du déséquilibre entre la vie au travail et la vie de famille et quelles conséquences sont générées en matière de satisfaction au travail. Le champ de la théorie socio-cognitive renseigne, lui aussi, sur des caractéristiques individuelles originales. La validation partielle de H2a et H2b livre trois angles d'interprétation. D'abord, nous avons confirmé que le

sentiment d'efficacité personnelle influençait, en partie, l'impact du déséquilibre travail-famille sur la satisfaction au travail. Puis nous avons intégré un composant supplémentaire au concept de sentiment d'efficacité personnelle : la rétroaction perçue d'auto-efficacité. Il est apparu que cette composante se comportait variablement selon que l'élément modérateur était constitué d'une variable latente de second-ordre (d'où convergent deux variables latentes de premier-ordre) ou uniquement de deux variables latentes de premier-ordre et selon le sens du conflit (travail *vers* famille ou famille *vers* travail). Les modifications de signes et d'intensités observés dans ces deux cas éclairent sur nombre de phénomènes comportementaux particulièrement révélateurs. Le dernier angle interprétatif du cadre théorique socio-cognitif ancré dans notre modèle de recherche est qu'il assure une prédiction en matière de comportement futur. Les variables attitudinales de la satisfaction au travail, de l'implication organisationnelle affective et de l'intention de départ englobent ces actions futures prédictives et s'inscrivent dans le champ théorique du turnover (H3, H4 et H5). Nous définirons et expliquerons dans un premier temps les trois composantes de la satisfaction au travail retenues dans le modèle de mesure : la satisfaction personnelle, la satisfaction dans l'autonomie de ses tâches et la satisfaction dans ses missions de management. Dans un deuxième temps, nous analyserons le concept d'implication organisationnelle affective, dont la seule composante du « dévouement » a caractérisé la représentation du concept. L'intention de départ constituera le dernier temps de l'interprétation des variables attitudinales. Nous tenterons d'expliquer pourquoi et comment l'individu cadre cherche à quitter son entreprise et ce que l'entreprise peut mettre en place pour retenir ses meilleurs éléments.

SECTION 1 : LA THÉORIE DU RÔLE DANS UN ÉQUILIBRE INSTABLE : LA COMPRÉHENSION DU DÉSÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

Les résultats de cette étude indiquent que le conflit travail-famille et le conflit famille-travail sont associés négativement et significativement à la satisfaction au travail. Ces résultats concordent avec ceux existants dans la littérature. Les travaux de Hackman & Lawler (1971) et Herzberg (1971) renforcés par ceux de Michel (1991) soutiennent que des facteurs extrinsèques tels que des contraintes d'arbitrage entre vie professionnelle et vie personnelle sont corrélés négativement à la satisfaction au travail. Des études plus récentes menées par Kelliher & Anderson (2010), Iglesias *et al.* (2010) & Brown (2012) corroborent les résultats de leurs prédécesseurs et démontrent un lien direct et négatif entre l'intensification du travail et la satisfaction au travail. Ce lien est expliqué par la théorie de rôle (Katz & Kahn, 1978). Les conflits de rôles entre la sphère privée et la sphère professionnelle créent de la tension chez l'individu, et par conséquent peuvent engendrer de l'insatisfaction au travail. Nous allons expliquer comment l'individu gère ces deux sphères au quotidien, pourquoi l'organe « stresseur » provoque un déséquilibre entre ces deux polarités et les causes et conséquences de ce déséquilibre en termes de comportement futur.

Figure 58. Première partie du modèle de recherche avec ses hypothèses



1. Équilibre travail-famille : gestion d'une double sphère chez l'individu

1.1. Un effet de compensation qui proviendrait de la théorie du débordement (Spill over)

Nous avons vu que différents modèles de gestion des sphères permettent de comprendre la manière dont les individus conçoivent la vie au travail et la vie en famille (voir chapitre 1). De façon générale, les individus répondent par des actions compensatrices selon que leur vie de famille ou leur activité professionnelle développe des degrés d'investissements différents à certains moments. Si la vie professionnelle est en reste (un besoin de se sentir utile dans l'entreprise, avoir du travail en retard, les sollicitations d'un chef, etc.), l'individu déplacera son investissement familial vers un investissement professionnel. De la même manière, un investissement professionnel pourrait se localiser au niveau de la famille si la nécessité apparaît pour l'individu. D'une manière ou d'une autre, cet effet compensateur s'ouvre vers une démarche implicative indépendamment d'une ou l'autre sphère (Wilensky, 1960). Or, l'implication observée dans une sphère – par effet de compensation – n'agirait que suivant un sentiment d'insatisfaction produit par l'autre sphère. La compensation n'aurait pas pour vocation d'élever le niveau d'investissement dans le but d'équilibrer les sphères, mais davantage de reporter le dévolu sur une sphère en raison d'une baisse d'intérêt portée sur l'autre sphère (Staines, 1980). La compensation par effet d'insatisfaction contiendrait en quelque sorte une forme de difficulté à gérer ses priorités. Selon Zedeck (1992), le principe de compensation porterait à croire que l'individu agit en fonction d'un état d'inconfort (personnel pour la vie familiale et professionnelle pour la vie au travail) plutôt que par souci d'anticipation de confort (soulager le rythme de son conjoint qui aurait besoin de nous à la maison ou planifier son activité professionnelle avant de se mettre au travail). En conclusion – et pour illustrer le phénomène bi-sphérique –, la compensation serait une forme de pont qui relierait deux sphères indépendantes. Ce pont véhiculerait un manque, une insatisfaction latente, un déficit émotionnel ou organisationnel ou toute autre forme de carence survenue dans une sphère que l'individu espère combler en se reportant vers l'autre sphère. C'est sans compter sur le fait que le modèle du débordement désigne quant à lui le transport global de l'attitude observée dans une sphère vers l'autre sphère (Dumas, 1999). Hill, Ferris & Martinson (2003) évoquent le principe de la théorie du débordement (spillover theory) de la manière suivante : *« La théorie de débordement pose les conditions pour lesquelles le débordement entre le microsystème du travail et le microsystème familial est positif ou négatif. Des études montrent que si des interactions travail-famille raidissent la structuration du temps et de l'espace alors le débordement en termes de temps, d'énergie et de comportement*

est généralement négatif. La recherche soutient aussi la notion de flexibilité, qui permet aux individus de faire juxtaposer le travail et des responsabilités familiales dans un même temps et dans un même espace, conduisant ainsi à un débordement positif en raison d'une contribution à la réalisation d'un travail bien fait et à un équilibre familial » (Hill *et al.*, 2003 : 222).

1.2. La théorie de la frontière travail-famille pour comprendre le passage d'une sphère à l'autre

Pour pallier ces contraintes de transport, les individus opteraient ainsi pour une gestion individuelle du « passage de la frontière ». La métaphore suggérée par Clark (2000 : 751) pour évoquer la théorie de la frontière travail-famille explique assez bien la gestion du changement d'un état à un autre : *« la théorie de la frontière travail-famille explique comment les individus gèrent et négocient les sphères familiales et professionnelles et les frontières entre elles pour atteindre l'équilibre. Le plus important dans cette théorie est l'idée que 'le travail' et 'la famille' constituent des domaines différents ou les sphères qui s'influencent l'une l'autre favorisent l'appropriation de contrastes de buts et de cultures, le travail et à la maison pouvant être assimilées à deux pays différents où il y a des différences de langues, de comportements à adopter ainsi que de tâches à effectuer »*. Lorsqu'un individu « traverse » la frontière, il veut produire de la performance et optimiser sa qualité de vie, comme le suggère la théorie de l'enrichissement de rôle (Greenhaus & Powell, 2006). La littérature développerait aussi l'idée que le passage de frontière pourrait être facilité par la volonté d'exercer une activité hors-travail. Kirmeyer (1992) a observé dans ses travaux que la satisfaction au travail pouvait émerger des ressources et de l'énergie consacrées à une activité hors-travail tel que faire du sport, du bénévolat, et de manière plus générale de pratiquer une activité hors de la double sphère travail-famille. La stimulation de son réseau social, et non plus seulement familial, pourrait également contribuer au développement de son bien-être (Barnett & Hyde, 2001). Ces recherches nous laisseraient penser que la bi-polarité travail-famille ne serait pas si dichotomique. D'ailleurs Thévenet (2001) dit au sujet du hors-travail que *« s'opposant à la vie professionnelle, il est ce qui relève du développement personnel, de la famille et de l'engagement dans la société »*. La famille ne serait pas le seul Graal recherché pour le champ hors-travail. La perspective pour un cadre de faire un squash avec un collègue de la même entreprise ou bien d'aller boire un verre après le travail avec son équipe serait séduisante. La sphère du travail serait étendue sur le plan affectif et non sur le plan instrumental (Greenhaus & Powell, 2006).

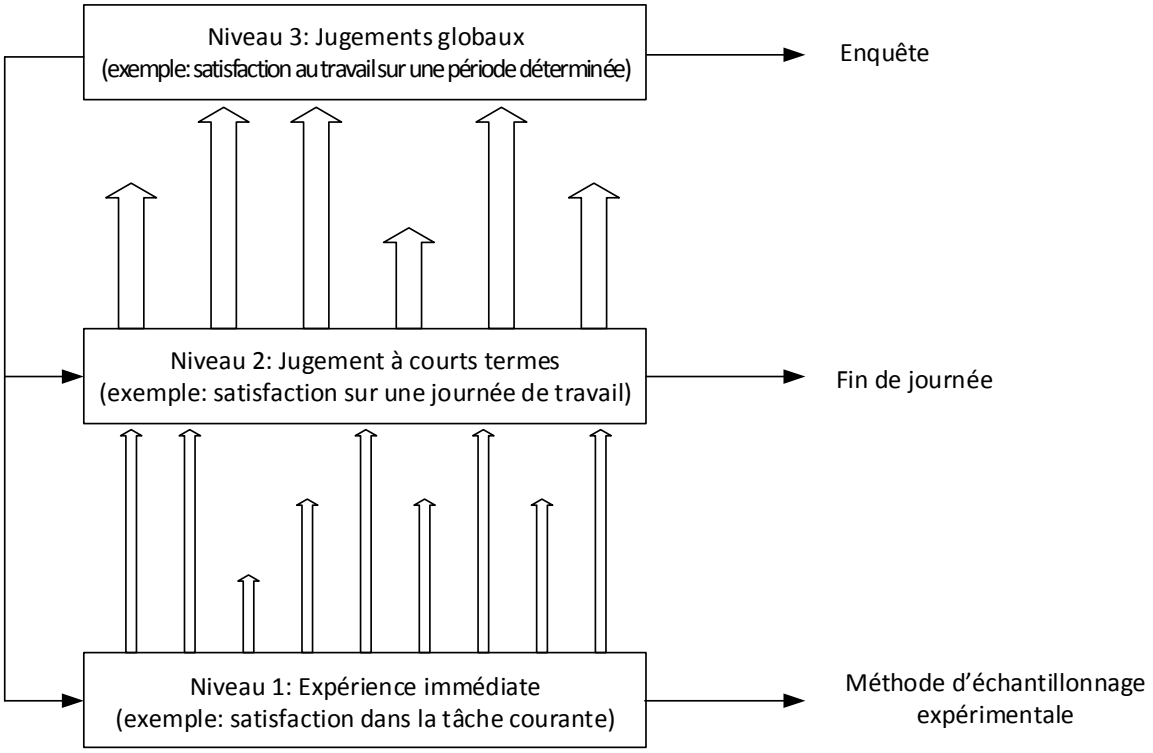
Cette approche du hors-travail soutiendrait l'hypothèse H1a en raison de l'importance que revêtirait le domaine du travail par rapport au domaine de la famille. Inversement, ce même cadre au travail n'aurait d'autre perspective que de produire des résultats opérationnels. La limitation de cette perspective expliquerait que le conflit famille *vers* travail ne s'associerait pas significativement à la satisfaction au travail et rejetterait l'hypothèse H1b. Le domaine de la famille ne saurait en effet d'aucune sorte accroître son influence sur le domaine du travail. Mais le hors-travail ne serait pas la seule explication à fournir dans l'interprétation de la relation entre le conflit travail-famille et la satisfaction au travail.

1.3. La frontière travail-famille pour comprendre les résultats statistiques

Les résultats obtenus pour évoquer la nature des relations entre les éléments d'équilibre (ou de déséquilibre) travail-famille et la satisfaction au travail nous délivrent deux enseignements qui corroborent les résultats issus de la littérature. Le premier enseignement est que la relation entre ces deux concepts est portée d'un signe négatif. Ce signe marque la présence d'un déséquilibre plutôt que d'un équilibre entre les deux sphères occasionnant une baisse de la satisfaction au travail. La gestion des sphères pour les cadres mobilisés par l'étude est globalement difficile au point qu'elle crée un déséquilibre entre ces deux sphères, donc un conflit. Ce conflit favorise une baisse de la satisfaction au travail en raison – pour reprendre Clark (2000) – d'une faible appropriation des contrastes de buts et de cultures dans l'une ou l'autre sphère. Le deuxième enseignement nourrit le premier, car il évoque la forte significativité de ce lien négatif entre le conflit travail-famille et la satisfaction au travail (β = -0,31 ; *T Student* = -2,851) et, inversement, d'une absence de significativité entre le conflit famille-travail et la satisfaction au travail (β = -0,098 ; *T Student* = -1,324). Cela traduirait que la fragilité dans la gestion des sphères se situerait dans le transport des buts et de la culture du travail au sein du cercle familial. La difficulté du cadre à transposer ses maux professionnels (problèmes relationnels avec son équipe au travail, des dossiers complexes à boucler) en mots identifiables et reconnaissables par son conjoint, sa famille (se traduisant par des phrases telles que : « je ne m'entends pas avec X », « j'ai du mal à faire signer l'accord de principe avec les partenaires de mon projet, comme s'ils ne me faisaient pas confiance ») expliquerait très probablement son insatisfaction au travail (R^2 à 60 % environ). L'absence de significativité pour mesurer les effets du conflit famille-travail sur la satisfaction au travail est également explicable. Le fait qu'un cadre puisse exprimer ses difficultés de parent, de conjoint ou encore de citoyen à ses collègues ou sa hiérarchie ne semblerait pas aussi difficile, car les maux n'ont pas besoin d'une forme de langage complexe. De simples formules telles que

« la visite chez le médecin », « les difficultés de couple », ou encore « les devoirs des enfants » renvoient immédiatement à des codes du langage commun à tous les salariés ayant des enfants et une vie de famille. D'ailleurs, Frone *et al.* (1992) insistent sur le fait que *« les frontières familiales sont plus perméables aux exigences du travail que les frontières du travail aux exigences de la famille »*. On retrouve le lien de promiscuité famille-travail avec Chrétien & Létourneau (2006) qui évoquent la notion de parent-travailleur. De son côté, Donnadieu (2010 : 188) définit le salarié comme un *« père de famille, sympathisant politique, militant associatif, membre d'une Église… qui ne saurait oublier ces différents aspects de sa personnalité ou adhérences externes en franchissant la porte de l'entreprise »*. Pour finir, les individus – d'autant plus lorsqu'ils sont cadres – gardent une certaine tenue au travail lorsqu'il s'agit d'évoquer les problèmes à la maison, notamment quand les problèmes sont liés aux enfants (les résultats scolaires, le type d'éducation exercé sur eux) ou bien intrinsèques au couple. En revanche, le cadre qui revient à la maison prend généralement moins de gants vis-à-vis de ses proches pour manifester ses angoisses ou ses colères ramenées du travail. Williams & Alliger (1994) suggèrent trois paliers d'analyse différents chez l'individu pour décrire le conflit travail-famille et ses répercussions sur la satisfaction au travail (figure 59) : l'expérience immédiate (l'action), le jugement à court terme (la journée) et le jugement global (évaluation).

Figure 59. Les niveaux d'analyse pour mesurer la nature du conflit travail-famille
Williams & Alliger, 1994 : 839



2. La nature du déséquilibre : un facteur « stress » prédominant

Les travaux de notre thèse indiquent que le conflit travail-famille lié au stress est associé négativement et significativement à la satisfaction personnelle, à la satisfaction dans l'autonomie de ses missions et à la satisfaction dans ses actions d'encadrement d'équipe. Ces résultats concordent avec ceux existants dans les revues académiques. Dans une recherche quantitative sur les déterminants de la satisfaction dans sa vie, Donald & Linigton (2008) ont également observé que la seule composante significative du conflit travail-famille était le stress. Biling *et al*. (2014) confirment le lien qu'exercerait le stress entre l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail. Les auteurs définiraient cette forme de stress par de l'anxiété provenant de l'instabilité de l'emploi, de la crainte de ne pas convenir aux critères de réussite de l'entreprise ou encore de la peur de ne pas avoir la « net attitude » dans son travail[76]. La tension générée chez le salarié aurait un impact direct sur l'insatisfaction au travail (Glazer & Beehr, 2005).

2.1. Au départ, un conflit de rôle

Le lien qu'exercerait cette forme de stress trouve son explication par la théorie de rôle (Katz & Kahn, 1978). Les conflits de rôles entre la sphère privée et la sphère professionnelle créent de la tension chez l'individu et par conséquent peuvent engendrer de l'insatisfaction au travail. Cette tension est accentuée à l'heure où la gestion des priorités (ne pas perdre son emploi aujourd'hui d'un côté et préserver le lien familial de l'autre) devient une épreuve de force permanente et usante. Kahn *et al.* (1964) abordent le concept de conflit de rôle comme *« la réalisation simultanée de plusieurs types de pression de telle sorte que la conformité à un [rôle] rend difficile la conformité à l'autre [rôle] »*. Cette définition s'inscrit pleinement dans la difficulté de conciliation entre son rôle de parent et son rôle de salarié. Le conflit de rôles peut alors causer une baisse du niveau de satisfaction et de l'efficacité au travail. La posture du rôle au travail revêt également la difficulté pour un individu, et particulièrement un cadre, de jongler entre ce que l'entreprise attend de lui en tant que salarié (prendre des décisions, assigner des objectifs, suivre l'évolution des actions, etc.) et ce qu'elle attend de lui en tant qu'homme (être diplomate, habile dans son discours lorsqu'il s'agit d'annoncer de mauvaises nouvelles, discret dans sa manière de contrôler le travail, etc.). Cette double facette tire les enseignements de la vie personnelle et de la vie professionnelle, en marge du contexte

[76] Avec l'avènement des réseaux sociaux, de nouveaux outils de management prennent forme dans les entreprise : community manager, communicator corporate, assessment center sont autant de pratiques nouvelles qui imposent des règles et des habiletés communicationnelles à toute épreuve. Les cadres font la profession de foi de l'utilisation de ces outils pour optimiser l'évaluation des salariés et développer l'image et la notorieté de leur entreprise au travers des réseaux sociaux.

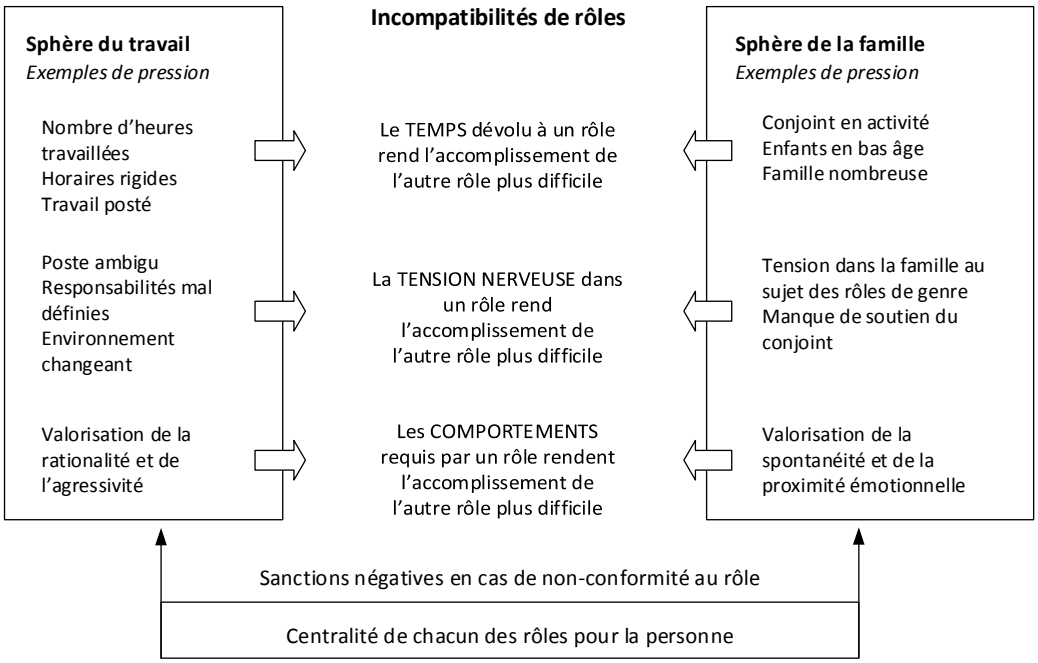
familial et de toute autre forme d'appartenance à un groupe social hors champ professionnel (clubs d'affaires, réseaux professionnels) et personnel (associations, clubs sportifs, cafés philosophiques, etc.). L'individu puise ses ressources dans ses gênes, son éducation et sa construction de vie (formations, parcours autodidacte, Universités ou Grandes Écoles). Quatre types de conflits soulignent les modes de pression existants entre les exigences professionnelles et les ressources personnelles (Kahn *et al.*, 1964). (1) Le conflit intra-assignataire apparaît lorsque l'individu ressent des incohérences chez une personne qui attend de lui un rôle bien spécifique. Selon Dumas (1999), cette incohérence pourrait provenir de l'incompatibilité entre les capacités mobilisées et le comportement attendu chez un même individu. Par exemple, un cadre au profil « technique » (ingénieur) à qui on attribue une équipe au comportement difficile pourrait être totalement désorienté dans son travail – notamment dans ses pratiques managériales – en se rendant compte qu'il ne parvient pas à faire faire des tâches à ses collaborateurs. (2) Le conflit inter-assignataire se traduit par une incohérence perçue du rôle chez un individu lorsqu'il observe le rôle chez un autre individu. L'effet de comparaison permet à l'individu de mesurer l'écart perçu entre ce qui lui est demandé (règle) et la réalité du terrain. On retrouve ce type de conflit dans des pratiques d'animation de réunion, lorsqu'un cadre est contraint d'envoyer l'ordre du jour à son manager plusieurs jours avant la réunion, alors qu'un collègue du service voisin ne produit même pas d'ordre du jour parce que les priorités sont ailleurs. (3) Le conflit personnel de rôle s'apparente à l'écart entre ce qui est demandé à un individu et ce que ses valeurs lui autorisent de faire. Pour illustrer ce conflit, si un cadre est amené à licencier certains de ses collaborateurs en raison d'un plan social, il devra faire un choix rationnel en complète distorsion avec son éthique et ses croyances personnelles. Greenhaus & Allen (2011) soulignent l'importance des valeurs d'un individu, au travail comme dans la vie hors travail, dans le but d'être satisfait. (4) Le conflit inter-rôles se manifeste lorsque l'individu ressent des conduites à tenir différentes en fonction du rôle qu'il doit endosser. Ce conflit peut intervenir dans le positionnement managérial du cadre. Allar-Poesi et Perret (2005 : 198) soulignent la difficulté pour un chef de projet d'asseoir une ligne managériale cohérente lorsqu'il doit être chef, leader et manager dans une même mission : *« Omettant le rôle de chef incombant au responsable de projet, on néglige aussi les conflits et tensions que ces différents rôles (leader stratégique, manager et chef) peuvent induire, dès lors qu'ils doivent être simultanément mis en œuvre dans la conduite du projet »*.

2.2. Le rejet des composantes *temps* et *comportement*

Les résultats ont cependant rejeté les effets des composantes du temps et du comportement du conflit travail-famille sur l'insatisfaction au travail. Au sujet de la dimension du *temps*, Greenhaus & Beutell (1985) rappellent que le nombre élevé d'heures passées au travail, les

horaires rigides, le travail posté, la présence d'enfants en bas âge ainsi que le nombre d'enfants et le travail du conjoint peuvent rendre l'accomplissement des rôles plus difficile (figure 60). Or, d'une part les cadres interrogés dans notre étude sont essentiellement contractualisés au forfait en jours[77] et, d'autre part, le contrôle des variables de statut et de situation de famille (vie monoparentale ou à deux et nombre d'enfants à charge) lors de l'analyse factorielle confirmatoire n'a révélé aucun impact sur la satisfaction au travail. Concernant la composante *comportement* du concept d'équilibre travail-famille, les mêmes auteurs notent qu'il renvoie à des valeurs émotionnelles en famille alors que les valeurs rationnelles sont plus présentes en entreprise.

Figure 60. Les conflits de rôles entre la sphère du travail et la sphère familiale
Greenhaus & Beutell, 1985 : 78



Si ces différences de valeurs n'affectent manifestement pas le niveau de satisfaction au travail, cela signifie soit que le salarié adapte le même comportement au travail et en famille, soit qu'il change de comportement suivant qu'il se trouve dans une sphère ou dans l'autre. Quel que soit le mode comportemental adopté, il semblerait que cela n'affecte pas ou peu le niveau de satisfaction au travail. Les cadres sont probablement conscients que les entreprises sont peu

[77] Le forfait jours ne s'inscrit d'aucune manière dans les règles de calcul de la durée légale du travail. C'est un régime conventionnel qui permet d'aménager les horaires de travail d'un salarié sur une période supérieure à la semaine. Dans la pratique, ce forfait s'applique le plus souvent aux cadres d'entreprise organisant leur emploi du temps de façon entièrement autonome.

sensibles à ce critère comportemental en raison des multiples programmes d'aide à l'équilibre travail-famille qui ont développé une forme d'ouverture d'esprit en entreprise. D'autres critères ont été testés dans nos travaux de thèse afin d'identifier les éventuelles différences entre les cadres interrogés.

3. Les effets des critères personnels et professionnels des cadres interrogés

Ces indices ont relevé de la sphère personnelle (sexe, âge, situation de famille) et de la sphère professionnelle (statut, rémunération, ancienneté). En contrôlant le modèle structurel par ces variables qualitatives, nous avons observé une absence d'impact sur l'ensemble de ces critères. Concernant le genre, même si de nombreuses femmes revendiquent le besoin de s'investir au travail dans le but d'être satisfaites (Hochschild, 2003), des études académiques soutiennent l'absence d'impact du sexe sur le déséquilibre travail-famille (Hall & Richter, 1988 ; Frone *et al.*, 1992b). Le nombre d'enfants n'est pas intervenu non plus dans les incidences sur le déséquilibre travail-famille. Pailhé & Solaz (2010) observent que les femmes modifient leur activité au travail à mesure que le nombre d'enfants augmente dans le foyer. Ainsi, la conciliation entre les deux sphères peut s'avérer plus simple pour le couple bi-actif. L'âge n'aurait pas non plus de conséquence particulière. Trancart *et al*. (2009) ont analysé la gestion de la conciliation par tranche d'âge. Les auteurs ont observé une relation en forme de « U » entre l'âge et la recherche d'équilibre travail-famille (principalement les jeunes de 25-30 ans et les post-quadras). Or, nous avions découpé la population en deux segments opposés : les moins de 35 ans et les plus de 35 ans. Cette partition a probablement généré les mêmes types de recherche d'équilibre dans les deux tranches d'âge. Le statut, l'ancienneté et le revenu professionnel ne donnent, à leur tour, aucune distinction particulière. Une analyse des résultats de l'Insee (2003) par Garner *et al*. (2005 : 62) met en avant une élévation de la recherche d'équilibre travail-famille à mesure que le salaire et que le statut professionnel augmentent. Concernant le salaire, Saltzstein *et al*. (2001) ont observé qu'il est un déterminant à la conciliation travail-famille. Cependant, la colinéarité « technique[78] » entre les critères de rémunération, de statut et d'ancienneté dans les PME ajoutés à la clarté et à la transparence de ces données en entreprise[79] peuvent expliquer l'absence d'effet de ces critères sur la recherche d'équilibre travail-famille.

[78] Les grilles de salaire sont indexées sur le statut et l'ancienneté professionnelle.

[79] Une entreprise adapte sa grille de salaire en fonction de la convention collective et des accords de branche dont elle dépend.

Afin d'expliquer le degré de validation des hypothèses H1a et H1b qui relient le concept d'équilibre travail-famille à la satisfaction au travail, nous avons approché la théorie des rôles et parcouru un certain nombre de travaux académiques. Ces approches de la littérature renforcées par notre expérience professionnelle ont permis d'expliquer les éléments de validation et d'invalidation des hypothèses de recherche.

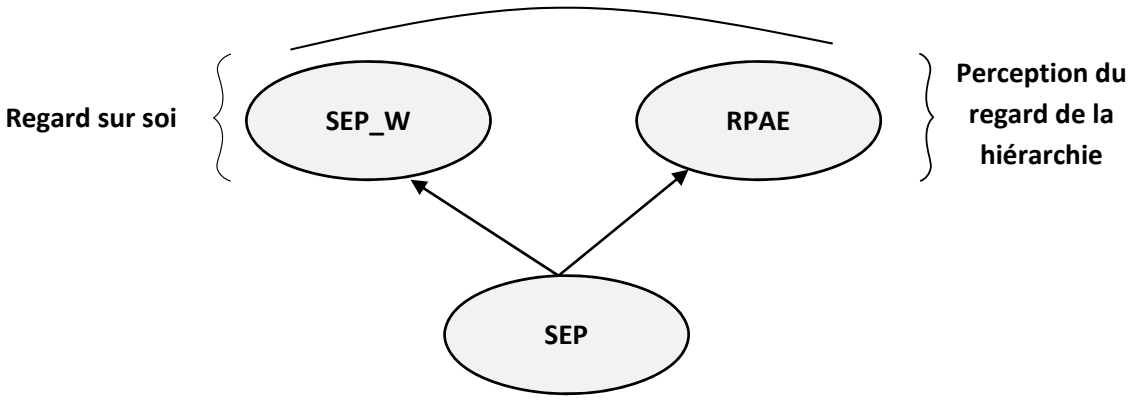
Nous allons aborder à présent la théorie socio-cognitive qui éclaire sur le lien modérateur du sentiment d'efficacité personnelle.

SECTION 2 : LES FORMES D'INFLUENCE DE L'APPROCHE SOCIO-COGNITIVE : UN MODÉRATEUR À GÉOMÉTRIE VARIABLE

Les résultats de notre recherche indiquent qu'un fort sentiment d'efficacité personnelle est associé positivement et significativement à la satisfaction au travail. Jex & Bliese ont vérifié ce lien direct et positif (1999 : 351). En s'appuyant sur la théorie socio-cognitive (Bandura, 1997), Jex & Bliese (1999) ont soutenu dans leur étude que le sentiment d'efficacité personnelle pouvait affecter la relation entre les facteurs de stress (comme la surcharge de travail ou l'intensification de l'activité professionnelle) et certains indices de tension, telle que l'insatisfaction au travail. Nos résultats indiquent que le sentiment d'efficacité personnelle peut affecter le lien existant entre le conflit travail-famille lié au stress et la satisfaction au travail. Ainsi, un fort SEP tendrait à limiter l'effet négatif du conflit travail-famille lié au stress sur la satisfaction personnelle des cadres, voire à augmenter leur satisfaction au travail. Lorsque le SEP d'un individu cadre est élevé, sa satisfaction au travail serait élevée et ce quel que soit le degré de conflit entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Le conflit travail-famille ne semblerait pas affecter la satisfaction au travail des cadres lorsqu'ils sont sûrs de leur capacité à se sortir seul des difficultés professionnelles. Les cadres pourraient d'ailleurs puiser une partie de leurs ressources dans la sphère privée.

Observons les deux composantes du sentiment d'efficacité personnelle : le sentiment d'efficacité personnelle dans son travail (SEP_W) et la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE).

Figure 61. Les deux composantes du SEP



1. Sentiments d'efficacité personnelle au travail et rétroaction perçue d'auto-efficacité : deux pouvoirs modérateurs aux actions indépendantes

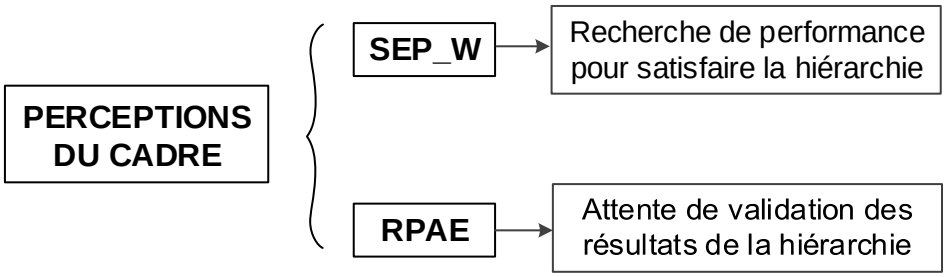
1.1. La hiérarchie selon le cadre : dilemme entre la recherche de performance et l'attente de validation

En observant de plus près les résultats des composantes du sentiment d'efficacité dans son travail (SEP_W) et de la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE), il apparaît qu'elles répondent suivant des intensités différentes et des sens contraires selon que le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) entre en interaction avec le conflit travail-famille ou avec le conflit famille-travail. Lorsque le conflit travail-famille lié au stress est modéré par le SEP, le résultat de l'interaction produit significativement de la satisfaction au travail avec la composante SEP_W et produit significativement de l'insatisfaction au travail avec la composante RPAE. L'hypothèse H2a est validée avec deux phénomènes qui agissent simultanément et de façon opposée. Les origines probables de ces interactions contraires se trouvent dans le positionnement de la hiérarchie. Au sujet de l'effet modérateur du SEP_W, le salarié cadre tendrait à produire de la performance parce qu'il juge que son travail est satisfaisant (Charles-Pauvers *et al.*, 2006). Ces auteurs expliquent que, par effet de rétroaction, *« le sentiment de satisfaction éprouvé à l'égard des expériences de travail à un instant donné conditionne les perceptions futures qui motiveront l'individu à orienter ses efforts pour être de nouveau performant »* (ibid., 2006 : 12). En situation d'encadrement, le salarié est revêtu d'un statut qui lui donne une confiance en ses aptitudes. Il a été nommé cadre au milieu d'autres salariés, parce qu'il mérite sa place et parce qu'il est capable de remplir ses missions aux yeux de l'entreprise. Plus le cadre est confiant dans ses pratiques, plus le souci de performance serait marqué chez lui. Pour illustrer les principes de management,

Roberts et Ross (1995) évoquent les termes rendus célèbres du « Make it so ![80] », rappelant que le cadre sait faire parce qu'il en est capable. Lecomte (2004 : 78-79) explique que *« les cadres agissant selon ces modes de croyance favorisables ont manifesté un sentiment durable d'efficacité même quand on leur a assigné des standards de productivité très difficiles à atteindre. Ils se sont fixé des objectifs organisationnels de plus en plus stimulants et ont fait preuve d'une bonne pensée analytique pour découvrir les procédures managériales. Cette orientation d'efficacité personnelle s'est traduite par une productivité organisationnelle élevée »*. La sphère du travail prendrait une dimension considérable dans la gestion des priorités du cadre au point qu'elle déborderait sur sa gestion familiale. Mais ce débordement serait compensé par un accroissement de sa satisfaction au travail. Le prix du débordement peut parfois être accepté par la famille si le retour sur investissement (promotion, augmentation de salaire, augmentation des primes, etc.) est payant. Au sujet de la RPAE, la hiérarchie, pour le cadre, ne jouerait plus le rôle de celle qui a attribué le statut (comme dans le cas du SEP_W), mais de celle qui valide des résultats. Or, le salarié cadre sait que son statut exige de lui une performance sans faille. Le risque du cadre serait qu'il conçoive son travail comme un dû à sa hiérarchie, quitte à sacrifier sa vie de famille. Les objectifs du cadre ne seraient alors plus seulement placés sur les performances au travail, mais sur l'attente de validation de son supérieur hiérarchique. Le cadre est en permanence soumis au jugement de sa hiérarchie. Jackal (1988 : 40) évoque la notion de mise à l'épreuve constante : *« a constant state of probation »*. Des travaux de Becker *et al.* (1996) ont observé une corrélation entre la volonté de s'impliquer à l'égard de son responsable hiérarchique et le souci de performance au travail. Blau (1964) insiste sur le besoin d'interactions du salarié avec sa hiérarchie afin de construire des objectifs clairs et mesurables. En requérant le feedback, le salarié nourrirait également son sentiment d'efficacité personnelle (Tsui & Ashford, 1994) et garantirait sa recherche de performance (Jourden, Bandura & Banfield, 1991). Or, une absence de feedback explicite (travail bien ou mal fait) pourrait développer chez le cadre une perte de repères dans l'accomplissement de ses missions.

[80] La formulation *Make it so !* a souvent reprise par le capitaine Kirk dans la célèbre série télévisée « Star Trek ».

Figure 62. Perception des deux positionnements de la hiérarchie chez le cadre



À ce stade, rien ne laisserait penser que sa hiérarchie omette de lui transmettre un quelconque retour de son travail. Et pourtant.

1.2. Des profils de hiérarchie frileux face aux *feedbacks*

Une étude récente de Fast *et al.* (2014) a observé que de plus en plus de dirigeants et managers sont hostiles à la manifestation d'un quelconque feedback. Vingt ans plus tôt, Krueger & Dickson (1993) constatent déjà que le sentiment d'efficacité des managers agirait sur leur capacité à évaluer leurs salariés. Les conclusions développées par les auteurs sont que les managers dotés d'un fort SEP y verraient une opportunité à saisir alors que ceux ayant un faible SEP traduiraient l'évaluation d'un salarié comme une prise de risque. Organ (1997) a également observé une réticence pour les responsables hiérarchiques de demander à leurs collaborateurs d'adopter un comportement spécifique dans le but de rendre l'organisation efficace. Les profils de ces managers semblent répondre eux-mêmes à un faible sentiment d'efficacité personnelle, à un culte de l'égo et à une aversion à la sollicitation. En effet, des recherches conduites par Bandura & Jourden (1991) ont observé ces profils sur une période définie. Initialement bons, mais amenés à penser que la prise de décision managériale est une aptitude innée et que d'autres responsables réussiraient mieux que là où ils ont échoué, ces managers déchus ont reçu un feedback soulignant l'insuffisance de leur performance managériale. Suite à ce retour, ces profils jugés non performants ont présenté une détérioration progressive de leur mode de management. La pression pratiquée peu à peu par ces managers de haut rang sur leurs cadres situés en *middle management* (Payre, 2014) constitue le socle d'une emprise psychique matérialisée par les jugements implicites qu'ils construisent à leur égard (Pagès *et al.*, 1979 ; Aubert & Gaulejac, 1991). Les contre-performances des services dont ils ont la charge conduiraient ces managers à blâmer leurs subordonnés, entraînant chez ces derniers des comportements déviants tels que le sabotage ou bien la négligence des ordres (Dunlop & Lee, 2004 ; Rotundo & Sackett, 2002). Dans un scénario

moins catastrophe, mais tout aussi dévastateur, les conséquences seraient le désengagement du salarié ayant reçu le feedback négatif et une volonté de quitter l'entreprise (Benstein *et al.*, 2000).

Mais le profil de la hiérarchie du cadre ne saurait, à elle seule, expliquer l'ambiguïté du feedback entre ces deux acteurs.

1.3. La perception d'une non rétroaction chez le cadre : la genèse de la RPAE

En reprenant les principes de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), Girin (1995) émet l'hypothèse que le mandat existant entre le mandant (la hiérarchie) et le mandataire (le cadre) puisse être imprécis. L'imprécision dont il serait question cacherait soit une volonté de ne pas manifester de rétroaction, soit une incapacité liée à la difficulté d'expliciter ce retour, soit tout simplement parce que cette hiérarchie ignorerait le contenu du feedback. Pour donner un peu de lisibilité dans la nature de la rétroaction, l'auteur propose une classification en 4 groupes de métiers suivant que le mandat est clair ou confus et l'activité simple ou complexe (tableau 37).

Tableau 37. Typologie des relations de mandat

d'après Girin, 1995 : 259

	Mandat clair	Mandat confus
Activité simple	**Le déménageur**	**Le surveillant**
Activité complexe	**L'expert**	**Le manager**

La confusion du mandat dans une activité complexe relevée chez le manager peut s'envisager suivant trois approches différentes. D'abord, le manager cadre revêt un statut dont la référence juridique le légitime totalement dans son poste. Cadre, l'individu est administré dans l'entreprise aux moyens des accords de branche, il est positionné suivant une fonction, il a sa place dans la hiérarchie, son bulletin de salaire est lié à son statut, etc. Tous ces points, et bien d'autres sont clairs pour le manager comme pour son environnement de travail. Lorsqu'il est question d'aborder le rôle, la confusion prend place, car aucun lexique, aucun livret d'accueil, aucune convention d'entreprise n'expliqueront au cadre la manière dont il doit se comporter avec ses équipes, avec ses pairs ou avec sa hiérarchie. Ensuite, la confusion peut être souhaitée par la hiérarchie et officieusement acceptée par le cadre afin de constituer une stratégie du « flou » qui arrangerait les deux parties prenantes (Girin, 1995). Sans ce flou implicite, le manager cadre ne pourrait s'exprimer librement, donner son point de vue ou ne pas le donner. Il aurait ainsi peu

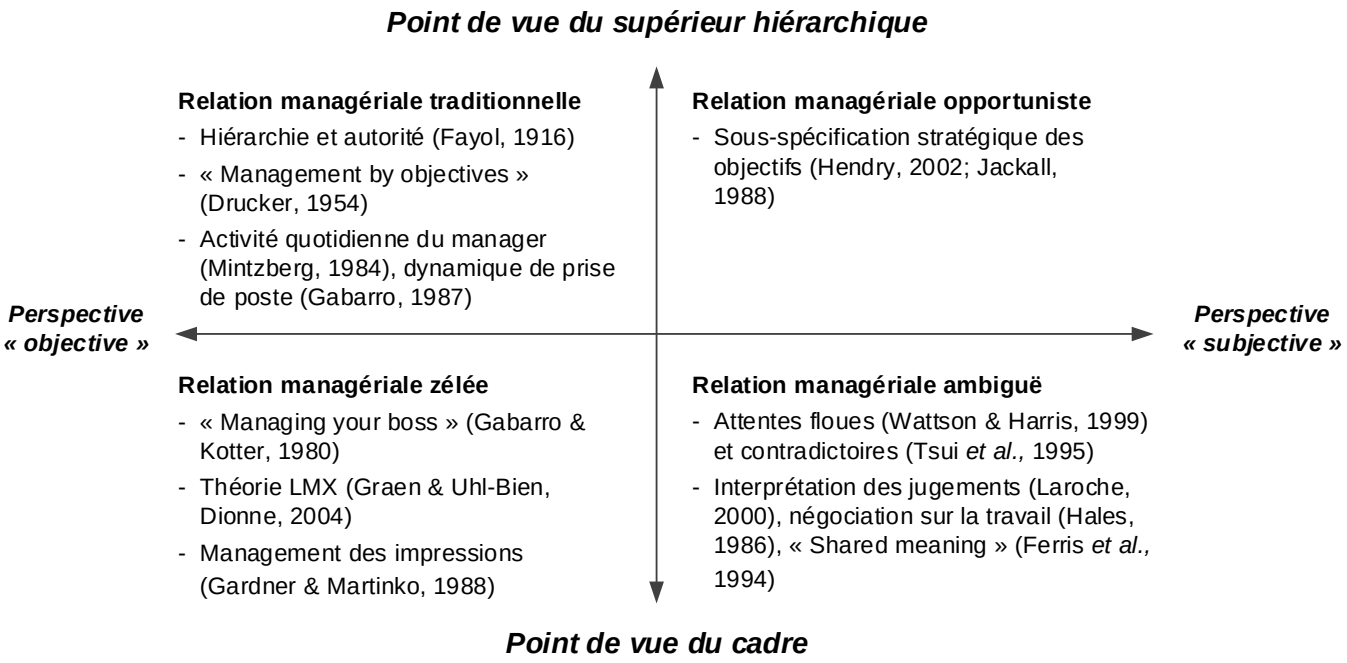
d'intérêt à ce que les objectifs qu'il assigne à ses équipes soient parfaitement clairs et parfaitement rétroactifs. Il comprendrait dès lors que sa hiérarchie fasse de même avec lui. Enfin, le principe de la « fausse précision » quant aux objectifs poursuivis dans le mandat pourrait apparaître. Cadin *et al.* (2012 : 448) rejoignent l'idée de la confusion du mandat évoquée par Girin (1995) et s'interrogent au sujet de la théorie de l'agence : *« La théorie de l'agence postule que, dans une organisation, le mandat confus est l'exception et le mandat clair la règle. Et si c'était l'inverse : si le mandat clair était l'exception et le mandat confus la règle ? Il n'est en effet pas du tout évident que le mandat ait intérêt à être clair, soit capable de formuler des mandats clairs ou de s'en tenir aux mandats qu'il a accordés ».* La hiérarchie qui demanderait à son cadre de « maîtriser les coûts structurels » de son service pourrait vouloir attendre de lui une recherche de diminution de la masse salariale (blocage des primes, gel des postes, ruptures conventionnelles, non renouvellement de CDD, etc.). Elle ne saurait demander explicitement ces objectifs, suivant un mandat clair, consciente des conséquences humaines de ces décisions et des risques encourus vis-à-vis des instances du personnel de l'entreprise. Et la hiérarchie n'est pas toujours au fait des critères d'évaluation pertinents à mettre en place pour mesurer l'atteinte de ces objectifs (Laroche, 2000). C'est probablement la raison pour laquelle cette hiérarchie n'évalue pas explicitement. Dans son papier soumis à l'AIMS (Laroche, 2000 : 8), l'auteur dit au sujet de l'évaluation de la hiérarchie à l'égard de son cadre : *« L'activité évaluatrice dans une organisation ne se limite pas aux évaluations formelles. On peut même soutenir que celles-ci n'ont souvent qu'un rôle modeste. Le manager est l'objet de jugements évaluatifs informels, ou encore naturels. Par jugements évaluatifs naturels, on désigne cette part de l'activité cognitive qui consiste à former des jugements sur les qualités d'objets ou de personnes, à estimer leur performance. »* Les critères sociaux (conformisme, présentation physique, contrôle de soi, attitude positive de coopération…) sont autant d'indices relevés par la hiérarchie et qui sortent du cadre conventionnel d'une évaluation claire et formelle. Jackall (1998 : 63) explique à ce titre : *« D'abord, aucun individu affecté à un poste relevant de responsabilités liées aux pertes et aux profits et échouant face aux résultats ne pourrait survivre. Ensuite, un individu qui réussit ses challenges, mais qui ne relève pas de critères sociaux ne survivra pas non plus. Enfin, un individu qui manque parfois ses objectifs, mais qui possède des traits de compétences sociales évoluera dans l'entreprise ».* Les jugements fabriqués par la hiérarchie ne pourraient agir sur le cadre si celui-ci n'en tenait pas compte. Or, il en tient compte.

Ce que Rosenfeld *et al.* (1995) nomment « impression manager », nous le traduisons par une obligation pour le cadre, en raison de son statut, de s'inscrire dans une représentation

commune de ce qui est considéré comme « performant », à l'aune des croyances et des discours de l'entreprise. Cependant, lorsque le cadre ne parvient pas à traduire les attentes de sa hiérarchie (Watson et Harris, 1999) ou bien lorsque les attentes émanent du *top management* sont multi-hiérarchiques (Tsui *et al.*, 1995), son interprétation deviendrait permanente. L'ambiguïté prendrait une part considérable dans les relations entre le cadre et sa hiérarchie (figure 63). C'est ainsi que Ayache et Laroche (2010 : 137) expliquent qu'*« au-delà de la dimension contractuelle, la relation managériale [entre le cadre et sa hiérarchie] est aussi interprétative : du fait de l'ambiguïté, le cadre cherche à interpréter les attentes qu'il perçoit chez son supérieur et à se comporter et à agir de façon à y répondre »*.

Figure 63. Typologie des relations managériales

d'après Ayache et Laroche, 2010 : 135



Selon Jackall (1988), la hiérarchie aurait tout intérêt à maintenir cette ambiguïté et à éviter de rentrer dans les détails des missions confiées. L'auteur explique que la zone de flou assurerait au supérieur hiérarchique l'évitement d'une contestation quant au choix et à la pertinence des objectifs assignés au cadre. Cette posture « opportuniste » caractériserait celle de la hiérarchie qui souhaite garder la main sur le mode de relation managériale entretenu avec le subordonné cadre (voir figure 63).

Ce dernier paragraphe nous a montré le lien étroit entre cette relation ambiguë cadre-hiérarchie et notre construit de la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE). Nous avons vu (voir chapitre 5) que la RPAE est matérialisée dans notre modèle de recherche comme une des deux composantes du sentiment d'efficacité personnelle (SEP) avec le sentiment d'efficacité personnelle dans son travail (SEP_W). Revenons sur notre modèle pour comprendre le mécanisme contraire entre le SEP_W et la RPAE.

1.4. Le lien avec notre modèle de recherche

Ces travaux coïncident avec la présence d'une RPAE dans notre recherche. Une constante managériale atteste qu'une pratique bienveillante du management développe les aptitudes des salariés, leur donne envie d'apprendre et les maintient dans un environnement compétitif (Jha, 2013 : 107). Cette pratique se traduirait, entre autres, par des feedbacks positifs ou négatifs (Sujan *et al.*, 1994) et des rencontres individuelles (Ames, 1984 ; Harackiewiez *et al.*, 1987). Podsakoff *et al.* (2000) soutenus par les travaux de Coleman & Borman (2000) notent à ce titre que les managers adoptent des comportements d'altruisme (aide) et de courtoisie (consultation) lorsqu'ils évaluent leurs salariés.

En examinant les trois composantes de la satisfaction au travail, nous avons la satisfaction personnelle (items liés au plan de carrière, regard des autres sur soi, cohérence de son travail), la satisfaction dans l'autonomie de ses tâches (items liés à l'indépendance, la prise de décision, le leadership) et la satisfaction dans ses missions d'encadrement (items liés à l'animation d'équipe, la performance globale). Pour chacun de ces facteurs (travail, autonomie et encadrement), le cadre se retrouve face à l'évaluation de sa performance managériale. Or, ces domaines se distinguent assez nettement de l'activité des autres salariés non cadre. Lorsque nous avons sélectionné les personnes pressenties pour répondre au questionnaire, elles devaient avoir une équipe, au moins, sous leur responsabilité. En l'absence de feedback de sa hiérarchie, le cadre a une absence de retour sur la cohérence de son travail, sur son leadership et sur son aptitude à manager des hommes. En examinant le modèle, la forte intensité de la RPAE (effet modérateur négatif) en contraste avec le SEP_W (effet modérateur positif) souligne le besoin crucial pour un encadrant de détenir ces retours d'informations. À la lecture des résultats, il apparaîtrait que sa satisfaction au travail décroîtrait au point de se transformer en insatisfaction au travail. La double peine de son insatisfaction au travail se localiserait au niveau de son travail proprement dit (satisfaction personnelle et satisfaction dans l'autonomie de ses tâches) ainsi que dans la gestion de son équipe (satisfaction dans ses missions d'encadrement). Lorsque les composantes du SEP sont observées

dans l'interaction avec le conflit famille-travail, les effets modérateurs sont non significatifs (H2b non validé). Toutefois, l'effet contraire du SEP_W et de la RPAE est toujours présent avec des actions totalement opposées aux interactions avec le conflit travail-famille. En transposant le rôle de la hiérarchie dans une situation professionnelle (soit celui qui a attribué le statut cadre, soit celui qui attend des résultats) au rôle du conjoint dans une situation familiale, nous nous trouvons face à deux cas. Le premier est que le salarié cadre se voit attribuer le rôle de ressources financières et d'équilibre social par son conjoint. Le second cas est que le conjoint du cadre attend les retombées monétaires ou sociales de son proche dans le but de faciliter la vie familiale au quotidien. Dans le premier cas, il est aisé de comprendre que le sentiment d'efficacité personnelle au travail (SEP_W) puisse modérer négativement la satisfaction au travail, l'activité du cadre ayant été réduit à une simple ressource financière ou une simple posture sociale au regard de la famille. Dans le second cas, le cadre se voit attribuer un rôle de développement des ressources financières et sociales pour la famille (montée en grade, promotion sociale, augmentation du salaire) dans le but qu'elle s'épanouisse et qu'elle soit sécurisée. L'absence de significativité s'explique par le fait que l'épanouissement et la sécurisation de la famille ne nourrissent en rien la satisfaction au travail du cadre dans la mesure où les sphères ne sont pas les mêmes.

En revenant sur les grandes théories du vingtième siècle que nous avons reprises dans cette thèse (chapitre 3), nous pouvons tenter d'expliquer les comportements manifestés lors de certaines expériences aux dimensions de la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) et du sentiment d'efficacité personnelle de son travail (SEP_W).

2. Rapprochement du modèle avec les théories comportementales

Soulignant la proximité des sphères travail et famille telle qu'évoqué plus tôt dans ce chapitre (Kirmeyer, 1992 ; Barnett & Hyde, 2001 ; Thévenet, 2001, Greenhaus & Powell, 2006), nous avons suggéré un rapprochement sémantique de ces deux sphères (Clark, 2000). Ainsi, le terme de *vie professionnelle* a été préféré à celui de « travail » et la *vie personnelle* a pris la place du mot « famille ». Mener une interprétation des expériences en intégrant les contraintes professionnelles et personnelles dans l'analyse comportementale d'un individu a grandement facilité notre raisonnement. Aussi, les justifications apportées n'ont eu de sens que si les facettes professionnelles et personnelles étaient en permanence confrontées, accouplées l'une à l'autre. Il est alors plus simple d'imaginer qu'un individu, dans un même lieu, sur une même tâche, avec le même environnement de travail, cultive ces deux sphères en permanence. Conscient de cela, nous

avons pu interpréter les expériences comportementales dans cette perspective. À tout moment, l'individu dans sa tâche serait confronté à la gestion de sa sphère professionnelle et de sa sphère personnelle. Notons d'ailleurs qu'il nous est particulièrement difficile de cloisonner ces deux dimensions, que ce soit dans notre travail ou à la maison.

À présent, rappelons nos résultats sous forme de tableau de synthèse (tableau 38).

Les grandes expériences du vingtième siècle ont apporté un certain nombre d'informations relatives aux comportements des individus en situation d'évaluation.

Tableau 38. Synthèse des résultats propres aux hypothèses H2a et H2b

	Caractéristique	Modérateur SEP_W	Modérateur RPAE
Conflit travail *vers* famille	Intensité	**Forte** (0,139**)	**Forte** (-0,233***)
	Signe	**Positif**	**Négatif**
	Significativité (p=.05)	**OUI** (T Student = 2,112)	**OUI** (T Student = -2,591)
Conflit famille *vers* travail	Intensité	**Faible** (-0,048)	**modérée** (0,123)
	Signe	**Négatif**	**Positif**
	Significativité (p=.05)	**NON** (T Student = -0,613)	**NON** (T Student = 1,565)

Revenons sur quelques expériences comportementales bien connues afin d'illustrer les effets contraires du SEP_W et de la RPAE dans un contexte de conflit travail-famille ou famille-travail. Hawthorne (Motivation, usine *Western Electric*, 1924-1932), la conformité normative (Ash, 1951) et la soumission à l'autorité (Milgram, *Université de Yale*, 1963) ont été choisies pour la richesse des informations transmises lors des publications des résultats.

Ces expériences ont comme points communs de confronter un individu dans un environnement de travail. Toutes ces études comportementales visent à comprendre comment un individu agit face à son environnement et face à lui-même. La figure 61 rappelle les deux composantes du SEP ainsi que les modes d'approches à l'égard de la hiérarchie (performance dans le cas du SEP_W ou évaluation dans le cas de la RPAE). Reprenons brièvement ces expériences.

2.1. La conformité normative de Ash et les ouvrières de l'usine électrique

Dans ces deux tests, les personnes évaluées sont conscientes qu'elles sont évaluées sur des critères précis. Ce qu'elles ignorent en revanche, c'est la véritable raison pour laquelle elles sont évaluées.

2.1.1. La conformité normative

Dans l'expérience de Ash, le chercheur invita un groupe de jeunes étudiants à participer à un soi-disant test de vision. Le travail consistait à dire laquelle des trois lignes sur la droite était d'égale longueur à la ligne suggérée dans le modèle de gauche. Tous les participants étaient complices de l'expérimentateur, sauf un. L'expérience avait pour objet d'observer comment cet étudiant allait réagir face aux autres lorsqu'il devait donner ses réponses au test. Les résultats ont montré que la plupart des sujets répondaient correctement, mais qu'un grand nombre (36,8 %) finissait par se conformer aux mauvaises réponses soutenues à l'unanimité par les autres en raison de la pression sociale que ceux-ci exerçaient sur lui. Pour se conformer aux normes tacites du groupe, le sujet faisait en sorte de donner les mêmes réponses que les autres, quitte à abandonner ses choix raisonnés et évidents à ses yeux. Mais, comme l'expérience devait – normalement – tester le degré d'acuité visuelle, le sujet attribuait en général (seul face à l'évaluateur et lorsque le test était terminé) sa piètre performance à sa propre « mauvaise vue ». Le besoin de s'affilier à un groupe (harmonie, sociale, rapports interpersonnels) aurait généré chez les sujets testés une nécessité presque vitale de fournir des réponses conformes à celles des autres membres du groupe (Mc Ghee & Teevan, 1967 ; Stang, 1972).

Dans le cas de l'expérience de Ash, la sphère personnelle relèverait de la vie de groupe et à son appartenance. La sphère professionnelle consisterait à mener l'activité demandée lors du test. L'épreuve sur la conformité normative a mis en lumière le conflit famille (ou vie personnelle, c'est-à-dire la vie avec le groupe normatif) *vers* travail (les réponses données au test).

Les résultats de notre étude rapportés aux effets modérateurs des composantes du SEP sur la relation entre le conflit famille-travail et la satisfaction au travail indiquent que la RPAE tendrait à accroître la satisfaction au travail et que le SEP_W, au contraire, visait à accentuer l'insatisfaction au travail. Or, nous avons expliqué plus haut que la RPAE, par l'importance du feedback attendu de l'individu, s'inscrivait dans une attente de la validation des résultats par la hiérarchie. Dans le cas de la conformité normative expérimentée par Ash (1955), le groupe d'individus complices dans le test renverrait à la hiérarchie. L'individu donnerait une importance

plus élevée à la réponse qu'il estime que la hiérarchie attend de lui (RPAE) qu'à celle issue de ses propres croyances d'efficacité (SEP). D'ailleurs, le faible sentiment d'auto-efficacité du répondant est particulièrement révélateur lorsqu'il explique à l'évaluateur que ses erreurs sont dues à ses défaillances visuelles, alors qu'il n'en est rien.

Les caractéristiques des répondants ayant validé des réponses en lien avec le groupe seraient plutôt autoritaires (Crutchfield, 1955 ; Feldman, 2003). Le fait d'exiger un cadre, de se référer à des règles caractériserait en effet ce type de personnalité. Également, l'influence du groupe serait particulièrement élevée sur ces répondants en raison de l'attachement de ces derniers aux valeurs sociales, à la culture de groupe et de la communauté, voire à une forme d'aliénation à l'égard de cette communauté. En France, le salarié cadre serait dans cette logique d'aliénation. Ces quelques lignes provenant des actes de la journée du 15 décembre 2005 organisée par le CNRS/CVIPOF en attestent : *« Pour les cadres, la contrainte ne s'exerce plus par la nécessité d'être le relais de la politique d'une entreprise et de veiller à son application, mais par une promesse, rarement tenue, d'exaltation de soi par un engagement sans fin dans le travail : en pensant travailler pour lui, pour sa réussite ou son plaisir, le salarié ne fait que travailler pour son entreprise et sa quête de profit »*.[81]

2.1.2. Les ouvrières de l'usine électrique de Chicago

Toute l'expérience relative à l'usine Western Electric d'Hawthorne est relatée dans l'extrait n° 6 (chapitre 2) de la thèse. Les conclusions de l'étude menée par Elton Mayo révèlent que les ouvrières augmentaient leur facteur de productivité sur leur tâche en dépit d'un accroissement des contraintes de travail (allongement des horaires de travail, interdiction de parler). Les explications fournies par le professeur de Harvard sont que le simple désir d'être en bons termes avec ses collègues de travail serait prioritaire sur tout autre intérêt individuel (Bernoux, 1985). Nous retrouvons dans cette expérience la volonté des ouvrières d'appartenir à un groupe social et leur besoin d'obtenir le feedback de l'autorité évaluatrice. En effet, le fait d'être au cœur d'une attention toute particulière en raison de l'expérience menée par l'expérimentateur et le fait d'avoir été sélectionnée parmi d'autres ouvrières favorise leur contribution au travail.

La sphère personnelle serait symbolisée par l'appartenance au groupe des ouvrières sélectionnées pour l'expérience. La sphère professionnelle comprendrait l'activité demandée lors

[81] Du travail à la societé, valeurs et représentations des cadres, Groux, G. & Cousin, O., Les cahiers du GDR n° 10, page 31.

du test. L'épreuve dans l'usine électrique a mis en lumière le conflit famille (ou vie personnelle, c'est-à-dire la vie avec le groupe des ouvrières sélectionnées) *vers* travail (la productivité).

Ici aussi, le feedback (l'évaluateur) est à particulièrement visible. À la différence de l'expérience de Ash, les ouvrières prenaient la mesure de l'importance de l'expérience menée dans l'atelier. La présence de la RPAE est évoquée par l'attente chez les ouvrières de la validation de l'expérimentateur. Il est intéressant de remarquer que cette attente dépasse largement le sentiment d'efficacité personnelle de l'ouvrière en situation d'évaluation (SEP_W). En effet, l'augmentation des plages horaires de travail, la baisse de l'éclairage et l'impossibilité d'échanger avec ses collègues durant le travail n'ont en rien altéré la productivité sur la tâche. Rappelons que parmi les sources du sentiment d'efficacité personnelle (voir extrait 9, chapitre 3), on retrouve la maîtrise de l'expérience et l'influence positive de son environnement. Or, d'une part l'expérience a été modifiée par les contraintes de travail et, d'autre part, l'impossibilité d'échanger avec ses collègues a rendu impossible une quelconque influence positive provenant de l'extérieur. Les résultats de l'expérience ont toutefois été controversés en raison d'un déficit d'évidence statistique (List & Levitt, 2011).

L'effet Pygmalion : pour mieux comprendre le mécanisme contraire de la RPAE positive et du SEP_W négatif

Rosenthal & Fode (1963) avaient procédé à une expérience sur des rats dans une École (voir extrait 12, page 174), dans la continuité de ceux dirigés par Mayo (1932) à l'usine *Western Electric* de la banlieue de Chicago. Rosenthal & Jacobson (1963, 1968) ont repris ces recherches expérimentales auprès de jeunes enfants d'une école primaire d'Oak School à San Francisco ainsi que de leurs maîtres.

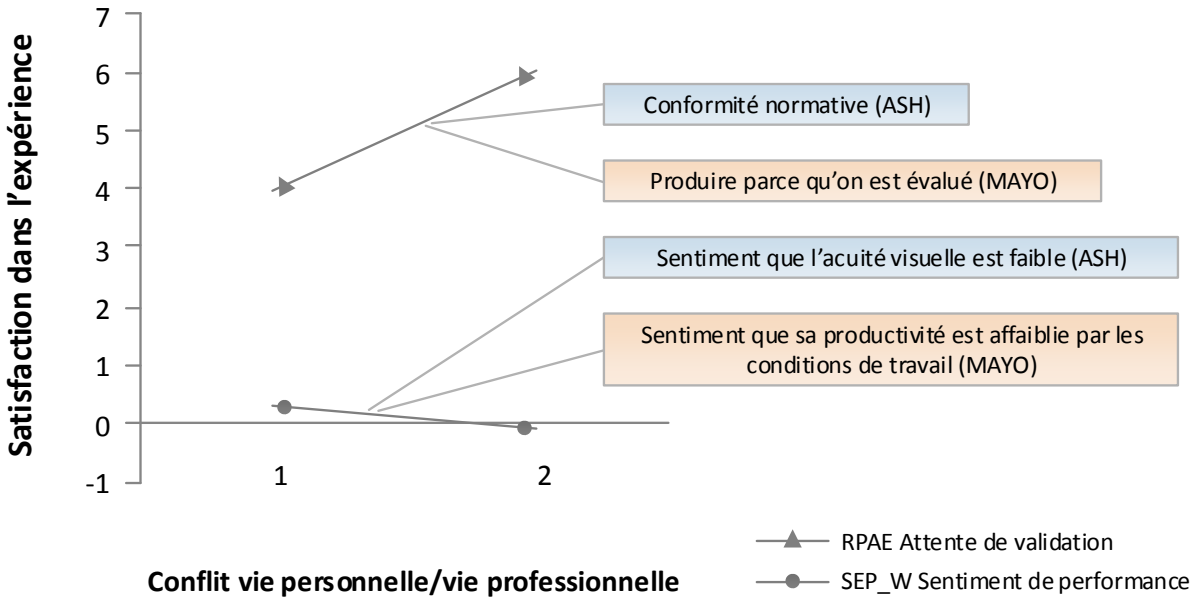
Pour démarrer efficacement leur étude longitudinale, les chercheurs décident de faire le choix d'un quartier pauvre, où habitent nombre de familles immigrées qui vivent dans des conditions socio-économiques particulièrement difficiles. Ils se présentent dans une école de ce quartier avec une fausse carte de visite en expliquant qu'ils mènent une vaste étude sur l'éclosion tardive des élèves financée par l'Université d'Harvard[82]. Dans la pratique, les expérimentateurs font passer un simple test de QI à l'ensemble des élèves de l'école. Le niveau de QI est alors présenté à cette population comme un gage d'intelligence et d'habileté intellectuelle. Les chercheurs leur expliquent que plus le QI est élevé, plus l'enfant est intelligent et possède des

[82] Le financement provenait en réalité du *National Science Foundation*.

aptitudes scolaires élevées. Des tests successifs sont menés auprès du même panel et sur plusieurs mois afin de mesurer – expliquent-ils à certains parents soucieux de comprendre les enjeux de ces examens – l'écart des résultats aux tests. Les conclusions intermédiaires des épreuves sont transmises aux élèves ainsi qu'aux parents intéressés. Dans un même temps, Rosenthal & Jacobson font en sorte que les maîtres d'école prennent également connaissance des résultats, laissant supposer à ces enseignants qu'il s'agit d'une erreur de transmission de courrier. À la fin de l'année, Rosenthal & Jacobson font repasser le test de QI aux élèves. Les résultats définitifs des tests sont, d'une part, volontairement faussés par les évaluateurs et, d'autre part, transmis aléatoirement aux élèves – et donc également aux instituteurs – ayant passé l'épreuve. 20 % des élèves se sont vu attribuer un résultat surévalué. À la sortie de l'expérience dans l'école, soit un an après le passage sur le premier test de QI, les 20 % surévalués au test se sont comportés comme les rats du premier groupe (voir extrait 12, chapitre 3). Ces mêmes élèves ont amélioré de 5 à plus de 25 points leurs performances au test d'intelligence. Le hasard a créé des élèves d'un nouveau genre grâce au regard qu'ont porté les enseignants sur ces eux, en raison des résultats du test artificiellement biaisés. Notons cependant que les résultats ont été menés après une étude longitudinale qui a intégré de jeunes élèves et des élèves plus anciens. Or les anciens élèves ont eu le bénéfice d'être évalués sur une période logiquement plus courte que les jeunes élèves. Ils ont ainsi préservé l'avantage d'un jugement favorable des enseignants sur eux. Pour les plus jeunes élèves, la période d'évaluation a été forcément plus importante. Le jugement positif porté par les maîtres au début des conclusions sur les niveaux de QI s'est vu réduit avec le temps. L'effet Pygmalion tel que présenté dans ces travaux ne peut donc à lui seul expliquer l'augmentation des performances d'un individu.

Graphique 15. Interprétation des résultats des effets modérateurs du SEP_W et de la RPAE dans un conflit de vie personnelle *vers* une vie professionnelle par les expériences de Ash (1955) **et de Mayo** (1932)

(voir annexe 9)



Les chercheurs ont délivré des interprétations de ces résultats. Ils ont conclu que le discours et le paraître peuvent considérablement fausser le jugement d'une personne. En transposant cette expérience à la composante de la RPAE, il est intéressant de comprendre à quel point le sentiment que porte un individu sur le jugement de son autorité à son égard peut modifier son comportement au travail. Au sujet des effets modérateurs du SEP_W et de la RPAE sur la relation entre vie personnelle/vie professionnelle et la satisfaction dans l'expérience sur la tâche (produire du câble électrique, passer une épreuve sur l'acuité visuelle, passer des tests de QI), nous retrouvons exactement les mêmes indicateurs (graphique 15). En effet, nous faisons état d'un individu évalué en attente de validation (effet positif du modérateur de la RPAE) et d'une rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) de cet individu (la perception de l'élève du regard porté par l'enseignant sur lui) plus importante que son propre sentiment d'efficacité personnelle dans l'épreuve (un enfant issu de quartiers défavorisés et dont les perspectives d'avenir sont faibles).

En conclusion de l'étude sur les effets modérateurs du SEP_W et de la RPAE sur la relation entre le conflit vie personnelle/vie professionnelle, et suite aux interprétations des expériences réalisées à la *Western Electric* de Chicago (effet Hawthorne), à la *Oak School* de San Francisco

(effet Pygmalion) et à l'Université de Pittsburgh (expérience de Ash), nous avons les éléments suivants[83] :

Lorsqu'un individu est conscient de l'évaluation dont il fait l'objet, qu'il est en attente de validation des résultats par son autorité supérieure (sa hiérarchie) et que sa perception du regard de cette autorité sur lui est plus forte que le sentiment qu'il porte sur lui-même (RPAE > SEP_W en valeur absolue), alors il apporte des signes de satisfaction dans son travail. L'observation globale de notre modèle nous indique que l'augmentation de sa satisfaction développerait son implication au travail et sa volonté de rester dans l'organisation pour poursuivre ses projets.

2.2. La soumission à l'autorité de Milgram

Dans cette expérience, les personnes évaluées sont conscientes qu'elles sont évaluées sur des critères précis. L'intérêt de l'étude ne porte pas ici sur les attentes des individus de l'évaluation, mais de leur capacité à se sentir efficace dans une tâche donnée.

L'expérience de Milgram (Milgram, 1963) s'est déroulée à l'Université de Yale. Le chercheur s'est attaché à mesurer le degré d'obéissance d'un individu devant une autorité qu'il juge compétente et légitime et à analyser le processus de soumission à cette présumée autorité. Tout l'intérêt de l'expérience est que le mode de soumission intègre des actions qui posent des problèmes de conscience chez l'individu (le cobaye). Il s'agissait donc pour les chercheurs de déterminer le moment de rupture, l'instant suivant lequel l'autorité n'est plus écoutée et la soumission s'arrête. Cet instant a permis à l'expérimentateur de savoir quand l'individu reprend le contrôle de ses actions (SEP_W), c'est-à-dire à quel moment il s'affranchit du regard de son autorité (RPAE) pour redevenir propriétaire de ses actes. L'expérience a été présentée au cobaye comme une étude scientifique sur la mémoire. En infligeant des décharges électriques à son élève, le moniteur (ici le cobaye) était censé améliorer la capacité de mémorisation d'une liste de couples de mots (un adjectif + un nom auquel l'adjectif se rapporte).

Le test des chocs électriques a mis en scène trois personnages. (1) L'expérimentateur, professeur de l'université en blouse banche, qui devait contrôler l'opération de bout en bout. (2) L'élève, complice, qui devait s'asseoir sur une chaise raccordée à des câbles électriques eux-

[83] Rappelons cependant que cette partie de l'étude à concerné l'hypothèse H2b. Or, H2b n'a pas été validée en raison d'un manque de robustesse statistique (p>.05).

mêmes reliés à la console de pilotage. (3) Le moniteur (le cobaye) qui devait se tenir assis derrière cette console d'où il devait envoyer les décharges électriques à l'élève en cas de mauvaise réponse. Une fois que le moniteur (cobaye) et l'élève (complice) ont accepté le protocole, un tirage au sort truqué est effectué, qui désigne systématiquement le cobaye comme moniteur (deux bulletins « moniteur »). L'élève est alors placé dans une pièce distincte, séparée par une fine cloison, et attaché sur une chaise électrique. À l'aide d'un canevas pré-établi, le moniteur énonce une liste de couples de mots (pain-beurré ; poisson-grillé ; barbe-blanche ; etc.). Ensuite, il reprend chaque adjectif de la liste et l'élève doit énoncer le nom auquel cet adjectif se rapporte. Devant sa console, le moniteur a accès à une rangée de manettes capables d'envoyer chacune des décharges électriques de 15 volts. Aussi, chaque manette enclenchée après chaque erreur dans les réponses de l'apprenant additionne le voltage de 15 volts supplémentaire. Les réactions aux chocs sont simulées par l'élève. Sa souffrance apparente évolue au cours de la séance : à partir de 75 volts il gémit, à 120 volts il se plaint à l'expérimentateur (le professeur) qu'il souffre, à 135 volts il hurle, à 150 volts il supplie d'être libéré, à 270 volts il lance un cri violent, à 300 volts il annonce qu'il ne répondra plus. Lorsque l'apprenant ne répond plus, l'expérimentateur indique qu'une absence de réponse est considérée comme une erreur. Au stade de 150 volts, la majorité des moniteurs manifestent des doutes et consultent l'examinateur qui est à leur côté. Celui-ci est chargé de les rassurer en leur affirmant qu'ils ne seront pas tenus pour responsables des conséquences (crise cardiaque, évanouissement, AVC, etc.). Si un sujet hésite, l'expérimentateur lui demande d'agir.

L'étude a dévoilé que 65 % des sujets livrés à cette expérience augmentent le voltage jusqu'à 405 volts. Lorsque le professeur n'est pas là pour contrôler le déroulement de la séance, le taux d'obéissance diminue fortement (20 %), soulignant ainsi la faible autonomie dans l'exécution de la tâche (Milgram, 1994 : 81).

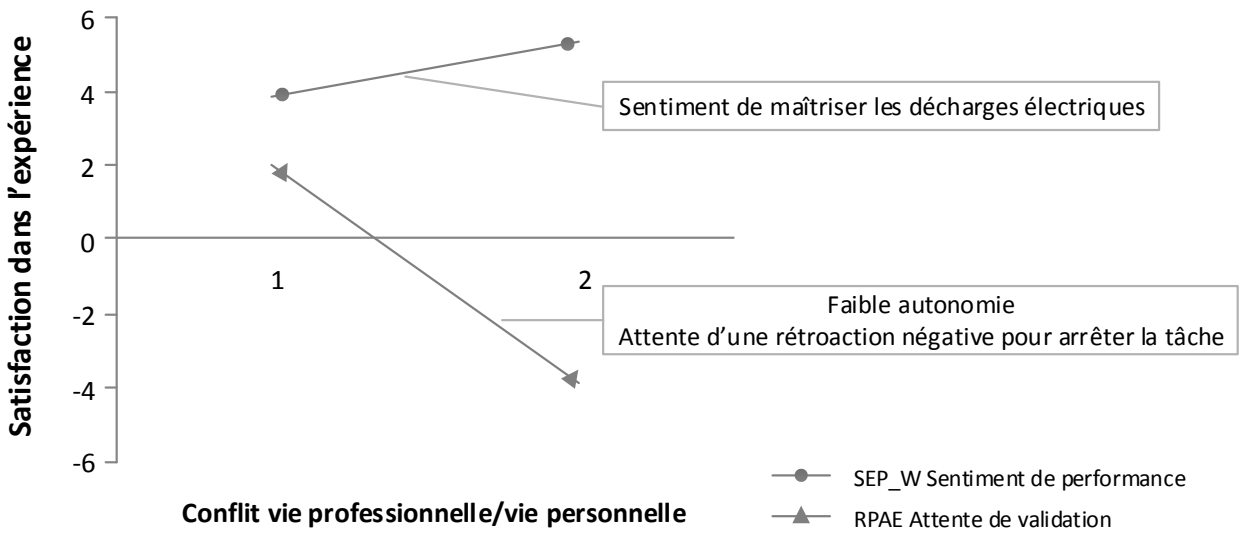
La sphère professionnelle correspondrait au rôle de moniteur qu'accepte de jouer le cobaye. La sphère personnelle se trouverait dans sa moralité et sa conscience à faire souffrir une personne qui ne lui a rien fait. Le conflit intérieur de l'individu serait présenté dans le sens travail (moniteur qui envoie des décharges électriques) *vers* famille (prise de conscience qu'il afflige des tortures à un innocent).

Le SEP_W serait matérialisé par la console de pilotage qui est confiée au moniteur (le cobaye), sa parfaite compréhension des règles liées aux sanctions et la détention de la liste des

couples de mots. La RPAE renverrait à toutes les autorités susceptibles de lui donner une rétroaction légitime à distance : le professeur qui assiste à l'expérience, les blouses blanches et le cadre de l'université (Milgram, 1994 : 55). Concernant le SEP_W, la perception de son efficacité diminuerait à mesure que l'intensité des chocs électriques augmente. La victime ne parvient pas à mémoriser les couples de mots en dépit des punitions que le moniteur lui inflige. D'ailleurs, à certains moments de l'épreuve, le moniteur se tourne vers le professeur pour savoir ce qu'il doit faire. Son absence d'autonomie dans la tâche est particulièrement remarquable au cours de l'expérience. Au sujet de la RPAE, le moniteur a besoin d'un feedback. Tant que la rétroaction est verbale[84], le moniteur poursuit son action impunie. Dès lors qu'il perçoit une rétroaction (non directement transmise), il prendrait la décision d'arrêter jugeant que le feedback lié à ses actions sur la tâche serait négatif. Or, il aura l'occasion de manifester son désaccord lorsqu'un second professeur intervient lors de la séance et suggère à son collègue d'arrêter l'expérience en raison d'un danger potentiel que coure l'élève (risque d'arrêt du cœur) si les chocs électriques se poursuivent (Milgram, 1994 : 123).

Graphique 16. Interprétation des résultats des effets modérateurs du SEP_W et de la RPAE dans un conflit de vie professionnelle *vers* une vie personnelle par l'expérience de Milgram (1963)

(voir annexe 9)



[84] À chaque fois que le moniteur (le cobaye) demande conseil au professeur, ce dernier lui répond dans l'odre : « Veuillez continuer s'il vous plaît », puis « L'expérience exige que vous continuiez ; « Il est absolument indispensable que vous continuiez », puis « Vous n'avez pas le choix, vous devez continuer. »

En conclusion de l'étude sur les effets modérateurs du SEP_W et de la RPAE sur la relation entre le conflit vie professionnelle/vie personnelle, et suite aux interprétations de l'expérience de Milgram menée à l'Univrsité de Yale, nous livrons les explications qui suivent :

Lorsqu'un individu se retrouve dans un rôle, il s'approprierait les ressources dont il dispose pour augmenter la perception de son auto-efficacité (SEP_W). Dès lors qu'il se rend compte d'une difficulté liée à la tâche, l'individu chercherait une issue pour se libérer de la contrainte. La perception d'un feedback négatif émanant de son autorité directe développe chez l'individu une rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) dont l'effet est contraire à son propre sentiment d'efficacité (SEP_W). Tant que son contrôle sur les décisions prises sera plus important que sa perception négative du regard de l'autorité sur lui (SEP_W>RPAE), l'individu poursuivrait son action afin de maintenir sa satisfaction personnelle, sa satisfaction dans l'autonomie de ses tâches et sa satisfaction dans sa mission d'encadrement. En observant notre modèle global, cela voudrait dire que l'individu poursuivrait son implication au travail (dévouement) et ne quitterait pas sa fonction. En revanche, dès lors que son sentiment lié au regard négatif que l'autorité porte sur lui prend le pas sur ses choix personnels (RPAE>SEP_W), l'individu douterait fortement de la pertinence de ses actions à la lumière de la satisfaction que lui apporte le travail. Il serait alors moins impliqué et déciderait alors de quitter la mission.

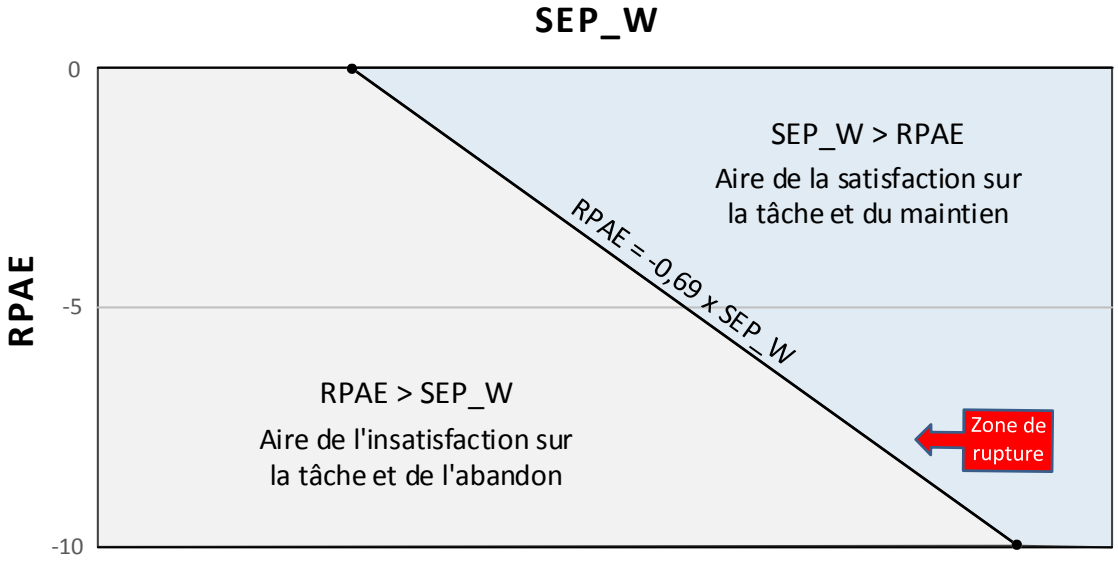
Notons que l'hypothèse H2a qui s'inscrit dans le rapprochement que nous venons de faire avec l'expérience de Milgram (1963) éclaire sur les rôles contraires du sentiment d'efficacité personnelle dans son travail (SEP_W) et de la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE). Avant qu'il n'agisse sur la relation entre la vie professionnelle/vie personnelle et la satisfaction au travail, le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) favoriserait la satisfaction au travail. Les équations 9a) et 9b) fourniraient quelques informations quant au lien existant entre le SEP_W et la RPAE lorsque la modification comportementale prend effet chez l'individu. L'instant de la rupture comportementale correspondant au choix de l'individu de mieux équilibrer sa sphère professionnelle et sa sphère privée apparaît lorsque la satisfaction au travail est nulle (SAT = 0). Cela revient à dire que si l'on soustrait l'équation 9a) de l'équation 9b), on obtient au final :

$$\mathbf{RPAE = -0{,}69*SEP_W}$$

L'analyse de cette formule nous conduit à dire que la zone de rupture comportementale est matérialisée par cette droite affine de type $f(x) =$ ax, où a = -0,69. Si le coefficient de la pente

(a) est supérieur à cette valeur, cela signifierait que le sentiment d'efficacité personnelle dans le travail (SEP_W) est d'une intensité plus forte que la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE). Le comportement sur la tâche n'est alors pas modifié. Inversement, si le coefficient de la pente (a) est inférieur à cette valeur, cela voudrait dire que le sentiment d'efficacité personnelle dans le travail (SEP_W) est d'une intensité plus faible que la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE). Le comportement sur la tâche est alors modifié. La rupture comportementale apparaît dans notre étude lorsque a < -0,69 (graphique 17).

Graphique 17. Analyse comparative entre l'intensité négative de la RPAE et l'intensité positive du SEP_W



3. Vie professionnelle, vie personnelle et comportement au travail : le triangle d'or

Nous venons de délivrer un certain nombre d'explications concernant l'effet modérateur du sentiment d'efficacité personnelle. Nous avons tenté d'éclairer ces effets aux moyens des expériences notoires du vingtième siècle sur la compréhension du phénomène comportemental. Les deux composantes du sentiment d'efficacité personnelle, liées d'une part au travail (SEP_W) et d'autre part au retour qu'on espère de son travail (RPAE), contribueraient à modifier l'effet du déséquilibre vie professionnelle-vie personnelle sur la satisfaction au travail des cadres.

Les résultats des hypothèses H1a, H1b, H2a et H2b nous fournissent deux explications majeures. La première est que l'activité professionnelle d'un cadre aura davantage de conséquences sur son comportement (niveau de satisfaction personnelle, de satisfaction dans son autonomie et de satisfaction dans ses missions d'encadrement) lorsqu'il mesure les effets de ses choix et de ses décisions sur sa vie personnelle (morale, éthique, le regard de sa famille, de ses proches). L'expérience de Milgram (1963) a permis d'illustrer ce positionnement comportemental en indiquant notamment l'instant de la rupture, le moment pendant lequel l'individu n'agit plus par rapport à une logique organisationnelle (SEP_W), mais suite à des modifications de sa perception de l'environnement hiérarchique sur son travail (RPAE). À ce titre, nous avons validé H1a et H2a. La seconde explication est que la vie personnelle d'un cadre (ses caractéristiques individuelles et humaines, ses goûts, ses envies, ses projets personnels) s'inscrirait assez facilement dans le paysage de l'entreprise. D'ailleurs, les entreprises recherchent des profils cadres dont les caractéristiques personnelles issues du tissu familial apporteraient des bénéfices à l'entreprise. Selon Lazuech (2000 : 8) : *un cadre se définit d'abord par des qualités comportementales : « leadership », « adaptabilité », « sens du devoir », etc. Qualités qui, pour la plupart, ne ressortent pas d'un apprentissage scolaire, mais relèvent plus souvent du mode de transmission familial.* Dans certains cas plus rares, l'apparence physique serait un des critères de recrutement (Hidri, 2009). Les sphères personnelles et professionnelles seraient alors tellement juxtaposées qu'elles pourraient finalement ne faire qu'une. Le conflit n'existerait plus, car il n'y aurait pour ainsi dire plus qu'une sphère dans la vie du cadre. Les effets sur la satisfaction au travail ne seraient alors plus significatifs. À ce titre, même si nous ne souhaitons pas prendre le risque de comparer la non-significativité de nos résultats avec ceux issus des expériences à Oak School (effet Pygmalion), à l'usine Western Electric (effet Hawthorne) et à l'Université de Pittsburgh (expérience de Ash), notons tout de même que les conclusions des recherches ont été partiellement critiquées par la communauté des chercheurs.

Finalement, le rejet des hypothèses H1b et H2b revient à dire que les difficultés du cadre à gérer ses contraintes personnelles et familiales ne sont vraisemblablement pas à l'origine de ses tensions au travail. En revanche, la validation des hypothèses H1a et H2a, même partielle, traduirait le fait que le cadre se révèle en priorité dans son milieu professionnel. S'il se sent performant et serein au travail, il sera bien en famille et s'épanouira dans sa vie personnelle. Et s'il doit gérer une situation professionnelle délicate et empreinte de stress, il est probable que cela déteigne dans sa sphère privée. Son comportement au travail changerait probablement. Une rupture avec les codes habituels (autorité, objectifs, stratégie de l'entreprise) pourra apparaître

chez le cadre, car il percevrait, sur une période de travail, un regard différent de sa hiérarchie. Un regard qu'il pense néfaste pour lui-même et qui l'empêche d'être satisfait de son travail.

Nous allons voir à présent que le niveau de satisfaction au travail entraînerait des conséquences comportementales en matière d'implication organisationnelle et d'intention de quitter l'entreprise.

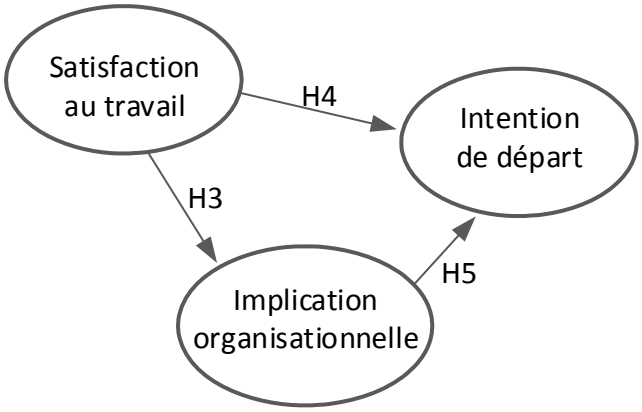
SECTION 3 : DERRIÈRE LA SATISFACTION AU TRAVAIL, L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE AFFECTIVE ET L'INTENTION DE DÉPART, DES ATTITUDES SOUTENUES PAR LA THÉORIE DU TURNOVER

La prédiction comportementale s'inscrit dans notre recherche au moyen de la théorie socio-cognitive abordée dans les chapitres précédents ainsi que de la théorie du turnover. Anticiper le départ d'un cadre en raison de son aptitude élevée au travail relève du bon sens. Aussi, il va de soi que notre recherche vise à prédire les indices de départ et à suggérer des actions RH capables de filtrer les meilleurs potentiels. Sans entrer dans une forme d'élitisme qui supposerait de maîtriser les critères de sélection et de maintien des cadres performants, nous présentons des axes d'amélioration à destination des dirigeants et managers de haut rang afin qu'ils prennent conscience de la potentialité d'un cadre souvent invisible. Nous avons évoqué jusqu'ici les principes de sentiment d'efficacité, de rétroaction perçue, d'équilibre travail-famille. Tous ces concepts issus du champ perceptuel n'apportent guère d'informations consistantes quant à la performance effective d'un cadre ou bien à ce qu'il serait capable d'apporter à une organisation (Benstein *et al.*, 2012). Pourtant, une prospective sur le management des cadres aurait tort de s'appuyer essentiellement sur des données économiques ou financières. Les dirigeants ont besoin de connaître les véritables leviers comportementaux des cadres susceptibles de nourrir les stratégies de croissance de leurs entreprises. Le focus de Daniel Belet résume assez bien le phénomène que nous avançons (2008 : 95) *« Élitistes et d'inspiration néotaylorienne, les pratiques visant les populations de futurs cadres dirigeants traduisent une vision traditionnelle du management focalisée sur la gestion. Elles sous-estiment largement les qualités humaines et savoir-faire relationnels qui vont à l'avenir être déterminants dans le management des hommes et la performance des entreprises. Celles-ci vont devoir faire de sérieux efforts pour développer d'autres politiques de sélection et de formation de leurs hauts potentiels.* » Pour finir, Martin

(2014) ajoute la nécessité de fidéliser ces talents pour qu'ils puissent embrasser les destins de l'entreprise par une carrière prometteuse en interne.

Nous aborderons ainsi la section suivant deux niveaux d'analyse. Le premier niveau concerne les composantes de la satisfaction au travail, trois facteurs qui détermineraient l'implication organisationnelle et l'intention de départ. Le second niveau s'attacherait à comprendre en quoi l'implication organisationnelle affective permet de diminuer l'intention de départ des cadres.

Figure 64. Seconde partie du modèle de recherche avec ses hypothèses

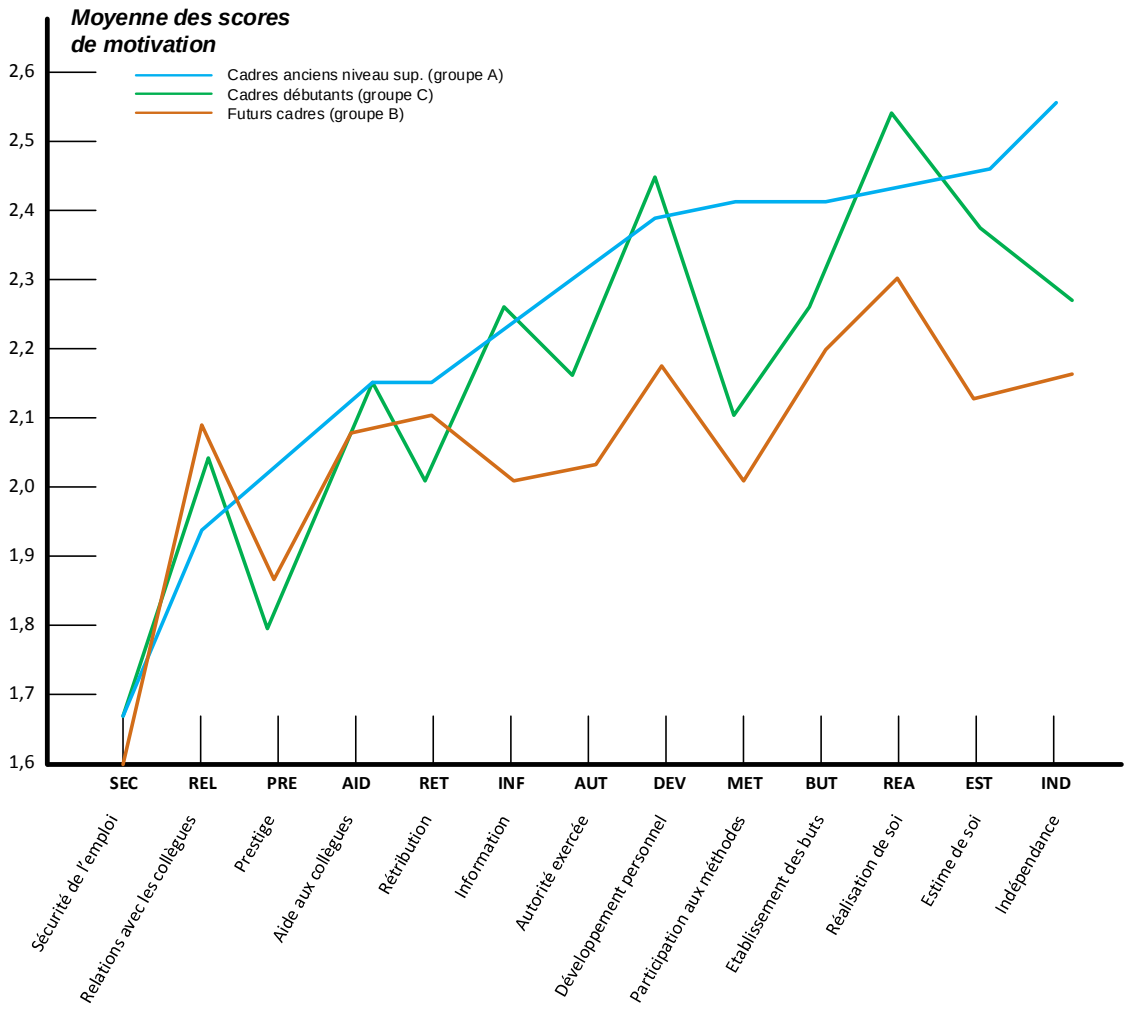


1. Les dessous de la satisfaction au travail pour…

Dans notre recherche, trois composantes ont matérialisé le concept de satisfaction au travail : la satisfaction personnelle, la satisfaction dans l'autonomie de ses tâches et la satisfaction dans ses missions d'encadrement. Les résultats de l'étude nous ont permis de valider avec une forte intensité et une forte significativité les hypothèses H3 et H4 (voir annexe 10). Concernant la relation entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (H3), nos conclusions corroborent avec les résultats foisonnants de la littérature (Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Lawler, 1992). Notons cependant que, dans notre modèle, le concept d'implication organisationnelle a pris en compte exclusivement la dimension affective suite à une remise en question de la tridimensionnalité du concept (Biétry, 2012). Solinger *et al.* (2008) et plus tard Klein *et al.* (2012) ont en effet revisité les composantes *normative*, *calculée* et *affective* du concept. La dimension *affective* éclaire particulièrement sur le fait que les salariés fortement impliqués affectivement dans leur organisation y restent parce qu'ils le veulent (Meyer et Allen 1991). Ce qui nous conduit à la discussion au sujet des effets de la satisfaction au travail sur l'intention de

départ (H4). Besseyre des Horts & Nguyen (2010 : 143) notent que *« l'impact de la satisfaction au travail sur l'intention de départ est beaucoup plus fort que ceux d'autres facteurs explicatifs »*. La littérature renseigne sur le pouvoir prédictif de la satisfaction au travail, notamment sur les différents signes précurseurs et d'ordre perceptuel qu'elle incarne et qui conduiraient à une intention de partir. L'absentéisme en est un. Vandenberghe *et al.* (2009 : 211) soulignent à ce titre que *« d'un point de vue théorique, les réactions émotionnelles négatives par rapport aux diverses facettes de l'environnement de travail amènent l'individu à adopter des conduites de retrait, dont l'absentéisme est une expression première »*. La mobilité serait un autre signe de retrait (Veiga, 1983). L'auteur atteste que les salariés insatisfaits de leur travail sont particulièrement intéressés par une quelconque forme de mobilité, voire même à un changement de carrière (Cabral *et al.*, 1985). Schein (1978 : 134) explique que certains individus se projettent éventuellement dans d'autres vies professionnelles selon qu'ils se sentent capables ou non de faire leur travail : *« Le succès des individus dans un groupe […] est davantage déterminé par le feedback qu'ils sont experts dans leurs domaines de compétence et dans le travail plutôt que par la récompense sous forme de promotion ou d'argent »*. Pour conclure, Paillé (2009 : 25) évoque à son tour que *« l'état de satisfaction ne constitue que le résultat d'un processus d'évaluation par lequel le salarié condamne ou apprécie la qualité de ses rapports à son travail. Une évaluation négative de l'environnement de travail engendre chez le salarié de l'insatisfaction. En revanche, une évaluation positive le conduit à ressentir de la satisfaction. Dans ce deuxième cas, il éprouve de la gratitude envers son organisation et ressent le besoin de construire une relation durable »*. Après lecture du graphique 18, nous observons que les critères de satisfaction au travail les plus importants pour les cadres (indépendance, réalisation de soi, prises de décision) sont la plupart du temps ceux dont la valence est la plus élevée et les attentes les plus fortes (Vroom, 1964), contrairement à la sécurité de l'emploi, aux relations avec les collègues et au prestige (Francès, 1995).

Graphique 18. Critères de satisfaction sur trois typologies de cadres
d'après Francès, 1995 : 48



Regardons de plus près chacun de ces facteurs et pourquoi ils influencent autant le niveau d'implication organisationnelle et l'intention de départ.

1.1. Une affaire personnelle

Dans notre étude, les items retenus pour mesurer la satisfaction personnelle étaient liés à ses conditions de travail, à ses projets (avancement, faire des choses différentes, accomplissement) et au regard des autres sur son travail (importance aux yeux des autres, compliments sur son travail)[85]. Selon Bertrand *et al.* (2010), les facteurs personnels d'insatisfaction au travail incitant les salariés à quitter l'entreprise se retrouvent dans toutes les tranches d'âge. Ces résultats

[85] Les items devaient répondre aux conditions de satisfaction dans son travail suivantes : « Vos possibilités d'avancement », « Vos conditions de travail », « Vos possibilités de faire des choses différentes de temps en temps », « L'importance que vous avez aux yeux des autres », « Les compliments que vous recevez pour la réalisation d'un travail jugé satisfaisant », « Le sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ».

confirment l'absence de significativité de la variable « âge » lorsqu'elle a été contrôlée dans notre modèle. Par ailleurs, Tillou et Igalens (2012) ont observé que des cadres sont désireux de quitter leurs employeurs parce que leurs conditions de travail ne correspondent plus à leurs attentes.

Cependant, même si les conclusions apportées sur la relation entre la satisfaction au travail (SAT), l'implication organisationnelle (IO) et l'intention de départ (IDD) (hypothèse H3 et H4) sont assez intuitives, il convient de rester assez prudent quant aux conséquences de l'insatisfaction au travail. Il arrive que, même insatisfait de sa situation personnelle, on soit amené à rester dans l'organisation, car le calcul du coût de la sortie peut parfois largement dépasser celui d'être patient et de poursuivre ses efforts (Peretti, 2012). Au-delà de l'insatisfaction, le mal-être en entreprise peut aisément cohabiter avec l'implication organisationnelle (Carrier Vernhet *et al.* 2014), comme s'il caractérisait une forme de résilience et de protection au travail. Ces recherches soutiendraient que l'absence de satisfaction dans une composante personnelle inciterait les cadres à rester en entreprise et à maintenir leur implication. Ce type de relation contre-intuitive se retrouve lorsque le management pratiqué en entreprise sur certains groupes sociaux ou nationaux montre les différences de perception du regard des autres sur son travail et de leurs effets sur la volonté de partir ou de rester (Nohara & Nitta, 2014). H4 ne nous permet en revanche pas d'affirmer que l'insatisfaction au travail sur la composante personnelle conduirait le cadre à rester – au moins temporairement – en raison des contraintes économiques à trouver un nouvel emploi.

1.2. Une affaire d'autonomie

Les items maintenus dans l'AFC sur la composante *autonomie* ont concerné essentiellement les champs de l'appropriation de la prise de décision ainsi que des méthodes de travail et d'encadrement[86]. La notion d'autonomie a été particulièrement intéressante à déployer en tant que composante de la satisfaction au travail dans la mesure où elle relève d'une spécificité du cadre (Langa, 1997 ; Morin, 1997). La régulation de l'autonomie chez le cadre a permis d'observer qu'il veille à maintenir cette spécificité à mi-distance entre la soumission à un ordre et la nécessité de prendre des décisions majeures (Dieumegard *et al.*, 2004). Ce salarié prend la mesure de ce qu'il peut et doit faire afin de contrôler son périmètre d'actions. Il apparaît que parmi les items les plus fréquemment cités pour évoquer ce périmètre sont *« Autonomie et maîtrise des procédures et des techniques* » (Palpacuer *et al.*, 2010 : 27). Goshal & Bartlett (1998) rapprochent le manager à un

[86] Les items devaient répondre aux conditions de satisfaction dans son travail suivantes : « les possibilités de prendre des décisions de votre propore initiative », « Les possibilités d'essayer vos propores méthodes pour réaliser le travail », « Les possibilités d'exercer seul(e) votre activité d'encadrement ».

entrepreneur capable de concevoir, d'imaginer et de désobéir. Le manager conçoit ainsi librement sa propre autonomie. Il ne la reçoit pas de sa hiérarchie, il se la construit (Boltanski & Chiapello, 1999).

La loi Aubry du 19 janvier 2000 proposait initialement de distinguer trois catégories de cadres en fonction de leur degré d'initiative et d'autonomie dans l'entreprise. La loi du 20 août 2008 ratifie cette classification et sépare les cadres dirigeants, les salariés autonomes (qu'ils soient cadres ou non) et enfin les autres salariés. Rappelons que dans notre étude, trois niveaux de cadres ont été interrogés : les cadres dirigeants, les cadres supérieurs et enfin les cadres. Les cadres dirigeants sont *« des cadres auxquels sont confiées d'importantes responsabilités et qui disposent d'une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps. Ils sont habilités à prendre des décisions de façon autonome »*[87]. Concernant les salariés cadres autonomes, ils regroupent *« les cadres qui en raison de leurs fonctions ne relèvent pas de l'horaire collectif de travail applicable au sein de l'entreprise ou de l'équipe à laquelle ils sont intégrés »*[88]. Dans notre étude, les cadres ont relevé d'un forfait en heures, sur la semaine ou sur l'année. Le contrôle de la variable « statut professionnel » dans le modèle lors de l'AFC n'a pas permis de mentionner de distinction sur la satisfaction au travail. Il est probable que les items englobant la capacité de prise de décision et l'appropriation des méthodes de travail ont évoqué les mêmes modèles de satisfaction au travail dans l'autonomie de ses tâches pour les différents statuts ayant répondu à notre questionnaire de recherche. Pour observer des nuances dans les résultats, il aurait fallu préciser davantage le type de prise de décision (allant de la simple mission confiée jusqu'au choix stratégique) ainsi que la méthode de travail (la manière de conduire une réunion ne nécessite pas la même aptitude dans l'autonomie de son travail que la conduite du changement).

1.3. Une affaire d'encadrement

L'encadrement demeure pour le manager une source de plaisir même si Mintzberg (2011) soutient l'idée que le manager ne peut prendre en compte la totalité d'un problème complexe à résoudre qu'à partir du moment où il pourra combiner ses préférences, ses aspirations et ses ressources. Un mois d'immersion réalisée dans l'univers de l'encadrement aux côtés de 29 managers de tous secteurs d'activité (privé, public, santé, ONG, associations), lui a permis de conclure que *« Manager est une activité qui ne s'arrête jamais : le manager n'est jamais libre d'oublier un instant ses responsabilités, ni d'éprouver le plaisir de savoir, pour un court moment,*

[87] Cour de Cassation, *Mensuel du droit du travail*, n°48, novembre 2013.
[88] Convention collective, *Bulletin officiel*, mai 2013.

qu'il n'a rien à faire » (Mintzberg, 2011 : 33). Pour autant, la routine ne saurait être un levier à l'intérêt de la pratique managériale. Peter & Waterman (2012) ont observé pendant une longue période l'activité des managers chez Hewlett-Packard. Il en est ressorti que les cadres aiment par-dessus tout l'action, la résolution des problèmes concrets et les sollicitations des collaborateurs. Plus généralement, la fonction d'encadrement et de leadership caractérise une composante essentielle à la satisfaction au travail. Chenu & Herpin (2002) ont noté que les cadres se réalisent particulièrement au travail et que pour cette raison, ils n'hésitent pas à augmenter leur charge de travail. Les cadres incarnent les individus les moins désireux de changer de statut et ils donnent au travail une importance majeure (Guérin-Pace *et al.*, 2009). La fonction d'encadrement caractérise un certain nombre de termes dont le sens peut conduire à des interprétations différentes selon le statut, le genre, l'âge, l'ancienneté professionnelle.

2. … Une implication organisationnelle affective, au point de vouloir rester ?

L'implication organisationnelle serait un concept prédictif majeur de l'intention de départ des cadres de l'entreprise (Pennaforte, 2011). En matière de feedback, les salariés qui reçoivent des rétroactions négatives sont plus souvent tentés de quitter l'entreprise, notamment en début de carrière (Benstein, 2000). L'importance du feedback a été identifiée en phase de recrutement d'un salarié. En effet, l'influence indirecte de l'implication organisationnelle affective sur l'intention de départ a été remarquée dans des travaux menés sur la perception d'un employeur avant et après le recrutement (Charbonnier-Voirin *et al.*, 2014). L'implication organisationnelle serait ainsi particulièrement liée au niveau de rétroaction perçue. Il n'est en effet pas déraisonnable de penser que le degré de perception d'un collaborateur sur le jugement de sa hiérarchie à son égard susciterait chez ce collaborateur une volonté d'accomplir sa mission. La mission serait menée dans un élan de contribution positive ou négative, mais dans les deux cas, probablement avec une implication affective de premier rang. Nous n'avons pas mené d'investigation sur la relation directe entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'implication organisationnelle affective. Toutefois, un prolongement d'étude pourrait être envisagé en vue d'un papier ultérieur. À ce stade, observons l'implication organisationnelle sous deux angles : celui d'élément médiateur et celui du dévouement.

2.1. Une médiation partielle

Nous avions analysé en fin de chapitre 5 la présence d'une médiation partielle de l'implication organisationnelle affective sur la relation entre la satisfaction au travail et l'intention de départ des cadres. Cette médiation partielle s'inscrit dans les commentaires provenant de la littérature au sujet des déterminants majeurs à l'intention de départ. En effet, la satisfaction au travail demeure une des causes les plus probables à la volonté d'un cadre de quitter son entreprise (Besseyre des Horts et Nguyen, 2010). En d'autres termes, la médiation partielle renvoie au principe que l'absence de l'implication organisationnelle n'exclurait d'aucune manière les effets de la satisfaction au travail sur l'intention de départ.

Baron et Kenny (1986) rappellent que l'effet médiateur intervient comme une variable active dans la relation entre une cause (ici la satisfaction au travail) et son effet (l'intention de départ). Effectivement, d'après nos résultats (voir annexe 10) les effets de l'implication organisationnelle sur l'intention de départ sont fortement significatifs et négatifs (-0,377 ; *T Student* = -5,374). Il en est de même pour l'intensité et la significativité des effets de la satisfaction au travail sur l'intention de départ (-0,485 ; *T Student* = -5,406). Ces résultats sont largement soutenus par la littérature.

2.2. Un dévouement total

Même si le dévouement à son entreprise a été suggéré par Allen & Meyer (1990) comme un marqueur de la dimension de l'implication organisationnelle affective, les travaux récents de Klein *et al.* (2012) ont considéré qu'il appartenait davantage au registre de l'attachement à son entreprise, particulièrement un attachement psychologique et émotionnel (Carlson & Frone, 2003). Les travaux de Paillé *et al.* (2013) ont montré un lien significatif et négatif entre le dévouement des salariés à l'égard de leur direction et leur intention de départ dès lors qu'un climat de confiance et qu'un sentiment de soutien régnait entre eux. La lecture du tableau de l'annexe 2 nous permet de situer le concept d'implication organisationnelle portée sur le dévouement, composante que nous avons retenue dans notre modèle de recherche, au niveau de l'identification à l'entreprise. Les éléments d'identification proposés par Klein (2012 : 134) sont l'investissement psychologique, la forte signification des tâches, la recherche de promotion et un large effort entrepris. Thévenet (2008 : 55) explique à ce titre que *« l'attitude de la personne est la clé de la réussite. Seules la volonté et l'initiative de la personne permettent de dépasser ses impasses »*. Ces éléments ajoutés à l'auto-définition des obligations envers l'organisation caractérisent assez fidèlement le profil cadre dans les entreprises françaises. La notion d'obligation prend tout son sens lorsqu'on observe la grille de lecture des sources d'attachement à l'entreprise de

Meyssonnier (voir figure 19, chapitre 2). En effet, lors de l'analyse exploratoire de notre recherche, nous avions retenu le principe de la « vision partagée » de l'individu sur des critères de choix et de contrainte. En phase confirmatoire, le critère de « choix » a été rejeté pour ne retenir que celui de la « contrainte ». L'enseignement que nous pouvons tirer de ces analyses factorielles se situe dans l'environnement économique actuel[89]. Les cadres sont pleinement conscients que la dématérialisation des processus en entreprise ajoutée à la banalisation de leur statut à un modèle salarié « ordinaire » les obligerait à s'impliquer dans l'entreprise par contrainte et non plus par choix (Livian, 2001). L'esprit de compétition qui a toujours fait valoir le statut d'élite de ces cadres semble s'étioler selon Dupuy (2005). Parce qu'aujourd'hui, ils n'y croiraient plus.

2.3. Un départ potentiel ou un départ de potentiel ?

Que faire alors de ces cadres qui n'y croient plus ? Les laisser partir serait une réponse possible puisque s'ils en sont arrivés à ce stade, c'est qu'ils ont trouvé mieux ailleurs. Or, tout l'enjeu des RH, dans notre système de détection et d'accompagnement des cadres, est de retenir ceux dont le potentiel de développement a été identifié suffisamment tôt. Lorsqu'on reprend la notion de potentiel décrite par Falcoz (2001), elle comprendrait : (1) la capacité à manager, donc à encadrer une équipe, (2) la capacité à évoluer rapidement dans la hiérarchie et (3) la capacité à devenir dirigeant. Partant de ces trois conditions, Falcoz (2001b) a pu dresser un portrait type du cadre potentiel : homme (à 90 %), 35 ans, diplômé de l'enseignement supérieur (à 90 %) et en CDI. Il conviendrait donc d'être prudent quant à la gestion de ces profils. Si ce type de cadre est potentiellement capable de gravir les échelons de l'entreprise et d'avoir une carrière à la hauteur de ses ambitions, que faire de tous les autres profils ? Une enquête de l'APEC a observé que l'effectif des cadres *haut potentiel* ne représentait que 5 à 10 % des effectifs cadres dans les grandes entreprises françaises[90]. Faut-il en déduire que 90 à 95 % des autres cadres caractérisent le ventre mou de ces organisations et que ces seuls cadres HP assurent le développement des performances de leurs organisations ? Si c'est le cas, comment expliquer aux 9/10 des cadres non détectés comme des potentiels, satisfaits ou non de leur travail, impliqués ou on dans leurs missions, qu'ils auraient tort de croire que l'entreprise porte une attention bienveillante à leur comportement. Blanchard (1998) insiste sur le fait que le comportement et la performance d'un

[89] Pour revenir rapidement au critère de séléction de notre échantillon, nous voulions retenir pour l'enquête un profil cadre issu d'une entreprise privée du bassin Lorrain. Nous avions souhaité l'appartenance à une organisation privée afin d'éviter le biais avec l'intention de départ, ce concept n'étant pas perçu avec les mêmes contraintes par le cadre issu du secteur public.

[90] APEC – *Comparaison des politiques et des méthodes de gestion de grandes entreprises.* Enquête auprès de directeurs de ressources humaines et de responsables, décembre 2006.

individu, cadre ou non, doivent être observés de façon distincte. Un dirigeant, aujourd'hui, prendrait un gros risque de laisser partir des managers, sur la simple idée que ses performances ne sont pas celles attendues. Il est peut-être probable que le comportement affiché par ces managers sur le départ donne des signaux d'alerte à leur employeur. Après tout, un cadre demeure un salarié comme tous les autres, avec ses humeurs, ses plaisirs, ses préoccupations. Qu'il soit présumé performant ou non performant, potentiel ou non, des intentions de partir de l'entreprise pour voir autre chose, ou encore de rester parce qu'il y a tant de projets à mettre en œuvre, pourraient se manifester chez le cadre. À tout moment, ces salariés pourraient faire montre de désapprobation, d'ennui, de contentement, d'acquiescement… tant de signes qui pourraient attirer l'attention de la hiérarchie. Mais il est encore rare – en tout cas à la lumière de notre expérience de vie – de voir poindre ces attentions venant d'en haut. Les signes sont laissés sans suite, parce que trop souvent ignorés ou mal interprétés.

Conclusion du chapitre 6

Les résultats obtenus se rapprochent globalement des travaux académiques. La théorie du rôle a confirmé son importance dans la relation entre l'équilibre travail/famille et la satisfaction au travail. Notre étude a retenu particulièrement les effets du conflit travail-famille lié au stress sur la satisfaction personnelle, la satisfaction dans l'autonomie de son travail et la satisfaction dans ses missions d'encadrement. Vraisemblablement en raison du poids de l'activité professionnelle dans la vie du cadre, le conflit famille-travail a révélé un moindre impact sur sa satisfaction au travail. Le travail serait pour ce type de salarié la sphère prépondérante dans sa gestion entre vie professionnelle et vie personnelle.

Au moyen de la théorie socio-cognitive développée par Bandura (1993, 1997), une investigation du rôle modérateur du sentiment d'efficacité personnelle (SEP) nous a permis d'obtenir des informations intéressantes. D'abord, le SEP permettrait au cadre de modérer son conflit entre vie professionnelle et vie personnelle afin qu'il soit davantage satisfait et qu'il ait envie de rester dans son entreprise. Ensuite, le SEP a proposé deux composantes à la fois complémentaires et de forces contraires : le sentiment d'efficacité personnelle éprouvée dans son travail (SEP_W) et la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE). Les conclusions de notre thèse ont révélé que le SEP_W atténuerait le conflit travail-famille du cadre à tel point que sa satisfaction au travail augmenterait. Inversement, la RPAE accentuerait ce conflit de telle sorte que l'insatisfaction au travail s'aggraverait. Enfin, l'analyse approfondie des effets contraires entre le SEP_W et la RPAE ont semble-t-il clarifié la dualité permanente d'un individu en sa sphère professionnelle et sa sphère personnelle. Pour mesurer sa performance *a* priori, le cadre est en recherche de rétroactions souvent invisibles ou inexistantes de sa hiérarchie. Parallèlement, il est en quête de sa propre performance, mesurée par ses croyances personnelles qu'il peut agir dans le but d'être performant. Nos résultats, enrichis par l'interprétation des expériences sur le comportement ont appuyé le fait qu'un individu dans une situation de travail sera plus satisfait de son travail lorsqu'il percevra des signaux positifs de son efficacité (SEP_W) : encouragements, maîtrise de la tâche, gestion des émotions et apprentissage vicariant. Paradoxalement, il pourrait interpréter négativement des signaux qui ne viennent pas – ou pas clairement – de sa hiérarchie (RPAE). Suivant le profil de certains cadres, la RPAE pourrait être plus importante que le SEP_W pour de multiples raisons : un supérieur hiérarchique qui donne des objectifs très évasifs, qui n'exprime jamais rien, qui est absent ou pire, qui n'existe pas. Pour d'autres profils de cadres, la RPAE pourrait être réduite en raison d'une interprétation maîtrisée par des feedbacks effectifs,

des recommandations, un accompagnement et des évaluations claires. Le SEP_W de ces profils pourrait alors assurer, pratiquement à lui tout seul, une augmentation de la satisfaction au travail. Mais le problème se situe moins dans les feedbacks proprement dits que dans l'interprétation de ces feedbacks. Or, l'interprétation ne s'associerait pas nécessairement à la qualité du supérieur, mais à la perception que le cadre se fait de lui. La satisfaction au travail dépendrait d'ailleurs beaucoup de cette perception.

Les conclusions des effets de la satisfaction au travail sur l'implication organisationnelle et sur l'intention de départ ont apporté des informations qui soutiennent très largement la littérature et la théorie du turnover. Un cadre satisfait de son travail serait plus impliqué et moins enclin à partir.

Les travaux issus de notre thèse permettent de penser, d'une part, que la satisfaction au travail serait un tournant dans le choix de départ du cadre et, d'autre part, que son sentiment d'efficacité personnelle permettrait de mieux maîtriser ses zones d'incertitudes. Car elles seraient de deux natures. Interne d'abord. Le cadre se sent-il capable de réaliser sa mission ? Externe ensuite. Le cadre est-il perçu tel qu'il le pense ? Pour diminuer ces deux zones, il s'agirait de mettre en place des dispositifs de suivi et d'accompagnement inhabituel ou encore trop peu exploités à destination de ces managers. À condition qu'ils en vaillent la peine.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les travaux de thèse ont porté sur la relation entre l'équilibre travail-famille et ses liens avec les comportements organisationnels. Nous avons également tenté de comprendre quelle influence pouvait avoir le sentiment d'efficacité personnel d'un individu sur cette relation. Lorsque cet individu est cadre, il serait en permanence dans une recherche de conciliation entre son activité professionnelle et sa vie de famille. Nos travaux indiquent que son niveau de sentiment d'efficacité pourrait agir sur cet arbitrage. La littérature indique que l'équilibre travail-famille est un thème que les entreprises prennent en compte pour développer la satisfaction de leurs cadres afin d'éviter qu'ils ne partent. Cependant, notre étude démontre l'importance de l'auto-efficacité de ces cadres. Elle leur permettrait de rester maîtres de leurs choix. Ils ne seraient ainsi pas contraints de subir le conflit travail-famille mais plutôt d'être conscients que leurs sentiments de performances influenceraient fortement leur satisfaction au travail et leur volonté de rester en entreprise. Ou de la quitter.

Dans cette conclusion générale, les contributions et les limites de la recherche exposent les investigations futures, ce qui caractérisera le premier volet. Le second volet abordera les recommandations propres aux résultats des analyses statistiques délivrées dans la thèse et aux interprétations qui ont suivi.

1. Contributions et limites

1.1. Contributions

Trois contributions peuvent être soulignées dans ces travaux de thèse. La première contribution concerne la gestion professionnelle et familiale du cadre et la satisfaction dans son travail qui en découle ainsi que ses intentions de quitter ou de rester dans l'entreprise. Au sujet de la deuxième contribution, le fait pour un cadre de décider de rester ou de partir, tout comme l'indépendance de ses choix personnels ou professionnels serait appuyée par la croyance en ses propres capacités à agir dans le but d'être performant (Bandura, 1997). Les conclusions de nos

travaux attestent que c'est bien le cadre et la confiance en ses capacités qu'il construit, et non pas uniquement les évènements familiaux ou professionnels, qui prendraient le pas sur sa satisfaction au travail et sur ses comportements de départ éventuel. La troisième contribution prend appui sur le niveau précédent suite à l'investigation que nous avons conduite au sujet du concept de sentiment d'efficacité personnelle. Nous avons remarqué que cette indépendance des choix professionnels, préservée par le cadre grâce à la confiance en son efficacité, peut être fortement nuancée par le regard de sa hiérarchie sur lui. En effet, le jugement qu'il perçoit de la hiérarchie à son égard pourrait modifier, voire altérer les croyances en son auto-efficacité. Nous avons appelé ce jugement de la hiérarchie la *Rétroaction perçue d'auto-efficacité.* C'est par l'apport de cette composante que nous avons alors cherché à comprendre le lien pouvant agir sur le sentiment d'efficacité personnelle du cadre dans son travail et la rétroaction perçue d'auto-efficacité dont il est question.

La littérature nord-américaine que nous avons parcourue afin de définir le concept travail-famille, à la fois sur ses composantes *temps, stress* et *comportement* et sur le mode de cohabitation des sphères travail et famille, a livré des informations intéressantes.

Tout d'abord, nous avons observé que le champ d'investigation de la conciliation vie personnelle-vie professionnelle est un phénomène d'ampleur nationale dans les pays anglo-saxons et les gouvernements se sont saisi des causes et des conséquences que peut comporter la gestion de l'équilibre travail-famille chez un salarié. Le parcours de la littérature sur ce sujet dans un contexte français a permis de constater que des actions préliminaires étaient engagées au niveau du gouvernement. Des dispositifs d'aides ont été amorcés, mais à la lumière des publications récentes sur l'équilibre travail-famille, ces réformes ne répondraient pas aux attentes des salariés en matière d'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée. L'application des 35 heures[91] et les prises de conscience tardives de l'organisation du travail dans les entreprises démontrent encore aujourd'hui la difficulté pour la société française d'associer vie personnelle et vie professionnelle dans une seule et même contrainte de gestion. Paillé et Solaz (2010) écrivent à ce sujet[92] que *« Depuis peu, les entreprises prennent conscience de la nécessité de favoriser l'articulation vie professionnelle-vie familiale de leurs salariés, de façon à améliorer leur bien-*

[91] Le ministre de l'Economie, Emmanuel Macron, peine à remodeler les 35 heures dans le projet de loi pour « la croissance et l'activité » au début de l'année 2015.

[92] Ariane Pailhé et Anne Solaz, « L'implication des entreprises dans l'aide à la parentalité en France : Une initiative bienvenue mais source d'inégalités entre salariés », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 41 | 2010, URL : http://interventionseconomiques.revues.org/412.

être, mais aussi leur engagement au travail. Les employeurs souhaitent s'impliquer, parfois même au-delà des attentes des salariés, et ils sont nombreux à manifester le souhait de s'investir plus qu'ils ne le font actuellement. […]. L'amélioration effective de la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle pour le plus grand nombre [d'établissements] demande une réflexion approfondie sur l'organisation du travail, sur la charge de travail et les horaires. Cela demande aussi de rompre, non seulement avec les logiques gestionnaires de flexibilisation des pratiques, mais aussi avec certaines cultures d'entreprises, notamment françaises, qui font de la présence extensive au travail un signe de motivation. » Une synthèse en chiffres sur les propositions des établissements peut être observée après lecture des publications de Bauer (2009), Eydoux *et al.* (2009) et Paihlé & Solaz (2009b). On y constate que : (1) les établissements qui n'offrent quasiment aucune mesure de conciliation sont principalement issus du secteur privé industriel ou commercial et de taille assez réduite ; (2) un établissement sur dix, avec des effectifs importants, propose des prestations et des aménagements d'horaires ; (3) un établissement sur dix a recours à une souplesse des horaires, mais qui s'avère, pour la moitié d'entre eux, pénalisant pour la carrière de salariés. Les salariés interrogés dans notre étude sont pleinement concernés par ces données statistiques puisqu'ils appartiennent à ces types d'établissement. Dès lors, il convient d'établir que, même si les salariés doivent pouvoir trouver eux-mêmes des ressources pour concilier au mieux leur vie privée et leur vie professionnelle (Roger et Othmane, 2013), une absence de mesures prises par les entreprises à leur intention aurait des conséquences inévitables sur leur comportement au travail. C'est ainsi que les auteures (Paillé et Solaz, 2010) ajoutent dans le même papier qu'*« une réflexion, menée en partenariat avec les partenaires sociaux, et débouchant sur la prise de mesures cohérentes au niveau de l'entreprise, est nécessaire pour favoriser, non seulement le bien-être des parents, mais aussi leur engagement au travail. »*

C'est ainsi que les enjeux de l'arbitrage entre la vie au travail et la vie en famille conduisent à des conséquences attitudinales et comportementales chez les salariés. Dans la littérature récente provenant des pays anglo-saxons ou francophones, des auteurs sont assez unanimes sur le fait qu'un déséquilibre travail-famille, dans le sens travail *vers* famille ou famille *vers* travail, serait un déterminant majeur à l'insatisfaction au travail, à la baisse de l'implication et à l'intention de départ de l'entreprise (Odle-Dusseau *et al.*, 2012 ; Bowhon, U., 2013 ; Anatan, L., 2013 ; Buonocore *et al.*, 2013). Apparu suivant plusieurs courants théoriques, le déséquilibre travail-famille a suggéré trois composantes principales : le temps, le stress et le comportement

(Greenhaus & Beutell, 1985). Ces facteurs constitueraient des causes importantes à l'insatisfaction au travail, notamment pour les cadres (Génin, 2014 : Schneewind & Kupsch, 2006). Nos premières analyses ont permis de livrer les conclusions suivantes :

- La composante *stress* de l'équilibre travail-famille aurait une influence sur la satisfaction au travail ;
- Le conflit travail-famille lié au *stress* aurait une influence significative et négative sur la satisfaction au travail ; en revanche, le conflit famille-travail ne révèlerait aucun effet particulier.

La satisfaction au travail a regroupé les facteurs de satisfaction personnelle, de satisfaction dans l'autonomie de ses tâches et de satisfaction dans ses missions d'encadrement, trois facteurs que nous avons adaptés au contexte de l'étude et au terrain de l'enquête.

Ainsi, notre thèse révèle que les cadres sont insatisfaits au travail en raison des pressions exercées sur leur travail (stress, tensions nerveuses) et de leurs répercussions dans la vie privée (anxiété, insomnies). L'insatisfaction provient d'une dimension personnelle (conditions de travail et accomplissement des projets personnels), de l'autonomie dans son travail (indépendance de ses choix et prises de décision) et de ses aptitudes de leadership et de management d'équipe.

Concernant l'auto-efficacité du salarié cadre, nous avons cherché à déterminer ses facteurs de satisfaction au travail sur la base de la performance personnelle qu'il s'attribuerait à l'aune de son jugement personnel. La thèse délivre les informations qui suivent :

- Le sentiment d'efficacité agirait comme levier modérateur dans la relation existante entre le conflit travail-famille et la satisfaction au travail ; les différences entre les individus dévoileraient des aptitudes plus ou moins fortes à s'approprier un rôle dans son travail dans le but d'être performant (Judge *et al*, 2007) de telle sorte que le levier modérateur du sentiment d'efficacité d'un individu agirait avec plus ou moins d'intensité dans la relation entre le déséquilibre travail-famille et la satisfaction a travail ;
- Le sentiment d'efficacité personnelle est proposé dans notre thèse avec une composante originale : *la rétroaction perçue d'auto-efficacité* ; cette composante propose de s'inscrire en complément du SEP_W pour interroger la perception de la hiérarchie dans le jugement d'auto-efficacité du cadre ; le lien P↔E↔P défini par la théorie de l'agentivité et la relation causale triadique (Bandura, 1997, 1999), qui relève de la psychologie sociale (Vernet, 2005)

et dont les travaux sur le sujet seraient encore assez rares (Lecomte, 2004), serait ainsi développé au moyen de la RPAE ;

- La RPAE agirait par effet contraire au SEP_W ; elle contribuerait à rechercher la validation de sa performance par sa hiérarchie alors que le SEP_W s'attacherait à son seul jugement de sa performance ; chez un individu, le souci de performance et l'attente de rétroaction (feedback) quant à l'efficacité du résultat obtenu sont intimement liés (Brutus & Gosselin, 2007).

1.2. Limites de l'apport

L'interprétation de ces résultats doit prendre en compte plusieurs limites inhérentes au design de recherche adopté. Tout d'abord, les données ont été collectées en coupe transversale et revêtent donc un caractère statique qui ne permet pas de tester des liens de causalité. La démarche d'enquête a duré un peu plus d'un an. Notons que mener une étude longitudinale aurait été particulièrement chronophage. Ensuite, les entreprises du bassin lorrain n'ont pas toutes les mêmes politiques RH en matière de conciliation travail-famille. Il existe une telle diversité entre les établissements qu'il est difficile d'identifier une typologie de secteur d'activité, de taille ou de salariés (Eydoux *et al*, 2009). Par ailleurs, les salariés ne sont pas soumis au même niveau de stress d'un établissement à l'autre en raison de la spécificité de l'activité (Boivin, 2010 ; Prévost et Messing, 2001) et le parcours de vie (entrée dans la vie professionnelle, actifs en milieu de carrière, gestion de la fin de carrière) peut prendre le pas sur le contexte familial (nombre d'enfants, couple mono-actif ou bi-actif…) en raison de la persistance du projet sur le long terme (Lazzari Dodler & Tremblay, 2014). Or, ces caractéristiques n'ont pu être contrôlées dans l'analyse. Des entretiens individuels auraient probablement pu intégrer ces dimensions. Enfin, l'interprétation du concept bi-directionnel de l'équilibre travail-famille peut être différente en fonction du niveau de responsabilité en entreprise. Un cadre moyen peut aisément concevoir les sphères professionnelles et personnelles comme distinctes. En revanche, cela peut se révéler beaucoup moins vrai pour un cadre supérieur ou un cadre dirigeant. La frontière entre la sphère familiale et la sphère professionnelle est parfois très étroite, au point que la séparation des deux semblerait presque improbable (Kirmeyer, 1992 ; Barnett & Hyde, 2001). Or, le concept d'équilibre travail-famille impose une confrontation des deux sphères, ne serait-ce que par son approche sémantique. Laufer (1982) évoquait les notions de fonctionnement *inter-rôles* que l'individu devait appréhender dans ses contraintes au travail et à la maison. En définitive, le rapprochement des deux sphères relève d'une appréciation individuelle qui, elle-même, est

dépendante de nombre de variables difficilement contrôlables (modèle éducatif, expérience de vie, vison du couple et de la famille, ambition professionnelle, etc.). Pour ces raisons, les limites de l'interprétation liées au conflit travail-famille s'inscrivent dans le champ de la perception entre ces deux « mondes ». Dans notre vision personnelle de ce concept, il n'existerait qu'un seul monde dans lequel cohabitent ces deux polarités de façon permanente. C'est pourquoi l'expression « travail-famille » n'a de sens que pour ceux qui délimitent les frontières entre ces deux entités sociales. En ce qui nous concerne, ce n'est pas le cas.

Une étude qualitative aurait pu confirmer ou infirmer les résultats du questionnaire. Des entretiens menés auprès de DRH ou de top managers auraient en effet pu démontrer des perceptions différentes – ou au contraire proches – de l'équilibre travail-famille et de l'efficacité au regard de celles exprimées par leurs cadres.

2. Perspectives de recherche et implications managériales

2.1. Perspectives de recherche

Les travaux théoriques et empiriques menés dans notre thèse ajoutés à nos conclusions statistiques nous incitent à entrevoir des recherches sur les thèmes connexes à court terme. Reprenons les différents points qui intéressent notre domaine d'étude et qui s'inscrivent dans un champ d'investigations ultérieures.

- Par une méthode en multi-niveaux, la relation entre le SEP et la performance économique d'un individu pourrait apporter des informations intéressantes, notamment dans une comparaison entre le perçu et le réel. Une extension de cette étude à des groupes permettrait de mesurer l'efficacité perçue à l'échelle d'une équipe de travail. Or, les entreprises ont compris depuis longtemps l'importance du partage d'expérience (séances de brainstorming, workshop, foires aux questions, conférences multi-plateaux, etc.) dans le cadre de projets transversaux et du pilotage des informations transversales. Une étude menée sur la relation existante entre le sentiment d'efficacité collective et l'efficacité réelle d'un groupe de travail pourrait apporter des éléments cruciaux en matière de critères de choix dans la constitution des équipes projet.

- Une recherche longitudinale pourrait être menée à l'échelle nationale sur une population cadre. Le premier objectif serait de mesurer le taux de départ effectif par rapport aux

intentions exprimées. Le second objectif serait d'évaluer pour cette même population leur sentiment d'efficacité personnelle (SEP_W et RPAE) et confronter les estimations avec les conclusions des dirigeants ou DRH à leur égard. La conclusion de l'étude pourrait livrer des conclusions déterminantes quant au degré de fonctionnalité du turnover (Abelson et Baysinger, 1984). Ces travaux s'inscriraient dans notre préoccupation de définir avec le plus de précisions possibles, d'une part le niveau de cohérence entre le domaine perceptuel et le domaine du réel et d'autre part de juger de l'efficacité des entreprises de retenir les salariés qui méritent un tant soit peu d'attention.

Ces projets d'études se combinent assez bien avec les recommandations managériales que nous formulons à présent.

2.2. Implications managériales

Les résultats de cette étude confirment l'importance de l'équilibre travail-famille chez les cadres et invitent les DRH à proposer des dispositifs permettant de mieux concilier la vie professionnelle et la vie familiale (chèques vacances, primes de mariage, compléments d'indemnisation pour congés paternité ou maternité, participation au financement d'une mutuelle, crèche, etc.). Cette étude montre également qu'un fort sentiment d'efficacité personnelle, lié au travail ou au retour qu'on espère de son travail contribue à modifier l'effet du déséquilibre travail-famille sur la satisfaction au travail des cadres[93]. En termes d'implication managériale, les responsables des ressources humaines pourraient agir sur ce sentiment d'efficacité personnelle en insistant sur les partages d'expérience, l'encouragement, etc. Les critères de satisfaction au travail du cadre étant spécifiques (satisfaction, personnelle, satisfaction dans son autonomie et satisfaction dans ses missions d'encadrement), il appartient aux dirigeants d'adopter des mesures d'évaluation encore trop discrètes dans les PME françaises.

Primo, on peut évoquer notamment le feedback 180° ou 360° qui permet au cadre de se faire évaluer par ses collaborateurs, par ses pairs et par sa hiérarchie. Par un effet de boucle vertueuse, mais aussi et surtout d'une posture d'humilité, le cadre apprend ainsi de ses erreurs et s'améliore dans ses pratiques.

[93] Il faudrait pour cela revenir sur les sources de l'auto-efficacité : la maîtrise de l'expérience, l'aptitude sur une tâche par effet de procuration, l'encouragement et l'influence de son environnement ainsi que l'état émotionnel développées par Bandura (1997) et présenté dans la première partie ce papier.

Secundo, on peut prendre l'exemple des projets transversaux, trop absents ou incompris dans les PME. Ces projets mobilisent le cadre en qualité de chef de projet dans des activités qui sortent des frontières traditionnelles de son travail. Le cadre mobilise ainsi des compétences dignes d'un chef d'entreprise et apprend le mode de gouvernance, plus seulement vertical, mais aussi transversal.

Tertio, on pourrait placer le cadre à la tête de son service ou de son équipe, comme s'il était le patron de ce service ou de cette équipe. L'entreprise pourrait ainsi redonner leurs lettres de noblesse aux cadres situés en middle management (Crilly *et al.*, 2008) et inciterait les top managers tout comme les middle managers à développer davantage leur comportement social responsable[94]. On écarterait la ligne hiérarchique juste au-dessus, souvent plus considérée comme une épée de Damoclès que comme un soutien opérationnel. Pour cela il faudrait redéfinir la ligne hiérarchique et le centre opérationnel (Mintzberg, 1989).

Enfin, et en réponse à la théorie du turnover (Porter & Steers, 1973), l'enjeu pour le management des RH serait de contrôler le départ volontaire des cadres prometteurs – mais pas nécessairement des hauts potentiels – et de les retenir parce qu'ils peuvent apporter plusieurs dimensions de savoirs. La double posture de la hiérarchie telle que perçue par le cadre (celle qui promeut le cadre et celle qui lui valide son travail) devrait inciter les dirigeants à agir sur l'évaluation en tenant compte de ces deux aspects de façon interdépendante : la performance effective basée sur des critères rationnels (comptable, économique, social) et irrationnels (attitudes, comportements) ainsi que le plan de carrière (parcours de vie). En oubliant volontairement ou involontairement un de ces aspects, l'entreprise prend le risque économique et financier de voir partir un cadre prometteur dont le haut potentiel – ou l'aptitude à raisonner et à agir en tenant compte des contraintes de l'entreprise – se développera ailleurs, dans un autre établissement, un autre groupe (Abelson & Baysinger, 1984; Venkatraman & Ramanujam, 1987).

[94] Schneider S.C., Zollo, M. & Manocha, R. "Innovative approaches to developing socially behavior in managers: Empirical evidence from Project RESPONSE". Accepted to BAWB conference, Cleveland, Ohio, USA,June 2-5, 2009.

BIBLIOGRAPHIE

A

Aamodt, M. (2009). *Industrial/organizational Psychology, an applied approach*, Wadworth Cengage Learning, 6th Edition, 704 p.

Abelson, M. A. & B. D. Baysinger (1984). “Optimal and dysfunctional turnover : Toward an organizational level model”. *Academy of Management Review*, 331-341.

Ackerman, Ph. L.; Kanfer, R.; Goff, M. (1995). “Cognitive and noncognitive determinants and consequences of complex skill acquisition”, *Journal of Experimental Psychology* : Applied, vol. 1(4), Dec. 1995, 270-304.

Adams, J.S. (1965). “Inequity in social exchange”, in Berkowitz L., *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 2, Academic Press, New York, p. 267-299.

Adams, G. A., L. A. King & D. W. King. (1996). “Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction”. *Journal of Applied Psychology* 81, n° 4, 411.

Adams, G. A. & T. A. Beehr. (1998). “Turnover and retirement : A comparison of their similarities and differences”. *Personnel Psychology* 51, n° 3, 643-665.

Aebischer, V. & Oberlé, D. (1998). *Le Groupe en psychologie sociale*, Paris, Bordas.

Agho, A. O., J. L. Price & C. W. Mueller. (1992). “Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65, n° 3, 185-195.

Aguinis, H. (1995). “Statistical Power with Moderated Multiple Regression in Management Research”. *Journal of Management*. 12(6), 1141-1158.

Aguinis H., Stone-Romero E.F. (1997). “Methodological Artifacts in Moderated Multiple Regression and their Effects on Statistical Power”, *Journal of Applied Psychology*, 82, 1, pp. 192-206.

Aiken L.S., West S.G. (1991). *Multiple Regression : Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA : SAGE Publications.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Akaike, H. (1987). “Factor analysis and AIC”, *Psychometrika*, vol. 52, p. 317-332.

Albert, E., F. Bournois, J. Duval-Hamel, J. Rojot, S. Roussillon & R. Sainsaulieu. “J’irai travailler” (s. d.).

Alderfer, C. (1969). “An Empirical Test of a New Theory of Human Needs”. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, pp. 142-175.

Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J.-P, Raulet-Croset, N., Roland-Levy, C. (2013). *Comportements humains et management*, Pearson, 4e éd.

Allard-Poesi F. & Perret V. (2005). “Rôles et conflits de rôles du responsable projet”, *Revue française de gestion*, n° 154, p. 193-209. DOI: 10.3166/rfg.154.193-209.

Allen N.J. & Meyer J.P. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-18.

Allen N.J. & Meyer J.P. (1996). “Affective, continuance and normative commitment to the organization : An examination of construct validity”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, pp. 252-276.

Allen, T., Herst, D., Bruck, C. & Sutton, M. (2000). “Consequences associated with work-to-family conflict : A review and agenda for future research”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.

Allen, R.J., M.S. Gray, F.L. Heng, J.D. Hibbeler, K.W. McCullen, R.R. Narayan, R.F. Walker, X. Yuan & others (2009). “Minimum layout perturbation-based artwork legalization with grid constraints for hierarchical designs”.

Allen Tammy D., Johnson Ryan C., Kiburz Kaitlin M. & Shockley Kristen M (2013). “Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements : Deconstructing Flexibility”, *Personnel Psychology*, Volume 66, Issue 2, Summer, Pages : 345-376,

Almquist A.L. (2006). “Expériences de conciliation du travail et de la vie de famille en France et en Suède”, *Enfances, Familles, Générations*, n° 4, p. 1-16.

Allport, G.W. (1935). *Attitudes*. In C. Murchison (Ed) *Handbook of Social Psychology*, Worcester, Mass : Clark University Press.

Alter N. (1991). *La gestion du désordre en entreprise*, L’Harmattan, Paris.

Ambler, T. (1998). “Mediation and moderation : roles and tests”. *Pan’Agra Workin Paper*, n° 98-904, London Business School.

Ames, C. (1984). “Achievement attributions and self-instructions under competitive and individualistic goal structures,” *Journal of educational psychology*, Vol. 76, n° 3, pp. 478-487.

Ames, C. (1992a). “Achievement goals and the classroom motivational climate”. In J. L. Meece & D. H. Schunck (Eds.). *Student perceptions in the classroom* (pp. 327-348). Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Amstad, F.T., Meier, L.L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N.K. (2011). “A meta analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 : 2, 151-169.

Anatan, L. (2013). “A proposed conceptual framework of work-family/family-work facilitation (wff/fwf) approach in inter-role conflict”**.** *Journal of Global Management*. Vol. 6 Issue 1, p. 89-100.

Anderson, James C. & Gerbing, David W. (1988). “Structural Equation Modeling in Practice: A Reviewand Recommended Two-Step Approach” in *Psychological Bulletin*, 103 (May), 411-423.

Anderson, S. E., B. S. Coffey & R. T. Byerly (2002). “Formal organizational initiatives and informal workplace practices : Links to work-family conflict and job-related outcomes”. *Journal of Management* 28, nº 6: 787-810.

Aneshensel, C. S., Perlin, L. I. (1987). *Structural contexts of sex differences in stress*. In *Gender and Stress*, ed. R. C. Barnett, L. Biener, G. K. Baruch, pp. 75-95, New York : Free.

Appelbaum, S. H. & Kamal, R. (2000). “An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business”. *The Journal of Management Development*, 19 (9-10). 733-763.

Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G. & Hom, P.W. (1997). “Integrating justice constructs into the turnover process : A test of a referent cognitions model”. *Academy of Management Journal*, 40, 1208-1227.

Aquino, K. & Griffeth, R. W. (1999). *An exploration of the antecedents and consequences of perceived organizational support : A longitudinal study*. Unpublished manuscript, University of Delaware.

Arthur M.B., Khapova S.N. & Wilderom C.P.M. (2005). “Career success in a Boundaryless career world”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n° 2, p. 177-202.

Arvey, R. D., *Bouchard*, T. J., Segal, N. L. & Abraham, L. M. (1989). “Job satisfaction : Environmental and genetic components”. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.

Aryee, S., Luk, V., Leung, A. & Lo, S. (1999). “Role stressors, interrole conflict, and well-being : the moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong”. *Journal of Vocational Behavior*, 54 : 2, 259-278.

Aryee, S., Srinivas, E. & Tan, H.T. (2005). Rhythms of life : Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, *90*(1), 132-146.

Asch, S. (1955). “Opinions and Social Pressure”, *Scientific American*, vol. 193, nº 5, Scientific American.

Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983). “Feedback as an individual resource : Personal strategies of creating information”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.

Atkinson, John W.(1957). “Motivational determinants of risk-taking behavior”. *Psychological Review*, vol. 64 (6, Pt.1), nov. 1957, 359-372.

Atkinson, J.W. & Birch, D. (1974). “The dynamics of achievement-oriented activity”. In J.W. Atkinson & J.O. Raynor (Eds.), *Motivation and achievement*. Washington, D.C. : V.H. Winston & Sons.

Atkinson, J.W. & Birch, D. (1978). *An introduction to motivation : Revised edition*. N.Y. : Van Nostrand.

Atwater L. E., Waldman D. A. & Brett J. F. (2002). “Understanding and optimizing multisource feedback”. *Human Resource Management.* Vol. 41, Issue 2, 193-208.

Aubert, N. & Gaulejac (de), V. (1991). *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris.

Ayache, M. & Laroche, H. (2010). “La construction managériale. La manger face à son supérieur”. *Revue Française de Gestion*, n° 203, p. 133-147.

B

Bacharach, S. B., P. Bamberger & S. Conley (1991). “Work-home conflict among nurses and engineers : Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work”. *Journal of Organizational Behavior* 12, nº 1: 39-53.

Baker, W.K. (2004). “Antecedents and consequences of job satisfaction : Testing a comprehendsive model using integrated methodology”. *The Journal of Applied Business Research*, 20 (3), 31-43.

Baltes, B. B. & Heydens-Gahir, H. A. (2003). “Reduction of work-family conflict through the use of selection, optimization and compensation behaviors”. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1005-1018.

Bandura, A. (1973). *Aggression : a social learning analysis.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Bandura, A. (1978). “The self system in reciprocal determinism”. *American psychologist* 33, nº 4, 344.

Bandura, A. & Cervone, D. (1983). “Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017-1028.

Bandura, A. & Cervone, D. (1986). “Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 92-113.

Bandura, A. (1986). “The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory”. *Journal of Social and Clinical Psychology* 4, nº 3, 359-373.

Bandura, A. (1988). “Self-regulation of motivation and action through goal systems” In V. Hamilton, G. H. Bower & N. H. Frijda (Eds.), *Cognitive perspectives on emotion and motivation* (pp. 37-61). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Bandura, A. (1989). “Human agency in social cognitive theory”. *American psychologist* 44, nº 9, 1175.

Bandura, A. (1991a). *Self-regulation of motivation through anticipatory and self-regulatory mechanism*. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Perspectives on motivation : Nebraska symposium on motivation* (vol. 38, pp. 69-164). Lincoln : Univ. of Nebraska Press.

Bandura, A. (1991b). *Social cognitive theory of moral thought and action*. In W. M. Kurtines & J. L. Gewitz (Eds.), *Handbook of moral behavior and development* (vol. 1, pp. 45-103). Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Bandura, A. (1994). "Regulative function of perceived self-efficacy". In M. G. Rumsey, C. B. Walker & J. H. Harris (Eds.), *Personal selection and classification* (pp. 261-271). Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. In R. J. Corsini (Éd.), *Encyclopedia of psychology* (2nd Ed., vol. 3, pp. 368-369). New York : Wiley.

Bandura, A. & Jourden, F. J. (1991). "Self-regulatory mechanisms governing social comparison effects on complex decision making". *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 941-951.

Bandura, A., W. H. Freeman & R. Lightsey. (1999). "Self-efficacy : The exercise of control". *Journal of Cognitive Psychotherapy* 13, nº 2, 158-166.

Bandura, A. (1997). "Self-efficacy". *Harvard Mental Health Letter* 13, nº 9 : 4.

Barel, Y., Frémeaux, S. & Salladarré, F. (2009). "Autonomie du salarié et intention de départ. (French)". *Revue des Sciences de Gestion*, nº 237/238: 27-34.

Barnett, Rosalind Chait & Hyde, Janet Shibley (2001). "Women, Men, Work and Family. An Expansionist Theory", *American Psychologist*, 56, 10, p. 781-796.

Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : conceptual, strategic and statistical considerations", in *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Baruel Bencherqui D. (2007). *La validation des acquis de l'expérience chez les cadres : une approche par la théorie de l'auto-efficacité*. Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne (Paris I).

Barrick, M. R. & R. D. Zimmerman (2005). "Reducing voluntary, avoidable turnover through selection". *Journal of Applied Psychology* 90, nº 1: 159.

Bartolome, F. & P. A. Lee Evans. (1979) "Professional lives versus private lives-shifting patterns of managerial commmitment". *Organizational Dynamics* 7, nº 4: 3-29.

Barrère-Maurisson M.-A., (2009), "Genèse et histoire des régulations en matière de conciliation travail-famille : le rôle des acteurs et des institutions en France", in *Concilier travail et famille : le rôle des acteurs*, PUQ.

Baruch, G. K., L. Biener & R. C. Barnett (1987). "Women and gender in research on work and family stress". *American Psychologist* 42, nº 2: 130.

Bassett, G. (1994). "The case against job satisfaction". *Business Horizons*, 37, 61-68.

Batt, R. & A. J. S. Colvin. (2011). "An employment systems approach to turnover : Human resources practices, quits, dismissals, and performance". *The Academy of Management Journal (AMJ)* 54, nº 4, 695-717.

Batt, R. (2002). “Managing customer services : Human resource practices, quit rates, and sales growth”. *Academy of management Journal* 587-597.

Bauer, D. (2009). “Mesures et des aides mises en place par les employeurs pour les parents de jeunes enfants”, pp. 307-324 *in* Pailhé Ariane, Solaz Anne (dir), *Entre famille et travail, des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, INED-La découverte, Paris.

Baysinger, B.D. & Mobley, W.H. (1983). “Employee turnover : Individual and organizational analyses”. In K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 269-319. Greenwich, Conn. : JAI Press.

Beck, A. T. (1987). “Cognitive Models of Depression”. *Journal of Cognitive Psychotherapy : An International Quaterly*. 1 (1) : 5-37.

Becker, H. S. (1960). “Notes on the Concept of Commitment”. *American Journal of Sociology*, 66 : 32.

Becker, T.E., R.S. Billings, D.M. Eveleth & N.L. Gilbert (1996). “Foci and bases of employee commitment : implications for job performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 2, p. 464-482.

Beehr, T. A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. Routledge London.

Begley, T.M. & Czajka, J.M. (1993). “Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change”. *Journal of Applied Psychology*, 78 : 4, 552-556.

Belet D. (2008). “À la recherche des cadres dirigeants de demain”, *L'Expansion Management Review*, n° 128, p. 95-102.

Bellavia, G. M. & M. R. Frone (2005). “Work-family conflict”. *Handbook of work stress*: 113-147.

Bellingshausen, L. Collange J., Botella M. (2009) “Validation factorielle de l’échelle française de stress perçu en milieu professionnel”. *Santé Publique* 21, nº 4: 365-373.

Benstein, K., Guerrero, S. et Klag, M. (2012). “Comment gérer les employés à heut potentiel ? ”, *Gestion des carrières*, Vol. 37, 58-67.

Benstein, K., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., (2000) “L’engagement des salariés dans le travail”, *Revue Québécoise De Psychologie*, Vol. 21, n° 3, pp. 1-25.

Bergeron, Pierre-G. (1995) *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, (2e édition), Boucherville : G. Morin, , 897 pages.

Bernoux, Ph. (1980). “L’appropriation du temps de travail”, *Le travail humain*, vol. 43, n° 2, 1980, p. 309-319.

Bernstein, D. A. & Nash, P. W. (2008). *Essentials of psychology* (4th Ed.). Boston : Houghton Mifflin.

Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, p. 73.

Bertrand, F., Peters S., Pérée F. & Hansez I. (2010). “Facteurs d’insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d’âge”. *Le travail humain* 73, nº 3, 213-237.

Besseyre des Horts, Ch.-H. & Nguyen, V. (2010). “Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres : une relation ambiguë”. Communication au XXIe Congrès de l’Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), “Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?”, novembre, Rennes/Saint-Malo, France.

Beutell, N. J. (2007) “Self-employment, work-family conflict and work-family synergy : antecedents and consequences”. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 20, nº 4: 325.

Beutell, N. J. & U. Wittig-Berman. (2008) “Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures : Generational differences, predictors and satisfaction outcomes”. *Journal of Managerial Psychology* 23, nº 5: 507-523.

Bhowon, U. (2013). “Role salience, work-family conflict and satisfaction of dual-earner couples”, *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 5 Issue 2, p. 78-90.

Bietry, F. (2012). “L’implication organisationnelle : un concept à emprunter ?” *Actes du 23e congrès de l’AGRH*, 12-14 septembre, Nancy, France.

Billing Tejinder K., Bhagat Rabi S., Babakus Emin, Krishnan Balaji, Ford David L. Jr, Srivastava B.N., Rajadhyaksha Ujvala, Shin Mannsoo, Kuo Ben, Kwantes Catherine, Setiadi Bernadette & Nasurdin Aizzat Mohd (2014), “Work-Family Conflict and Organisationally Valued Outcomes : The Moderating Role of Decision Latitude in Five National Contexts”, *Applied Psychology*, Volume 63, Issue 1, Pages 62-95.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York : John Wiley.

Bloom, B.S., Hastings, T. & Madaus, G.F. (1971). *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*, New York, McGraw-Hill Book Co.,.

Bluedorn, A. C. (1982). “A Unified Model of Turnover from Organizations”. *Human Relations* 35 : 135-153.

Boivin, D.B. (2010). “Comment réduire les effets négatifs du travail de nuit sur la santé et la performance?”, *Gestion*, Vol. 35.

Boles J.S., Johnston M.W. & Hair J.F. Jr. (1997). “Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion : Interrelationships and effects on some work-related consequences”, Journal of Personal Selling and Sales Management, vol. 17, nº 1, pp. 17-28.

Boltanski, C. & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

Bourcier, C. & Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Les Éditions d’Organisation, 195 p.

Boyar, S. L., C. P. Maertz Jr, A. W. Pearson & S. Keough. (2003). “Work-family conflict : A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions”. *Journal of Managerial Issues*: 175-190.

Breaugh, J. A. & M. Starke. (2000). “Research on employee recruitment : So many studies, so many remaining questions”. *Journal of management* 26, nº 3: 405-434.

Breckler, J. S. & Wiggins, E. C. (1989). “On defining attitude and attitude theory : Once more with feeling”. In A. Pratkanis, J. Breckler, A. Greenwald (Eds.), Attitude structure and function (407-425). NJ : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Brief, A. P., Schuler, R. S. & Van Sell, M. (1981). *Managing job stress. Boston* : Little, Brown.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Brown, R. B. (1996). “Organizational commitment : clarifying the concept and simpliflying the existing construct typology”. *Journal of Vocational Behavior*, 49 : 230-251.

Brown M. (2012). “Responses to work intensification: does generation matter?” *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, n° 17, p. 3578-3595.

Browne, M.W. & Cudeck, R. (1989). “Single sample cross-validation indices for covariance structures”, *Multivariate Behaviora.*

Bruck, C.S., Allen, T.D. & Spector, P.E. (2002). “The relation between work-family conflict and job satisfaction : a finer-grained analysis”. *Journal of Vocational Behavior*, 60 : 3, 336-353.

Brutus, S. & Gosselin, A. (2007). “Le feedback en milieu de travail”, in *Gestion des performances au travail* (Saint-Onge, S. & Haines, V.), chap.7, 295-330.

Buchanan. B. (1974). “Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations”. *Administrative Science Quaterly*, 19, 533-546.

Buonocore, F. & Russo, M. (2013). “Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction : the kind of commitment matters”, *Human Resource Management Journal*, vol. 23, n° 1, pages 91-108.

Burke, R. J. & P. Bradshaw. (1981). “Occupational and life stress and the family”. *Small Group Research* 12, n° 3 : 329-348.

Burke, R.J. (1988). “Some antecedents and consequences of work-family conflict”. *Journal of Social Behavior and Personality*, *3*(4), 287-302.

Busemeyer, J. R. & Jones, L. E. (1983). “Analysis of multiplicative combination rules when the causal variables are measured with error”. Psychological Bulletin, 93, 549-562.

Byrne, B.M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming*, Routledge, 416 p.

C

Cabral, A.C., Rhodes, S.R., Doering, M. (1985). “Determinants of Career Change : A Path Analysis”, *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, Boston, MA.

Cadin, L.; Guérin, F.; Pigeyre, F. & Pralong, J. (2012). *GRH: Gestion des Ressources Humaines.*, Dunod, 4e éd., 723 p.

Campbell, J., Dunnette, E., Lawler, E. & Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York : McGraw-Hill,.

Campbell, J.P.. McHenry J. J. & Wise L. L. (1990). “Modeling job performance in a population of jobs Personnel Psychology”, Volume 43, Issue 2, pages 313-575, June 1990.

Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L. & Steca, P. (2003). “Efficacy beliefs as determinants of teachers' job satisfaction”. *Journal of Educational Psychology, 95*(4), 821-832.

Carlson, D.S. (1999). “Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict”. *Journal of Vocational Behavior*, 55 : 2, 236-253.

Carlson, D. S., K. M. Kacmar & L. J. Williams. (2000). “Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict”. *Journal of Vocational Behavior* 56, nº 2: 249-276.

Carlson, D. S. & Frone, M. R. (2003). “Relation of behavioral and psychological involvement to a new four-factor conceptualization of work-family interference”. *Journal of Business and Psychology*, 17, 515-535.

Carlson, D. S., Ferguson, M., Kacmar, K., Grzywacz, J. G. & Whitten, D. (2011). Pay it forward : The positive crossover effects of supervisor work-family enrichment. *Journal of Management*, 37 (3).

Carraher, S.M. & Buckley, M.R. (2008). “Attitudes towards benefits and behavioral intentions and their relationship to Absenteeism, Performance, and Turnover among nurses”. *Academy of Health Care Management Journal*, 4 (2), 89-109.

Carré, P. (2003). “La double dimension de l'apprentissage autodirigé : contribution a une théorie du sujet social apprenant”, *La Revue canadienne pour l'étude de l’éducation des adultes*, 17, pp. 66-91.

Carré, P. (2004). *De l’apprentissage social au sentiment d’efficacité personnelle. Autour de l’œuvre d’Albert Bandura*, Revue *Savoirs*. Éd. L’Harmattan, Hors-série, 2004/5, 178 p.

Carrier Vernhet, A. ; Commeiras, N. & Desmarais, C. (2014). “Organizational commitment : in sickness and in health ? The results of a qualitative study”, n° 94, 3-25.

Carsten, J. M. & P. E. Spector. (1987). “Unemployment, job satisfaction, and employee turnover : A meta-analytic test of the Muchinsky model”. *Journal of applied psychology* 72, nº 3: 374.

Charbonnier-Voirin, A.; Laget, C. & Vignolles, A. (2014). “L’influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l’implication affective des salariés et leur intention de quitter l’organisation”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 93, 3-17.

Chawla, D & Sondhi, N (2011). “Research Methodology”, 1st Ed, *Vikas Publishing House Private Limited*, Noida.

Chan, D. W. (2007). Burnout, self-efficacy, and successful intelligence among Chinese prospective and in-service school teachers in Hong Kong. *Educational Psychology, 27*(1), 33-49.

Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D. & Roussel, P. (2006). “Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche”, Notes du LIRHE, n° 436.

Cheng, Y. & Stockdale, M. S. (2003). “The validity of the three component model of organizational commitment in a Chinese context”. *Journal of Vocational Behaviour*, 62 : 456-489.

Chen, Z. X. & Francesco, A. M. (2003). “The relationship between the three components of commitment and employee performance in China”. *Journal of Vocational Behaviour*, 62: 490-510.

Chen, F. F., Sousa, K. H. & West, S. G. (2005). “Testing Measurement Invariance of Second-Order Factor Models”, *Structural Equation Modeling*, 12, (3), 471-492.

Chenu, A., Herpin, N. (2002). “Une pause dans la marche vers la société des loisirs ? ”, *Economie et statistique*, n° 352-353.

Chin, W.W. (1998). “Issues and opinion on structural equation modeling”, *MIS Quaterly*, vol. March, p. 7-16.

Chrétien L, Létourneau I. (2006). “La gestion du travail en contexte de conciliation travail-famille”, Actes du Congrès AGRH, Reims, 16 et 17 novembre.

Crutchfield, R. S. (1955). “Conformity and character”, *American Psychologist*, vol. 10, n° 5,, p. 191-198.

Churchill G.A. (1979). “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”. *Journal of Marketing Research* ; 16, 64-73.

Clark, A. E. (1996). *Job satisfaction in Britain*. British Journal of Industrial Relations (in press).

Clark, S. C. (2000). “Work/family border theory: A new theory of work/family balance”. *Human Relations, 53*(6), 747-770.

Clegg, C.W. (1983). “Psychology of employee lateness, absence, and turnover : a methodological critique and an empirical study”. *Journal of Applied Psychology*, 68, 88-101.

Cohen A. (2003). *Multiple commitments in the workplace. An integrative approach*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah.

Cohen A. (2007). “Commitment before and after : an evaluation and reconceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, n° 17, p. 336-354.

Coleman, V.I. & W.C. Borman (2000). “Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain”, *Human Resource Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 25-44.

Colle, R. (2006). “L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination”, Thèse de doctorat en Sciences de gestion.

Collins, J. L. (1982). *Self-efficacy and ability in achievement behavior*. Paper presented at the meeting of the American Educational Research Association, New York.

Cooper-Hakim A. & Viswesvaran C. (2005). “The construct of work commitment: Testing an integrative framework”, *Psychological Bulletin*, vol. 131, n° 2, p. 241-259 Cortina, 1987, 1993.

Cotterell, N., Eisenberger, R. & Speicher, H. (1992). “Inhibiting effects of reciprocation wariness on interpersonal relationships”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 658-668.

Cranny, C.J., P.C. Smith & E.F. Stone (1992). *Job Satisfaction : How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*, New York: Lexington Books.

Crilly, D., Schneider, S.C. & Zollo, M. (2008). “Psychological antecedents to socially responsible behavior”. *European Management Review*, 5, 175-190.

Cropanzano, R., Howes, J., Grandey, A. & Toth, P. (1997). “The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress”. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.

Crowne, D. P. & Marlowe, D. (1960). “A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology”, *Journal of Consulting Psychology*,24, 349-354.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L’acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris.

Currivan, D. B. (1999). “The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover”. *Human Resource Management Review*, 9, 495-524.

Cyert, R. & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

D

Dalton, D. R., W. D. (1982). Turnover dysfonctionnelor & D. M. Krackhardt. “Turnover overstated: The functional taxonomy”. *Academy of management Review*: 117-123.

Dany, F. & Livian, Y.-F. (2002). *La nouvelle gestion des cadres*, Vuibert, Paris.

David A., Hatchuel A. & Laufer R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 3e édition, Presses des Mines. Deci, E. L. (1971). “Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). “The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. (Eds.), Rochester, NY: University of Rochester Press.

Devins, G. M. & Edwards, P. J. (1988). “Self-efficacy and smoking reduction in chronic obstructive pulmonary disease”. *Behaviour Research and Therapy*, *26*, 127-135.

Dieumegard G., Saury, J. & Durand, M. (2004). “L'organisation de son propre travail : une étude du cours d'action de cadres de l'industrie”, *Le travail humain*, vol. 67, p. 157-179.

Dineen, B. R., Noe, R. A., Shaw, J. D., Duffy, M. K. & Wiethoff, C. (2007). “Level and dispersion Of satisfaction in teams: Using foci and social context to explain the satisfaction-absenteeism relationship”, Academy of Management Journal, 50: 623-643.

Direnzo & Greenhaus. (2011). Job Search and Voluntary Turnover in a Boundaryless World: A Control Theory Perspective, Academy of Management Review, 36, 3, pp. 567-589.

D’Iribarne, P. (1989). *La logique de l’honneur*, Éd. Seuil, 1970.

Donald, F. & Linigton, J. (2008). “Work/Family Border Theory and Gender Role Orientation in Male Managers” South African Journal of Psychology 38: 659-671

Donnadieu G. (2010). *Manager avec le social. L'approche systémique appliquée à l'entreprise*, Paris, Aubin.

Doyle, C. & Hind, P. (1998). "Occupational stress, burnout and job status in female academics. Gender", *Work and Organisation*, 5, 67-82.

Dreher, G.F. (1982). "The role of performance in the turnover process", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, n° 1, 137-147.

Dubar, C. (1991). La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Paris, Armand Colin (2e ed.1995).

Duhautois R. (2006). *Instabilité et pérennité des emplois*, in Centre d'Etudes de l'Emploi, *La qualité de l'emploi*, Paris, La Découverte, Repères, n° 456, 128 p.

Dumas M. (1999). *Temps partiel et analyse du changement de l'implication organisationnelle : une application quasi-expérimentale*, Thèse de doctorat, Université Paris 1-Sorbonne.

Dunlop, P.D. & Lee, K. (2004). "Workplace deviance, organizational citizenship behavior and business unit performance : the bad apples do spoil the whole barrel", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, p. 67-80.

Dupray A. & Recotillet I. (2009). "Mobilités professionnelles et cycle de vie", in *Économie et Statistique*, Travail-Emploi, n° 423, 31-58.

Duxbury, L.E. & Higgins, C.A. (1991). Gender differences in work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*, 76, 60-74.

Duxbury, L., C. Higgins & D. Neufeld. (1998). "Telework and the balance between work and family : is telework part of the problem or part of the solution?" In *The virtual workplace*, 218-255.

Duxbury, L. E., C. A. Higgins, D. Coghill & Canada Human Resources Development Canada Labour Program. (2003). *Voices of Canadians : Seeking work-life balance*. Human Resources Development Canada, Labour Program.

Dweck, C. S. & Leggett, E. L. (1988). "A social-cognitive approach to motivation and personality". Psychological Review, 95, 256-273.

E

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993).*The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt, Brace, Jovanovich.

Eastman, C. & Marzillier, J.S. (1984). "Theoretical and Methodological Difficulties in Bandura's Self Efficacy Theory". *Cognitive Therapy and Research*, 8 (3), 213-229.

Eccles, J. S. (2005). "Subjective task values and the Eccles *et al.* model of achievement related choices". In A. J. Elliott & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 105-121). New York : Guilford.

Eden, D. & Avirma, A. (1993). "Self-efficacy training to speed reemployment : Helping people help themselves". *Journal of Applied Psychology*, 78, 352-360.

Eisenberger, R., Cotterell, N. & Marvel, J. (1987). “Reciprocation Ideology”. Journal of Personality and Social Psychology, 53, 743-750.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). “Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction”. Journal of Applied Psychology, 82, 812-820.

El Akremi, A. & Roussel, P. (2003). “Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d’équations structurelles : applications en GRH”, *Actes du 14e congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Grenoble, p. 1063-1096.

El Akremi, A.; Guerrero, S. & Neveu, J.-P. (2006). *Comportement organisationnel :, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Volume 2, De Boeck.

Ellenbecker, C.H. (2004). “A theorical model of job retention for home health nurses”. *Journal of Advanced Nursing*, 47(3), 303-310.

Elliot, A. J. & Harackiewicz, J. M. (1996). “Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis”. *Journal of Personality and Social Psychology, 70,* 461-475. Elliot & McGregor, 2001.

Eme B. & Fraisse L., (2005). “La gouvernance locale de la diversification des modes d’accueil : un nouvel enjeu de “cohésion sociale”, *Recherches et Prévisions*, n° 180.

Ergeneli, A., A. Ilsev & P. B. Karapinar. (2010). “Work-family Conflict and Job Satisfaction Relationship : The Roles of Gender and Interpretive Habits”. *Gender, Work & Organization* 17, nº 6, 679-695.

Everitt, B.S. & Dunn, G. (1991). “Applied multivariate data analysis”. London : Edward Arnold.

Evrard Y., Pras B., Roux E. & Desmet P. (2009). *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Dunod, Paris.

Eydoux A., Gomle B. & Letablier M.-T. (2009). “Les salariés ont-ils un employeur family friendly ? ” pp. 325-344 *in* Pailhé Ariane, Solaz Anne (dir), *Entre famille et travail, des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, INED-La découverte, Paris.

F

Falcoz C. (2001). “Cadres à haut potentiel : l’obligation de réussite”, in P. Bouffartigue, A. Grelon, G.Groux, J.Laufer & Y-F. Livian, *Cadres : la grande rupture*, Éditions La Découverte, coll. Recherche.

Farrell, D. (1983). “Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study”. *Academy of Management Journal*, 26: 596-607.

Fast, N.J.; Burris, E.R. & Bartel, C. (2014). “Managing to stay in the dark: managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice”, *Academy of Management Journal*. Vol. 57, Issue 4, p. 1013-1034.

Feldman, S. (2003). “Enforcing social conformity: A theory of authoritarism”, *Political Psychology*, vol. 24, nº 1, p. 41-74.

Festinger, L. (1950). “Informal social communication”. *Psychological Review, 57*(5), 271–282.

Festinger L. (1954). “A theory of social comparison processes”, Human Relations, vol. 7, n° 2, p. 117-140.

Festinger L. (1957). *A theory of cognitive dissonance, Stanford,* California, Stanford University Press.

Finegold, D.; Mohrman, S. & Spreitzer, G.M. (2002). “Age effects on the predictors of technical workers’ commitment and willingness to turnover”, *Journal of Organisational Behavior*, (23 : 5) pp. 655-674.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Fishbein, M. (1997). “Predicting, understanding and changing socially relevant behaviors : Lessons learned”. In C. McGarty & S.A. Haslam, *The message of social psychology : Perspectives on mind in society* (pp. 78-91).

Fletcher, C. (1997a). “The impact of psychometric assessment : fostering positive candidate attitudes and reactions”. *Selection and development review*, 13, 8-11.

Fletcher, C. & Bailey, C. (2003). “Assessing self-awareness: some issues and methods”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 Iss: 5, pp. 395-404.

Ford, M. T., B. A. Heinen & K. L. Langkamer. (2007). “Work and family satisfaction and conflict : A meta-analysis of cross-domain relations”. *Journal of Applied Psychology* 92, nº 1: 57.

Fornell, C. & Larker, D.F. (1981). “Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error”. *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 39-50.

Foudriat, M. (2007). *Sociologie des organisations*, 2e Ed., Pearson Education France, 333 p.

Frank, R. H. & Cook P. J. (1996). *The Winner-Take-All Society: Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us*, Ed. Reed Business Information.

Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992a). “Antecedents and outcomes of work-family conflict : Testing a model of the work-family interface”, *Journal of Applied Psychology*, 77, p. 65-78.

Frone, M.R., Russell, M. & Cooper, M. (1992b). “Prevalence of work-family conflict : Are work and family boundaries asymmetrically permeable?” *Journal of Organizational Behavior, 13* (7), 723-729.

Frone, M. R., M. Russell & G. M. Barnes (1996). “Work-family conflict, gender and health-related outcomes : A study of employed parents in two community samples”. *Journal of occupational health psychology*, nº 1, p. 57.

Frone M.R. (2003). “Work-family balance”, dans Quick J.C. Tetrick L.E. (Eds), *Handbook of occupational health psychology*, American Psychological Association, p. 143-162.

G

Gabarret, I. & Vedel, B. (2012). “Quitter son emploi pour devenir entrepreneur”, @GRH, 2012/3 n° 4, p. 79-97. DOI : 10.3917/grh.123.0079.

Gallos, J. V. (1989). “Exploring women’s development : Implications for career theory, practice and research”. *Handbook of career theory* 110: 132.

Garavan, T.N. ; Morley, M. & Flynn, M. (1997). “360 degree feedback, its role in employee development”, *Journal of Management Development*, Vol. 16 (2), pp. 134-147.

Gareis, K. C. & R. C. Barnett. (2008). “The development of a new measure for work-family research : Community resource fit”. *Community, Work & Family* 11, nº 3: 273-282.

Garner H., Méda D. & Sénik C. (2004). “La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale”. *DARES Premières Synthèses*, n° 50.3.

Gaudet, M.-C. & Tremblay, M. (2012). “Les oubliés du leadership: comprendre l’effet des leaderships de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines”. @GRH, 2: 11-42.

Gaudin J.-P., (1998). “La gouvernance moderne, hier et aujourd’hui : quelques éclairages à partir des politiques publiques françaises”, in *La gouvernance, Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, mars.

Gautié, J., (2006). “Le modèle social français”, in *Cahiers français*, n° 330.

Gavard-Perret, M.-L.; Gotteland, D.; Haon, C. & Jolibert, A. (2008). *Faire de la recherche en sciences de gestion*, Paris, Pearson.

Gecas, V. (1991). “The self-concept as a basis for a theory of motivation”, in *the self-society dynamic*, ed. J. A. Howard and P. L. Callero. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Gellatly, I. R., Meyer, J. P. & Luchak, A. A. (2006). “Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors : A test of Meyer and Herscovitch's propositions”. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2): 331-345.

Génin, E. (2009). “L'empiétement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle”, *@GRH*, N°10.

Génin, E. (2014). “Quels facteurs influencent la satisfaction des cadres à l'égard de l'équilibre des temps (personnel et professionnel)?”, *@GRH*, n°10.

Ghiselli, E.E. (1964). *Theory of Psychological Measurement*. McGraw-Hill Book Company.

Gibbons, D. E. & L. R. Weingart. (2001). "Can I Do It? Will I Try? Personal Efficacy, Assigned Goals, and Performance Norms as Motivators of Individual Performance1". *Journal of Applied Social Psychology* 31, nº 3: 624-648.

Giraud, L.; Roger, A. & Thomines, S**.** (2012). "La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 84 : 44-60,74,76.

Girin, J. (1995). "Les agencements organisationnels", in Charue-Duboc, F., *Des savoirs en action*, L'Harmattan, coll. Logiques de gestion, Paris.

Gist, M. E. & T. R. Mitchell. (1992). "Self-efficacy : A theoretical analysis of its determinants and malleability". *Academy of Management Review*: 183-211.

Glass, D. C. & Carver, C. S. (1980). "Helpleness and the coronary prone behavior pattern". In Garber, J. & Seligman, M. E. P. (Eds.), *Human Helpleness : Theory and Aplications*, Academic Press, New York, pp. 223-243.

Glazer, S. & Beehr, T.A. (2005). "Consistency of implications of three role stressors across four countries". *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 467-487.

Goode W.J. (1960). "A theory of role strain", American Sociological Review, vol. 25, n° 4, p. 483-496.

Good, T. J. & Young, C. E. (1996). "Assessing Hierarchical Differences in Job-Related Attitudes and Turnover among Retail Managers". *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 24, n° 2. pp. 148-157.

Goff, S. J., M. K. Mount & R. L. Jamison. (1990). "Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism : A field study". *Personnel psychology* 43, nº 4: 793-809.

Goshal, S. & Bartlett, C. (1998). "L'entreprise individualisée : une nouvelle logique de management", Paris, Maxima Laurent du Mesnil Editeur (trad. par M.A. Schmitt de *The Individualized Corporation*, Harper, 1997).

Gosling, P. (1996). *Psychologie sociale : l'individu et le groupe*, Éd. Breal, tome 1.

Gouldner A.W. (1960). "The norm of reciprocity : A preliminary statement", *American Sociological Review*, vol. 25, n° 2, p. 161-178.

Guimond, S. & Roussel, L. (2002). "L'activation des stéréotypes de genre, l'évaluation de soi et l'orientation scolaire". Dans J.-L. Beauvois, R.-V. Joule & J.-M. Monteil (Eds.) *Perspectives cognitives et conduites sociales*. (Vol. 8, pp. 163-179). Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Graef, M. I., D. L. Wells, A. M. Hyland & P. M. Muchinsky. (1985). "Life history antecedents of vocational indecision". *Journal of Vocational Behavior* 27, nº 3: 276-297.

Graesser, A. C. & Nakamura, G. V. (1982). "The impact of schemas on comprehension and memory". In G. H. Bower (Ed.), The Psychology of Learning and Motivation, Vol. 16. New York: Academic Press.

Graham, M.W. & Messner, P.E. (1998). "Principals and job satisfaction". The International Journal of Educational Management. 12(5), 196-202.

Grandey, A., Cordeiro, B. & Crouter, A. (2005). “A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship”. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78 : 5, 305-323.

Grau, R., M. Salanova & J. M. Peiró (2001). “Moderator effects of self-efficacy on occupational stress”. *Psychology in Spain* 5, nº 1: 63-74.

Greenglass, E. & Burke, R.J. (1991). “The relationship between stress and coping among Type As”. *Journal of Social Behavior and Personality*, *6*(7), 361-373.

Greenhaus, J.H. & N.J. Beutell. (1985). “Sources of conflict between work and family roles”. *Academy of management review* 76-88.

Greenhaus, J. H., S. Parasuraman & K. M. Collins. (2001). “Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession”. *Journal of Occupational Health Psychology* 6, nº 2, 91.

Greenhaus, J.H., Collins, K.M. & Shaw, J.D. (2003). “The relation between work-family balance and quality of life”. *Journal of Vocational Behavior*, 63 : 3, 510-531.

Greenhaus, J.H., Allen, T.D. & Spector, P.E. (2006). “Health consequences of work-family conflict. “The dark side of the work-family interface”, in P.L. Perrewé and D.C. Ganster (eds), *Research in Occupational Stress and Well-Being*, Amsterdam : Elsevier.

Greenhaus, J. H. & G. N. Powell. (2006). “When work and family are allies : A theory of work-family enrichment”. *The Academy of Management Review ARCHIVE* 31, nº 1, 72-92.

Greenhaus J.H. & Allen T.D. (2011). “The work-family balance: a review and extension of the literature” dans Quick J.C. & Tetrick L.E. (Eds), *Handbook of occupational heath psychology*, 2e edition, Washington DC, American Psychological Association, p. 165-183.

Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). “A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the millennium”. Journal of Management, 26: 463-488.

Grzywacz, J. G. & N. F. Marks. (2000). “Reconceptualizing the work-family interface : An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family”. *Journal of Occupational Health Psychology; Journal of Occupational Health Psychology* 5, nº 1, 111.

Grzywacz, J. G. & Butler, A. B. (2005). “The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 97-109.

Guergoat-Larivière, M. & Marchand, O. (2012). “Définition et mesure de la qualité de l’emploi : une illustration au prisme des comparaisons européennes”, in *Économie et Statistique*, Travail-Emploi, n° 454, 23-42.

Guérin-Pace, F. ; Samuel, O. & Ville, I. (2009). *En quête d’appartenance. L’enquête histoire de Vie sur la construction des identités.* Grandes enquêtes, les Editions de l’Ined, 220 p.

Guillemain H. (2010). *La méthode Coué : histoire d'une pratique de guérison au XXe siècle*, Seuil, coll. “L'univers historique”, Paris.

Gutek, B. A., S. Searle & L. Klepa. (1991). “Rational versus gender role explanations for work-family conflict”. *Journal of applied psychology* 76, nº 4: 560.

H

Hackett, G. & N. E. Betz. (1989). “An exploration of the mathematics self-efficacy/mathematics performance correspondence”. *Journal for Research in Mathematics Education*: 261-273.

Hacking, I. (2001). *Entre science et réalité : La construction sociale de quoi ?*, Paris, La Découverte.

Hackman J. & Lawler III E. (1971). “Employee reactions to job characteristics”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, n° 3, p. 259-286.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). “Development of the Job Diagnostic Survey”. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

Hackman, J.R. & Oldharn, G.R. (1976). “Motivation through the design of work: Test of a theory”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hair, J. F. Jr., Anderson, R., Tatham, R. & W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hall D.T. & Richter J. (1988). “Balancing Work Life and Home Life: What can organizations do to help?”, *The Academy of Management Executive*, vol. 2, n° 3, p. 213-223.

Hammer, L. B., T. N. Bauer & A. A. Grandey. (2003). “Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors”. *Journal of Business and Psychology* 17, nº 3, 419-436.

Hammer, T. H. & A. Avgar. (2005). “The impact of unions on job satisfaction, organizational commitment, and turnover”. *Journal of Labor Research* 26, nº 2, 241-266.

Hansen, M. (2002). “Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies”. *Organization Science*,13(3): p. 232, 18 p.

Hansez, I., Bertrand, F., De Keyser, V. & Perée, F. (2005). “L’impact des conditions temporelles et matérielles de travail sur le départ précoce des enseignants”. *Le Travail Humain*, 68 (3), 193-223.

Hanson, G. C., L. B. Hammer & others. (2006). “Development and validation of a multi-dimensional scale of perceived work-family positive spillover”. *Journal of Occupational Health Psychology* 11, nº 3: 249.

Harackiewicz, J., Abrahams, S. & Wageman, R. (1987). “Performance evaluation and intrinsic motivation: the effects of evaluative focus, rewards, and achievement orientation,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, N° 6, pp. 1015-1023.

Harre, R. & Gillett, G. (1994). *The discursive mind*. London: Sage.

Harris, C., K. Daniels & R. B. Briner. (2003). “A daily diary study of goals and affective well-being at work”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, nº 3: 401-410.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Keyes C.L. (2002). “Well-Being in the Workplace and its Relationship to Busi Outcomes: A Review of the Gallup Studies”. In C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), Flourishing: The Positive Personandthe Good Life (pp. 205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.

Hausknecht, J. P., C. O. Trevor & M. J. Howard. (2009). “Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality : Implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size”. *Journal of Applied Psychology; Journal of Applied Psychology* 94, nº 4: 1068.

Healy, M. C., Lehman, M. & McDaniel, M. A. (1995). “Age and voluntary turnover: A quantitative review”. *Personnel Psychology*, 48, 335-346.

Henne, D. & Locke, E. (1985). “Job dissatisfaction: What are the consequences?”, *International Journal of Psychology, 20*(2), 221.

Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C. & Negrini, A. (2009). “Human resource management practices, organizational commitment, and early retirement among late-career managers”. *Human Resource Management*, 48(6), 895-915.

Herzberg F. Mausner B. Peterson R.O. & Capwell D.F. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*, Psychological Service of Pittsburgh.

Herzberg F., Mausner B. & Synderman B. (1959). *The motivation at work*, New York, Wiley.

Herzberg, F. (1968). “One more time: how do you motivate employees?” *Harvard Business Review 46*(1), 53-62.

Herzberg F. (1971). “Le travail et l’argent (Does money really motive ?)”, *Revue Française des Affaires Sociales*, vol. 24, n° 4, p. 111-115.

Herzberg, F. (1979). “Motivation and innovation: Who are workers serving?”, *California Management Review*, 22 (2), 60-70.

Hidri, O. (2009). “Qui se ressemble s’assemble… : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial”, *Revues Française de Sciences Sociales*, Formation Emploi, 67-82.

Hill, E. J. (2005). “Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support”. *Journal of Family Issues* 26, nº 6: 793-819.

Hill, E.J., Ferris, M. & Martinson, V. (2003). “Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life”. *Journal of Vocational Behavior, 63*, 220-241.

Ho, D. D., A. U. Neumann, A. S. Perelson, W. Chen, J. M. Leonard, M. Markowitz & others. (1995). “Rapid turnover of plasma virions and CD4 lymphocytes in HIV-1 infection”. *Nature* 373, nº 6510: 123-126.

Hochschild, A. (1989). “The second shift: working parents and the revolution at home”, *Reading*, 258-262.

Hollandts, X. & Guedri, Z. (2008). “Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise“, *Revue Française de Gestion*, vol. 34, iss. 183-179, p. 35-50.

Holmbeck G.N. (1997). “Toward terminological, conceptual and statistical clarity in the study of mediators and moderators”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology,* vol. 65 (4), pp. 599-610.

Hom, P.W. & Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover.* Gincinnati: South/Western.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction, Harper and Brothers*, New York,

Hochschild A.R. (2003). “The time bind: when work becomes home and home becomes work”, dans Harper D. Lawson H.M. *The cultural study of work*, Rowman et Littlefield Publishers, p. 261-272.

House, R. J. (1971). “A path goal theory of leader effectiveness”, in *Administrative Science Quaterly*, 16, 321-328.

Howard, A. & D. Bray. (1988*). Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford.

Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A., (1972). “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, N° 4. pp. 555-573.

Hulin, C. L., Roznowski, M. & Hachiya, D. (1985). “Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration”. *Psychological Bulletin*, 97, 233-250.

Hunt J.W. & Saul P.N. (1975). “The relationship between age, tenure, and job satisfaction in males and females”, *Academy of Management Journal*, vol. 18, n° 4, p. 690-702.

Huselid, M. A. (1995). “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”. *Academy of Management Journal*, 38 : 635-72.

I

Igalens J. (1997). “La mobilisation des ressources humaines”, *Personnel*, 378, 37-41.

Igalens J. (1999). *Satisfaction au travail*, in Le Duff (éd.), Encyclopédie de la Gestion et du Management, Paris : Dalloz, 1246-1247.

Igalens J. & Roussel P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris: Economica, collection Recherche en gestion.

Iglesias K., Renaud O. & Tschan F. (2010). “Satisfaction au travail : conséquences du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH”, Actes du Congrès AGRH, Saint-Malo.

J

Jaccard, J., Turrisi, R. & Wan, C.K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA : SAGE Publication.

James L.R. & Brett, J.M. (1984). “Mediators, moderators, and tests for mediation”, in *Journal of Applied Psychology*, vol. 69 (2), 307-321.

Jaros, Stephen J., John M. Jermier, Jerry W. Koehler & Terry Sincich (1993). “Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models,” *Academy of Management Journal*, 36 (5), 951-995.

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.

Jex, S. M. & Spector, P. E. (1989). “The generalizability of social information processing to organizational settings: A summary of two field experiments”. *Perceptual and Motor Skills, 69*, 883-893.

Jex, S. M. & P. D. Bliese. (1999). “Efficacy beliefs as a moderator of the impact of work-related stressors : A multilevel study”. *Journal of applied psychology* 84, n° 3, 349.

Jex, S. M., P. D. Bliese, S. Buzzell & J. Primeau. (2001). “The impact of self-efficacy on stressor-strain relations : Coping style as an explanatory mechanism”. *Journal of Applied Psychology* 86, n° 3, 401.

Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Jha, S. (2013). “Managerial Practices, Transformational Leadership, Customer Satisfaction And Self Efficacy As Antecedents Of Psychological Empowerment”, *Journal of Management Research*, Vol. 13, Issue 2, p. 105-117.

Jöreskog, K.G. (1971). “Statistical analysis of set of congeneric tests”. *Psychometrika*, vol. 36, pp. 109-133.

Jöreskog, K. G. (1993). *Testing structural equation models*. In K. A. Bollen & J. S. Lang (Eds.), “Testing structural equation models” (pp. 294-316). Newbury Park, CA: Sage.

Jourden, F. J., Bandura, A. & Banfield, J. T. (1991). “The impact of conceptions of ability on self-regulatory factors and motor skill acquisition”. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 8, 213-226.

Judd, C.M. & Kenny, D.A. (1981). “Process Analysis: Estimating mediation in treatment evaluations”. *Evaluation Review*, 5(5), 602-619.

Judge, T. A. & Hulin, C. L. (1993). “Job satisfaction as a reflection ofdisposition: A multiple source causal analysis”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. & Rich, B. L. (2010). “The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature”. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157-167.

Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). “Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emo-tional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis”. *Journal of Applied Psychology*, 86,80-92.

Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. & Locke, E.A. (2005). “Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment”. *Journal of Applied Psychology*, 90, Vol. 2, 257-268.

Judge, T. A. & Ilies, R. (2004). “Affect and job satisfaction : A study of their relationship at work and at home”. *Journal of Applied Psychology, 89,* 661-673.

Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2008). “On the value of aiming high: The causes and consequences of ambition”. *Journal of Applied Psychology*.

Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A. & Rich, B. L. (2007). “Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences”. Journal of Applied Psychology, 92, 107-127.

Judge, T. A. & Klinger, R. (2007). “Job satisfaction : subjective well-being at work”. In M. Eid & R. Larsen (Eds), *The science of subjective well-being*, 393-413. New York, NY : Guilford Publications.

K

Kahn M., Wolfe D., Quinn R., Snoek J. & Rosenthal R. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, New York: John Wiley.

Kanter, R.M. (1968). “Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities”, *American Sociological Review*, (33:4), pp. 499-517.

Karatepe, O.M. & Sokmen, A. (2006). “The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees”. *Tourism Management*, 27(2), 255-268.

Karasek R. (1979). “Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n° 2, p. 285-308.

Karnas G. ; Vandenberghe C. & Delobbe N. (2005). *Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes.* Volume 1, Évaluation et développement des compétences au travail.

Katz, D. (1960). “The functional approach to the study of attitudes”. *Public Opinion Quarterly*, 24, 163-204.

Katz, D. & R. L. Kahn. (1978). *The social psychology of organizations*, 2nd Ed, New York: Wiley.

Kelliher C. & Anderson D. (2010). “Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work”, Human Relations, vol. 63, n° 1, p. 83-106.

Kelloway, E.K. (1995). “Structural Equation Modeling in Perspective”. Journal of Organizational Behavior,16 (3), 215-224.

Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H. & Barham, L. (1999). “The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 337-346.

Kenny, D.A. & Judd, C.M. (1984). “Estimating the non-linear latent variables”. *Psychological Bulletin*, 96, 201-210.

Kenny, D.A. (2011). *SEM: Miscellanous variables*. http://davidakenny.net/cm/mvar.htm.

Kenny, D., Kashy, D.A. & Bolger, N. (1998). “Data analysis insocial psychology”. In Gilbert, D.T., Fisk, S.T. & Gardner, G. *The handbook of social psychology*, 4th ed., Boston, Oxford University Press, pp. 233-265.

Kerber, K. W. & Campbell, J. P. (1987). “Job satisfaction: Identifying the important parts among computer salesand service personnel.” *Journal of Business and Psychology* 1(4): 337-35.

Kidwell, R. E., Jr. & Bennett, N. (1993). “Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research”. *Academy of Management Review*, 18, 429-456.

Kim, H. & Markus, H. R., (1999). “Deviance or uniqueness, harmony or conformity? A cultural analysis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, nº 4, p. 785-80.

Kinnunen, U. & Mauno, S. (1998). “Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland”. *Human Relations*, *51*(2), 157-177.

Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S. & Pulkkinen, L. (2006). “Type of work-family interface : well-being correlates of negative and positive spillover between work and family”. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47 (2), 149-162.

Kirchmeyer, C. (1992). “Nonwork participation and work attitudes: A test of scarcityvs. expansion models of personal resources”, *Human Relations*, Vol. 45, n° 8, p. 775-795.

Kitanaka, J. (2011). *Depression in Japan: psychiatric cures for a society in distress*, Princeton University Press, 264 p.

Klassen, R. M. & Chiu, M. M. (2010). “Effects on teachers’ self-efficacy and job satisfaction: teacher gender, years of experience, and job stress”. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756.

Klein T. & Ratier D. (2012). “L’impact des TIC sur les conditions de travail”, Centre d’analyse stratégique, La note de synthèse n° 266 Ko, 1997.

Klein H.J., Molloy J.C. & Brinsfield C.T. (2012). “Reconceptualization workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds”, in *Academy of Management Review*, 37, 1, p. 130-151.

Kossek, E. & C. Ozeki. (1998). “Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship : A review and directions for organizational behavior-human resources research”. *Journal of applied psychology* 83, nº 2, 139-149.

Kossek, E. E. (2006). *Work and family in America : Growing tensions between employment policy and a changing workforce. A thirty-year perspective*. In E. Lawler & J. O’Toole (Eds.), America at work : Choices and challenges (pp. 53-72). New York, NY : Palgrave MacMillan.

Kossek, E. & Hammer, L. (2008). “Supervisor work/life training gets results”. Boston, MA : *Harvard Business Review*. Page 36.

Kossek Kelly, E., Hammer E., Durham, L., Bray M., Chermack, J., Murphy, K. L. & Kaskubar, D. (2008). “Getting there from here : Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes”. In J. P. Walsh & A. Brief (Eds.), The Academy of Management Annals (Volume 2, pp. 305-349). New York, NY : Routledge.

Kossek, E. & Michel, J. (2010). “Flexible work scheduling”. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial-organizational psychology* (pp. 535-572). Washington, DC : American Psychological Association.

Kossek, E. E., B. B. Baltes & R. A. Matthews. (2011). “How work-family research can finally have an impact in organizations”. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, nº 3, 352-369.

Kossek E., Baltes B. B. & Matthews R. A. (2011). “How Work-Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations”, *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 352-369.

Krief, T. & Dassé, S. (2013). *Négociation de depart.* Eyrolles.

Krueger, N.F., Jr. & Dickson, P.R. (1993). “Self-efficacy and perceptions of opportunities and threats”. *Psychological Reports*,72, 1235-1240.

Kuhl, J. & Atkinson, J. W. (1984). “Perspectives in human motivational psychology: A new experimental paradigm”. In V. Sarris & A. Parducci (Eds.), Perspectives in psychological experimentation: Toward the year 2000 (pp. 235-252). Hillsdale, N J: Erlbaum.

Kuvaas, B. (2006a). “Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation”, *International Journal of Human Resource Management*, 17, 3, 504-22.

L

Lam S.S., Schaubroeck J. & Ayree S. (2002). “Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study”, *Journal of OrganizationalBehavior*, 23, pp. 1-18.

Lambert, E. G. & Hogan, N. (2009). “The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model”. *Criminal Justice Review*, 34, 96-118.

Lambert, C., Kass, S. J., Piotrowski, C. & Vodanovich, S. J. (2006). “Impact Factors on Work-Family Balance : Initial Support for BorderTheory”. *Organization Development Journal*. 24-3, 64-76. 132, Page 7.

Lambin J.J. (1994). *La recherche Marketing*, Ediscience International.

Landy, F. J. (1978). “An opponent process theory of job satisfaction”. *Journal of Applied Psychology, 63*(5), 533-547.

Lane, I. M., Mathews, R. C. & Prestholdt, P. H. (1988). “Determinants of nurses intentions to leave their profession”. *Journal of Organizational Behavior*,9, 367-372.

Langa, P. (1997). “L’activité des cadres : un objet d’étude”. *Performances humaines et techniques, 91,* 25-30.

Lapierre, L.M. & Allen, T.D. (2006). “Work-supportive family, family supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping : implications for work-family conflict and employee well-being”. *Journal of Occupational Health Psychology,* 11 : 2, 169-181.

Lapointe, P.-A. (1995). “La réorganisation du travail : continuité, rupture et diversité”. In *La réorganisation du travail. Efficacité et implication.* Québec : Presses de l’Université Laval, pp. 3-43.

Laroche H., (2000). “Le manager en action : les jugements et l’attention”, *Perspectives en Management Stratégique*, Desreumaux A., Marchesnay M. & Palpacuer F., tome VII,

Lawler, E. E. III, (1971). *Pay and organizational effectiveness,* New York : McGraw-Hill.

Lazarsfeld, P. F. (1950a). “The Logical and Mathematical Foundations of Latent Structure Analysis”, Chapter 10 in Stouffer (1950).

Lazarsfeld, P. F. (1950b). “Some Latent Structures”, Chapter 11 in Stouffer (1950).

Lazuech, G. (2000). “Recruter, être recrutable. L’insertion professionnelle des jeunes diplômés d’écoles d’ingénieurs et de commerce”, *Formation Emploi*, n° 69, 20 p.

Lazzari Dodeler, N. & Tremblay, D. G. (2014). “Travailler plus longtemps ? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie”, *Question(s) de management*, n° 6.

Lecompte J. (2004). *Les applications du sentiment d’efficacité personnelle*, Paris, L’Harmattan, Paris.

Lebé, G. (2005). “Diriger, manager avec la pédagogie”, *Éducation & Management*, n° 30.

Ledoux, I., Talbot, L., Jetté, S. & Grenon, V. (2013). “Définition opérationnelle de l’auto-efficacité selon la méthode de Walker & Avant dans le cadre de la formation en soins infirmiers”. *L’infirmière clinicienne*, vol. 10, n° 1, pp. 70-83.

Lee, S.-Y. & Whitford, A. B. (2008). “Exit, voice, loyalty, and pay: evidence from public workforce”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4): 647-671.

Lee, T. W. (analytic) & T. R. (analytic) Mitchell. (1990). “The unfolding effects of organizational commitment and anticipated job satisfaction on volontary employee turnover (English)”. *Motiv. emot.* 15, nº 1, 99-121.

Lee, G. & Jimenez, B. S. (2011). “Does performance management affect job turnover intention in the federal government?” *The American Review of Public Administration.*, 41 (2), 168-184.

Le Louarn, J.-Y. (2008). “Les tableaux de bord ressources humaines”, Paris, Liaison 229.

Lefcourt, H. M. (1976). *Locus of contro*l. New York : Lawrence Erlbaum Associates.

Lefcourt, H. M. (1979). “Personality variables in social behavior”, in *Journal of Personality Assessment*, vol. 43, Issue 3, p. 318.

Lepak, D. P. & S. A. Snell. (1999). “The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development”. *Academy of management review*: 31-48.

Levet, P. (2005). “Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié”, *Management & Avenir*, n°4, pp. 171-186.

Levy-Leboyer, C. (1998). *La motivation dans l’entreprise*. Ed. d’Organisation.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology.* New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1932). “A technique for the measurement of attitudes”. *Archives of Psychology*. 140:5-55.

Lincoln, James R. & Arne L. Kalleberg (1985). “Work Organization and Work Force Commitment: A Study of Plants and Employees in the US and Japan”. *American Sociological Review* 50:738-60.

Lindley, P. & Walker, S.N. (1993). “Theorical and methodological differentiation of moderation and mediation”, in *Nursing Research*, 42, 276-279.

List J. & Levitt, S. (2011). “Was There Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments”, *American Economic Journal: Applied Economics*, vol. 3.

Livet, P. (2000). *De la perception à l’action : contenus perceptifs et perception de l’action.* Paris, Vrin.

Livian, Y.-F. (2001). “Une relation d'emploi ordinaire ?” *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte , “Recherches”, 352 pages.

Locke, E. A. (1970). “Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis”. *Organizational Behavior & Human Performance*, 5, 484-500.

Locke, E. A. (1976). “The nature and causes of job satisfaction”. *Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago : Rand McNally* 1319-1328.

Locke E.A., Shaw K.N., Saari L.M. & Latham G.P. (1981). “Goal setting and task performance: 1969-1980”, *Psychological Bulletin*, vol. 90, n°1, p. 125-152.

Lawler E.J. (1992). “Affective Attachments to Nested Groups: A Choice Process Theory”, *American Sociological Review*, n° 57, , p. 327-339.

Lu, L., Chang, Y. & Lai, S. (2011). “What differentiates success from strai)n: The moderating effects of self-efficacy”, in *International Journal of Stress Management*, Vol. 18(4), 396-412.

Luchak, A.A. & Gellatly, I.R. (2007). “A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes”. *Journal of Applied Psychology*, 92:3, pp. 786-793.

Lundberg, U., Krantz, G. & Berntsson, L. (2003). “Total workload, stress and muscular problems in a gender perspective”, *Socialmedicinsk tidskrift*, 3, 245-254.

M

MacCallum, R. C. & Browne, M. W. (1993). “The use of causal indicators in covariance structure models: Some practical issues”. *Psychological Bulletin*, 114, 533-541.

MacEwen, K. E. & J. Barling. (1994). “Daily consequences of work interference with family and family interference with work”. *Work & Stress* 8, n° 3: 244-254.

MacKenzie, Scott B. & Richard A. Spreng (1992). “How Does Motivation Moderate The Impact Of Central And Peripheral Processing On Brand Attitudes and Intentions?” *Journal of Consumer Research*, 18, 519-529.

MacKenzie S.B., Podsakoff P.M. & Ahearne M. (1998). *Some possible antecedents and consequences of in role and extra-role salesperson performance*. J Mark; 62(3): 87-98.

MacKinnon, D. P., Warsi, G. & Dwyer, J. H. (1995). “A simulation study of mediated effect measures”. *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 41-62.

MacKinnon D.P., Lockwood Ch., M., Hoffman, J.M., West S.G. & Sheets V. (2002). “A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects”, *Psychological Methods*, Vol. 7 (1), pp. 83-104.

MacKinnon, D.P., Fairchild, A.J. & Fritz, M.S. (2007). “Mediation analysis”. *Annual Review of Psychology*, 58, 593-614.

Maertz Jr, C. P. & M. A. Campion. (2004). “Profiles in quitting : Integrating process and content turnover theory”. *The Academy of Management Journal*: 566-582.

Maillet L. (1989). *Psychologie et organisations : l’individu dans son milieu de travail*, Paris, Agence d’Arc Inc., 3e édition.

Maio, G. M., Esses, V. M. & Olson, J. M. (2000). *Once more, with feeling: From the function-structure model of attitudes to the need for affect*. Paper presented to the European Association of Social Psychology Group Meeting on Attitudes in the 21st Century. Gregynog, Wales.

Malhotra, N. (1993). “Marketing research: An applied orientation”, New Jersey: Prentice-Hall.

March J.G. Simon H.A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.

Marchal, E. & Bureau, M.-C. (2009). “Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail”, Revue Française de Sociologie, vol. 50, pp. 573-598.

Marks, S.R. (1977). “Multiple roles and role strain : some notes on human energy, time Commitment”. American Sociological Review, 42 : 6, 921-936.

Martin, P. (2014). “La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 93, 18-31.

Maslow A.H. (1943). “A theory of human motivation”, *The Psychological Review*, vol. 50, n°4, p. 370-396.

Mathieu J. & Hamal K. (1989). “A causal model of the antecedents of organizational commitment among profesionnals and non professionals”, *Journal of Vocational Behaviour*, 34, p. 199-317.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment”. *Psychological Bulletin*, 108 : 2, 171-194.

Mathieu J.E. & Farr J.L. (1991). “Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n° 1, 127-133.

Maugeri S. (2004). *Théories de la motivation au travail*, Dunod.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: The Free Press.

McClelland, G.H. & Judd, C.M. (1993). “Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects”. Psychological Bulletin. 114: 376-390.

McCracken, D. (2000). “Winning the talent war for women”. *Harvard Business Review*, 22 (6), 159-167.

McGee, M. & Ford, R. (1987). “Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales”. *Journal of Applied Psychology*, 72: 638-642.

McGhee P. E. & Teevan, R. C. (1967). “Conformity behavior and need for affiliation”, *Journal of Social Psychology*, vol. 72, n° 1, p. 117-121.

Merritt D. (1968). “Bias, the Brain and Student Evaluations of Teaching”, *St. John's Law Review*, vol. 82, 2008, p. 235-287.

Merton, R. K. (1968). “The Matthew Effect”, *Science*, vol. 159, n° 3810, pp. 56-63.

Messmer-Magnus, J.R. & Viswesvaran, C. (2005). “Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict : A meta-analytic examination”, in *Journal of Vocational Behavior*, Volume 67, Issue 2, Pages 215-232.

Meyer, T. & Verlhiac, J.-F. (2004). “Auto-efficacité : quelle contribution aux modèles de prédiction de l’exposition aux risques et de la préservation de la santé?” *Autour de l’œuvre d’Albert Bandura. Savoirs*, hors-série, 117-134.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). “Testing the ‘side bet theory’ of organizational commitment: Some methodological considerations”. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer N.J. & Allen J.P. (1991). “A three component conceptualization of organizational commitment”, in *Human Resource Management Review*, n°1, p. 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Advanced Topics in Organizational Behavior*: *Commitment in the workplace: Theory, research, and application.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). “Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three component conceptualization”. *Journal of Applied Psychology*, 78 : 4, 538-551.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization : a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”. *Journal of Vocational Behavior*, 61 : 1, 20-52.

Meyer, J. P. (2009). *Commitment in a changing world of work*. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), "Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions" (pp. 37-68). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M. (2010). "Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis andre-conceptualization". *Human Resources Management Review*, 20, 283-294.

Meyssonnier R. (2005). *L'attachement des salaries à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs*, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III Paul-Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence.

Michel S. (1989). *Peut-on gérer les motivations ?*, PUF.

Michel S. (1991). "Motivation, satisfaction et implication" dans Aubert N. *et al.* (Eds), Management, aspects humains et organisationnels, Paris, PUF, p. 173-204.

Michel, J. S., J. K. Mitchelson, L. M. Kotrba, J. M. Le Breton & B. B. Baltes. (2009). "A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages". *Journal of Vocational Behavior* 74, n° 2: 199-218.

Miller, S.M. (1980). "Why having control reduces stress : If I can stop the roller coaster, I don't want to get off". In J. Garber & M.E.P. Seligman (Eds.), *Human helplessness : Theory and applications* (pp. 71-95). New York : Academic Press.

Miller, S.M., Lack, E.R. & Asroff, S. (1985). "Preference for control and the coronary-prone behavior pattern : 'I'd rather do it myself' ". *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 492-499.

Mintzberg, H. (1989). *'The Structuring of Organizations', Readings in Strategic Management*, Asch, D. & Bowman, C. Eds. London, Macmillan Education.

Mintzberg, H. (2011). *Manager: ce que font vraiment les managers.*

Mitchell, T.R., Hopper, H., Daniels, D., George-Falvy, J. & James, L.R. (1994). "Predicting self-efficacy and performance during skills acquisition". *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 506-517.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J. & Erez, M. (2001). "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover". *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.

Mobley, W.H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.

Mobley, W.H., Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T. (1978). "An evaluation of precursors of hospital employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408-414.

Mobley, W. H. & Fisk, M. J. (1982). *Employee turnover : Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley Reading, MA.

Mobley, William H. (1982). "Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research". *Academy of Management Review* 7, n° 1, 111-116.

Moè, A., Pazzaglia, F. & Ronconi, L. (2010). *When being able is not enough. The combined value and positive affect and self-efficacy for job satisfaction in teaching*. Teaching and Teacher Education, 26(5), 1145-1153.

Moen, P. & Yu, Y. (2000). “Effective work/life strategies: Working couples, work conditions, gender and life quality”. *Social Problems*, 47, 291-326.

Mone, M.A. (1994). “Comparative validity of two measures of self-efficacy in predicting academic goals and performance”. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 516-529.

Morin, P. (1997). Cadres. *Performances humaines et techniques, 91*, 6.

Mossholder, K. V., A. G. Bedein & A. A. Armenakis. (1982). *Employee-organization linkages : The psychology of commitment and turnover*. New York : Academic Press,.

Motowildo, S. J. (2003). “Job performance”. *Handbook of psychology*.

Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). “The measurement of organizational commitment”. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.

Mowday, R. T., L. W. Porter & R. M. Steers. (1982). *Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. vol. 153. Academic Press New York,.

Mowday R.T. Porter L.W. & Steers R.M. (1979). “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior,* vol. 14, p. 224-247.

Mowday, R. T., Koberg, C. S. & McArthur, A. W. (1984). “The psychology of withdrawal processes: a cross validation of mobely’s intermediate linkages models of turnover in two samples”. *Academy of Management Journal*, 27, 79-94.

Mueller, C., Boyer, E., Price, J. & Iverson, R. (1994). “Employee attachment and noncoercive conditions of work”. Work and Occupations, 21, 179-212.

Mueller, C. W. & Kim, S. W. (2008). “The contented female worker: Still a paradox”. In K. A. Hegtvedt & J. Clay-Warner (Eds.), *Justice: Advances in group processes volume 25* (pp. 117-150). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

Murray R. Barrick & Ryan D. Zimmerman. (2005). “Reducing Voluntary, Avoidable Turnover Through Selection”. *Journal of Applied Psychology* 90, n° 1, 159-166.

N

Nadler, D. A. & Lawler, E. E. (1977). “Motivation: A diagnostic approach”. In J. R. Hackman, E. E. Lawler & L. W. Porter (Eds.), Perspectives on behavior in organizations (pp.26-34). New York, NY: McGraw-Hill.

Naftulin, D. H., Ware, J. E. Jr. & Donnelly, F. A. (1973). “The Doctor Fox Lecture: A Paradigm of Educational Seduction”, *Journal of Medical Education*, vol. 48, p. 630-635.

Namasivayam, K. & Zhao, X. (2007). “An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India”. *Tourism Management*, 28 : 5, 1212-1223.

Naylor, J. C., Pritchard, R. D. & Ilgen, D. R. (2013). *A theory of behavior in organizations,* New York : Academic Press.

Near, J. P., R. W. Rice & R. G. Hunt. (1980). “The relationship between work and nonwork domains : A review of empirical research”. *Academy of Management Review*: 415-429.

Netemeyer, R. G., T. Brashear-Alejandro & J. S. Boles. (2004). “A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables : A retail sales context”. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32, nº 1, pp. 49-60.

Netemeyer, R.G., Boles, J.S. & McMurrian, R. (1996). “Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 81(4), p. 400-410.

Neveu J.P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise. Étude sur l'intention de départ volontaire,* Ed. Economica, Paris.

Nicholls J.G. (1984). “Achievement motivation Conceptions of ability, subjective expérience, task choice, and performance”. Psychological Review, 91, 328-346.

Nicholls J.G. (1989). *The competitive ethos and democratic éducation.* MA: Harvard University Press, Cambridge.

Nicole-Drancourt, C. (2009). *Conciliation travail-famille : attention travaux.* L’Harmattan, Paris, 2009, 234 p.

Nohara, H. & Nitta, M. (2014). “Working conditions, satisfaction of front-line agents and their intent to quit or stay in French and Japanese call centers”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 94, 39-55.

Nordenmark, M. (2004). “Multiple social roles and well-being, a longitunal test of the role stress theory and the role expansion theory”, *Acta Sociologica*, 47, 2, 115-126.

Nowack, K. (1993). “360-degree feedback: the whole story”. *Training and Development Journal*, 47, 69-72.

O

Odle-Dusseau, Heather N., Greene-Shortridge, Tiffany M., Brit & Thomas W. (2012). “Organizational Work-Family Resources as Predictors of Job Performance and Attitudes: The Process of Work-Family Conflict and Enrichment”. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 17, Issue 1.

O’Neill, B.S. & Mone, M.A. (1998). “Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes”. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 805-816.

O’Reilly, C. A. & Caldwell, D. F. (1981). “The commitment and the job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification”, *Administrative Science Quaterly*, 26, 597-616.

O'reilly C.A. & Chatman J.J. (1986). "Organizational commitment and psychology attachment : the effect of compliance , identification and internalisation on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3.

Ollier-Malaterre A. (2007). *Gestion du hors-travail et relation Individu/Organisation : pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail - hors-travail, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en France*, Thèse de Doctorat, CNAM & ESSEC.

Organ, D.W. (1997). "Organizational citizenship behavior : it's construct clean-up time", *Human Performance*, vol. 10, n° 2, p. 85-97.

Oubrayrie-Roussel, N. & Roussel, P. (2001). *Le soi et la motivation. Les notes du LIRHE*, Note n° 345, 1-19.

P

Pagès, M. *et al.* (1979). *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris.

Paillé P. (2006). "L'influence de l'implication au travail et des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'intention de retrait". Revue Européenne de Psychologie Appliquée, Vol. 56, N° 2, pp. 139-149.

Paillé, P. ; Grima, F. & Bernardeau, D. (2013). "Quand les subalternes se sentent soutenus par leurs supérieurs : étude des relations entre soutien, confiance, engagement et résultats". *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 79, 733-752.

Pailhé A. Solaz A. (2009a). "Les ajustements professionnels des couples autour des naissances : une affaire de femmes ?" dans Pailhé A. Solaz A., *Entre famille et travail, des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, Paris, La découverte, p. 167-186.

Pailhé A. & Solaz A. (2009b). "Pourquoi les salariés sont-ils si satisfaits de la conciliation famille-travail ? L'effet des politiques des entreprises", pp. 383-407 *in* Pailhé Ariane, Solaz Anne (dir), *Entre famille et travail, des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, INED-La découverte, Paris.

Pailhé A. & Solaz A. (2010). "Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ?", *Travail, genre et sociétés*, n° 24, p. 29-46.

Palpacuer, F., Vercher, C., Tessier, N. & Bourdon, I (2010). "Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe", *Management & Avenir*, n° 35, p. 15-32.

Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. (1990). *An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Parasuraman, S. & C. A. Simmers. (2001). "Type of employment, work-family conflict and well-being : a comparative study". *Journal of Organizational Behavior* 22, nº 5, 551-568.

Payre, S. (2014). “Quand la qualité du management contribute au développement du stress : analyse des défauts de la function hiérarchique et des pratiques d’encadrement”. *Recherche en Sciences de Gestion*, n° 100, 173-191.

Pedhazur, E. & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Peirce, C. S. (1878a). “How to make our ideas clear”, *Popular Science Monthly*, 12, 286-302.

Pennaforte A. (2011). “Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services”, *@GRH*, n° 1, p. 39-72.

Peretti, J.M. (1999). “Dictionnaire des Ressources Humaines”. Vuibert, Paris.

Peretti, J. M. & A. Swalhi. (2007). “Mesure de la fidélité organisationnelle”. *Actes du* 18.

Peretti, J.M. (2012). “Regards croisés sur l’engagement. Comment obtenir l’engagement des salaries en 2013?”, *Questions de management*, n° 1, p. 119-137.

Peters, T. & Waterman, R. (2012). *Le prix de l’excellence.*, Dunod, 329 p.

Phares, E. J. (1976). *Locus of control in personality.* Morristown, NJ : General Learning Press.

Pierre X., Tremblay D.G. (2012). “Améliorer l’implication et la rétention des agents dans les centres d’appels : agir sur les pratiques de gestion”, *revue Recherches en sciences de gestion – Management Sciences*, n° 91.

Pinder C. (1984). “Work motivation/theory. Issues and applications”, Glenview, Illinois, Foresman.

Ping, R. A. (1995). “A Parsimonious Estimating Technique for Interaction and Quadratic Latent Variables”, in *Journal of Marketing Research*, 32, August: 336-347.

Ping R. A. (1998). “EQS and LISREL Examples Using Survey Data”, in R.E. Schumacker & G.A. Marcoulides (Eds), *Interaction and Nonlinear Effects in Structural Equation Modeling*, London, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 63-100.

Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J. B. Paine & D. G. Bachrach (2000). “Organizational citizenship behaviors : a critical review of the theoritical and empirical literature and suggestions for future research”, *Journal of Management*, vol. 26, p. 513-563.

Popper, K. R. (1935a). “Logik der Forschung”. Vienna: Julius Springer Verlag. 2nd Edition 1966. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Sieb eck). 10th edition.

Porter L.W. & Lawler E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*, Richard D. Irwin, Inc, Illinois.

Porter, L. W. & R. M. Steers. (1973). “Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism”. *Psychological Bulletin; Psychological Bulletin* 80, n° 2, 151.

Prati, G., L. Pietrantoni & E. Cicognani. (2010). “Self-efficacy moderates the relationship between stress appraisal and quality of life among rescue workers”. *Anxiety, Stress & Coping* 23, n° 4: 463-470.

Prévost, J. & Messing, K. (2001). “Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales”. *Le travail humain*, Vol. 64.

Price, J. & Mueller, C. (1986). *Handbook of Organizational Commitment*, New-York, NY : Pitman Publishing Inc.

Prickett, A. L. (1931). “Labor Turnover Rate and Cost”. *The Accounting Review* 6, nº 4: 261-276.

R

Randhawa, G. (2007). “Work Performance and its Correlates : an Empirical Study”, *Vision*, vol. 11, nº 1, Jan-Mar.

Reuchlin, M. (1991). *Les différences individuelles à l’école*. Paris : Presses Universitaires de France.

Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). “Affective commitment to the organization : The contribution of perceived organizational support”. Journal of Applied Psychology, 86, 825-836.

Rhoades L. & Eisenberger R. (2002). “Perceived organizational support: a review of the literature”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 4, p. 698-714.

Roberts, W. & Ross, B. (1995). *Make it so : leadership lessons from Star Trek, The next generation*. New York : Simon and Schuster.

Roger, A. & Othmane, J. (2013). “Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie : le rôle de facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique”. @GRH, n° 6.

Rojot, J. & Bergmann, A. (1989). *Comportement et organisation*, Vuibert Gestion.

Romzek, B.S. (1989). “Personal consequences of employee commitment”. *Academy of Management Journal*, 32 : 3, 649-661.

Roehrich, G. (1993). “Validité convergente et validité discriminante: l’apport des modèles d’équations structurelles”. ESA Grenoble, Cahier de recherche : CERAG 93-23.

Rooney, R. A. & Osipow, S. H. (1992). “Task-specific occupational self-efficacy scale : the development and validation of a prototype”. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 14-32.

Rosenfeld, P., Giacalone, R.A. & Riordan, C.A. (1995). *Impression Management in Organizations : Theory, Measurement*, Practice, Routledge, London.

Rosenthal, R. & Fode, K. (1963). “The effect of experimenter bias on performance of the albino rat”. *Behavioral Science, 8*, 183-189.

Rosenthal, R. &. Jacobson, L. (1963). “Teachers' expectancies: Determinants of pupils' IQ gains”. *Psychological Reports, 19*, 115-118.

Rosenthal R. & Jacobson L. (1968). *Pygmalion in the classroom : Teacher expectation and student intellectual development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Ross, L. (1977). “The intuitive psychologist and his shortcomings: distortions in the attribution process”, *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (Ed), vol. 10, New York, Academic Press.

Rotter, J. B. (1966). “Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement”. *Psychological Monographs : General and Applied*, vol. 80(1), 1966, 1-28.

Rotter, J.B., Chance, J. & Phares, E.J. (1972). *Applications of a social learning theory of personality*. New York : Holt, Rhinehart Winston.

Rotundo, M. & P. R. Sackett (2002). “The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of job performance : a policycapturing approach”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 1, p. 66-80.

Roussel P. (1996). *Rémunération. motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica.

Roussel P. (2005). “Méthodes de développement d’échelles pour questionnaires d’enquêtes”, dans Roussel P. Wacheux F., *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, p. 245-276.

Roussel P., Durrieu F. & Campoy E. (2002). *Méthodes d’équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Ed. Economica.

Roussel, P. & El Akremi, A. (2002). *L’analyse factorielle confirmatoire de second-ordre : méthode de validation de construit générique*, Actes, Congrès AGRH.

Roussel P. & Wacheux F. (2007). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). “On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being”. In S. Fiske (Ed), *Annual review of psychology* (vol. 52, pp. 141-166). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.

S

Sagie, A., A. Birati & A. Tziner. (2002). “Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal : A new model and an empirical illustration”. *Applied Psychology* 51, nº 1: 67-89.

Sainsaulieu, R. (1983). “La régulation culturelle des ensembles organisés”. *L’année sociologique*, n° 33.

Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l’organisation et de l’entreprise*, Paris, Dalloz.

Saint-Onge, S. & Haines, V. (2007). “La gestion des performances au travail: Bilan des connaissances”, Édition de Boeck, 431 pages.

Saint-Onge, S., S. Renaud, G. Guérin & E. Caussignac (2002). “Vérification d’un modèle structurel à l’égard du conflit travail-famille”. *Relations industrielles* 57, nº 3.

Salanova, M., Peiro, J. M. & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the Job Demands Control Model. European Journal on Work and Organizational Psychology, 11,1 25.

Saleh, S. D. & Hosek, J. (1976). “Job involvement: concepts and measurements”, *Academy of Management Journal*, Vol. 19, 213-224.

Saltzstein A.L., Ting Y. & Saltzstein G. (2001). “Work-family balance and job satisfaction: the impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees”, *Public Administration Review*, vol. 61, n° 4, p. 452-467.

Sarnoff, I. & Katz, D. (1954). “The motivational bases of attitude change”. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 115-124.

Savall H. & Zardet V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l’objet complexe*, Economica.

Savall H. & Zardet V. (2006). *Emergence de micro-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations*. Congrès annuel de l’Institut Psychanalyse et Management (IPM) 18.

Scharlach,A. (2001). “Role strain among working parents: Implications for workplace and community”. Community, 4(2), 215-230.

Schaubroeck, J. (1990). “Investigating reciprocal causation in organizational research”, *Journal of Organizational Behavior*, 11, 17-28.

Schaubroeck, J. & D. E. Merritt (1997). “Divergent effects of job control on coping with work stressors : The key role of self-efficacy”. *Academy of Management Journal*: 738-754.

Schein, V. E. (1973). “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics”. *Journal of Applied Psychology ; Journal of Applied Psychology* 57, n° 2: 95.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Schyns, B. & Collani, G. V. (2002). “A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organisational variables”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219-241.

Schlesinger, L. A. & J. L. Heskett. (1991). “Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction”. *Harvard business review* 69, n° 6: 148-149.

Schneewind A. & Kupsch M. (2006). “Perspectives psychologiques de la recherche sur les liens entre vie familiale et vie professionnelle”, L'Harmattan, in *La revue internationale de l'éducation familiale*, n° 19, pages 9 à 30.

Schneider S.C., Zollo, M. & Manocha, R. (2011). “Developing socially responsible behavior in managers: Experimental evidence of the effectiveness of different approaches to management education”. *Journal of Corporate Citizenship*, 39, 21-41.

Schneider W. & Shiffrin, R.M. (1977). “Controlled and automatic human information processing. I. Detection, search and attention”. *Psychological Review*. 84 : 1-66.

Schumacker, R.E. & Marcoulides, G.A. (1998). *Interaction and nonlinear effects in structural equation modeling*, London, Lawrence Erlbaum Associates.

Schwartz, R. M. & Gottman, J. M. (1976). “Toward a task analysis of assertive behavior”. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 44, 910-920.

Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1995). “Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright & M. Johnston”, *Measures in health psychology: A user’s portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON.

Schwarzer, R., Bäßler, J., Kwiatek, P., Schröder, K. & Zhang, J. X. (1997). “The assessment of optimistic self-beliefs : Comparison of the German, Spanish, and Chinese versions of the General Self-Efficacy Scale”. *Applied Psychology: An International Review*, 46 (1), 69-88.

Seal, A., Wright, J. D. & Sheley J. (1993). “Well-being and motherhood: effects of preschool age children on the satisfactions and life experiences of working women and housewives”, *Sociological spectrum*, 13, p. 325-342.

Shapira-Lishchinsky, O. & Even-Zohar, S. (2011). “Withdrawal Behaviors Syndrome: An Ethical Perspective”. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429-451.

Sharma, Subhash, R.M. Durand & Oded Gur-Arie (1981). “Identification and Analysis of Moderator Variables”, in *Journal of Marketing Research*, XVIII (August), 291-300.

Sharma S., Durand R.M. & Gur-Arie O. (1981). “Identification and analysis of moderator variables”, *Journal of Marketing research*, 18, August, pp. 291-300.

Shaw, J. D., N. Gupta & J. E. Delery. (2005). “Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance”. *The Academy of Management Journal*: 50-68.

Sheridan, T.B. (1992). *Musings on telepresence and virtual presence*. Presence Vol.1. N° 1. Winter, 120-12.

Shiffrin, R. M. & Schneider, W. (1977). “Controlled and automatic human information processing: II. perceptual learning, automatic attending, and a general theory”. *Psychological review*, 84, 127-190.

Shockley, K.M. & Singla, N. (2011). “Reconsidering work-family interactions and satisfaction : a meta-analysis”, *Journal of Management*, vol. 37 Issue 3, p. 861-886. 26 p.

Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1991). “A construct validity study of the survey of perceived organizational support”. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.

Shore, T. H., Thornton, G. C., III & McFarlane Shore, L. (1990). “Construct validity of two categories of assessment center dimension ratings”. *Personnel Psychology*, 43, 101-116.

Short, J. F., Jnr. & Wolfgang, M. E. (Eds) (1972). *Collective violence*. Chicago : Aldine-Atherton.

Sieber, S. D. (1974). “Toward a theory of role accumulation”. *American Sociological Review*: 567-578.

Siebert, W. S. & N. Zubanov. (2009). “Searching for the optimal level of employee turnover : A study of a large UK retail organization”. *The Academy of Management Journal ARCHIVE* 52, n° 2: 294-313.

Siegrist, J. (1996). “Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions”. *Journal of occupational health psychology 1*, nº 1, 27.

Simon, H. (1978). *On How to decide what to do*, The Bell Journal of Economics, 9, n° 2, pp. 494-507.

Sirgy, J. M. (2012). *The Psychology of Quality of Life: Hedonic Well-Being, Life Satisfaction, and Eudaimonia.* New York, NY: Springer Publishing.

Sitzmann, T. & Yeo, G. (2013). “A Meta-Analytic Investigation of the Within-Person Self-Efficacy Domain: Is Self-Efficacy a Product of Past Performance or a Driver of Future Performance?” *Personnel Psychology*, 66, 531-568.

Smith, M. B., Bruner, J. S. & White, R. W. (1956). *Opinions and personality*. New York: John Wiley.

Smith, M. B. (1974). “Probability estimates for petroleum investment decisions”, *Journal of Petroleum Technology*, Vol. 26, N° 6, 687-695.

Snell, S.A. & Dean, J.W., Jr. (1994). “Strategic compensation for integrated manufacturing: The moderating effects of jobs and organizational inertia”. *Academy of Management Journal*, 37(5) : 1109-1140.

Sobel, M. E. (1982). “Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models”. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* 1982 (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.

Sobel, M.E. (1996). “An introduction to causal inference”. *Sociological Methods and research*, vol. 24, pp. 353-379.

Solinger O., Van Olfen W. & Roe R.A. (2008). “Beyond the three-component model of organizational commitment”. Journal of Applied Psychology, n° 93, p. 70-83.

Solomon, R.L. & Corbit, J.D. (1973). “An Opponent-Process Theory of Motivation: II. Cigarette Addiction”. *Journal of Abnormal Psychology*, 81, 2, pp. 158-171.

Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. A. (2000). “Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction”, *Journal of socio-economics*, 29, 517-538.

Spector P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences,* Sage Publications.

Spector, P.E., Allen, T.D., Poelmans, S.A., Lapierre, L.M., Cooper, C.L., O’Driscoll, M.P., Sanchez, J.I., Abarca, N., Alexandrova, M., Beham, B., Brough, P., Ferreiro, P., Fraile, G., Lu, C., Lu, L., Moreno-Velazquez, I., Pagon, M., Pitariu, H., Salamatov, V., Shima, S., Simoni, A.S., Siu, O.L. & Widerszal-Bazyl, M. (2007). “Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work-family conflict”. *Personnel Psychology*, 60, 805-835.

Spencer, S. J., Steele, C. M. & Quinn, D. (1999). “Undersuspicion of inability : Stereotype threat and women’s mathperformance”, Journal of Experimental Social Psychology, n° 35, p. 4-28.

Staines G.L. (1980). “Spillover versus compensation: a review of the literature on the relationship between work and nonwork”, Human Relations, vol. 33, n° 2, p. 111-129.

Stang, D. J. (1972). “Conformity, ability and self-esteem”, *Representative Research in Social Psychology*, vol. 3, nº 2, p. 97-103.

Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C.A. (1999). “A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations”. Organization Science, 10 (6), 758-776.

Staples, D. S. & J. Webster. (2007). “Exploring Traditional and Virtual Team Members’ “Best Practices” A Social Cognitive Theory Perspective”. Small group research 38, n° 1, 60-97.

Staw, B. M. (1980). “The consequences of turnover”. Journal of Occupational Behaviour 1, n° 4: 253-273.

Steel, R. P. & N. K. Ovalle. (1984). “A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover”. Journal of Applied Psychology 69, n° 4, 673.

Steel, R.P. (2002). “Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function”. *Academy of Management Review*, 27, 346-360.

Steel, R. P. & J. W. Lounsbury. (2009). “Turnover process models : Review and synthesis of a conceptual literature”. *Human Resource Management Review* 19, nº 4, 271-282.

Steele, C. M. & Aronson, J. (1995). “Stereotype threat and the intellectual test performance of African-Americans”, *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 69, p. 797-811.

Steele, C. M. (1997). “A threat in the air : How stereotypes shape the intellectual identities and performance of women and African-Americans”, *American Psychologist*, n° 52, p. 509-516.

Steers R.M. (1977). “Antecedents and outcomes of organizational commitment”, Administrative Science Quarterly, vol. 22, n° 1, p. 46-56.

Stewart, W. & Barling, J. (1996). “Daily work stress, mood and interpersonal job performance : A mediational model”. *Work & Stress*, *10*(4), 336-351.

Stirling, A. (2008). “ ‘Opening up’ and ‘closing down’ power, participation, and pluralism in the social appraisal of technology”. *Science, Technology & Human Values*, 33 (2), 262-294.

Stoeva, A. Z., R. K. Chiu & J. H. Greenhaus (2002). “Negative affectivity, role stress, and work-family conflict”. *Journal of Vocational Behavior* 60, nº 1: 1-16.

Stotland, S. & Zuroff, D. C. (1991). “Relations between multiple measures of dieting self-efficacy and weight change in a behavioural weight control program”. *Behaviour Therapy*, 22, 47-59.

Sturges, J. & Guest, D. (2004). “Working to live or living to work? Work/life balance early in the career”. *Human Resource Management Journal*, 14 : 4, 5-20.

Sujan, H., Weitz, B. A. & Kumar, N. (1994). “Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, pp. 39-52.

Sumer, H. C. & Knight, P. A. (2001). “How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage”. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 653-663.

Syptak, J.M., Marsland, D.W. & Ulmer,D. (1999). “Job satisfaction: Putting theory into practice”. *Family Practice Management*. 6(9): 26-30.

T

Tahir, Sumbul & Sajid, S.M. (2014). “Job Satisfaction Among College Teachers : A Comparative Analysis.” *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. XIII, n° 1, January 2014, pp. 33-50.

Tait, M., Padgett, M.Y. & Baldwin, T.T. (1989). “Job and life satisfaction: A re-examination of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study”. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502-7.

Taylor, S.E. (1998). “The social being in social psychology”, in D.T. Gilbert, S.T. Fiske, G. Gardner, *The Handbook of Social Psychology*, 4th Ed., Boston, Oxford University Press, pp. 58-95.

Tellier Y. (1992). « Le développement organisationnel », dans Tessier, R. & Tellier, Y. (dir.) *Méthodes d’intervention, développement organisationnel ; Changement planifié et développement des organisations* ; t. 8, Sillery, Québec : Presses de l’Université du Québec.

Thériault R. (1983). *Gestion de la rémunération : Politiques et pratiques efficaces et équitables*, Paris, Morin.

Thévenet M. (1992). *Impliquer les personnes dans l’entreprise*, Editions Liaisons.

Thévenet M. (2002). *Politiques de personnel et implication des personnes*. Editions Vuibert.

Thévenet M. (2001). “Vie professionnelle, vie privée et développement personnel”, *Revue française de gestion*, n° 134, p. 106-119.

Thévenet, M. (2008). “Impact des nouveaux outils sur les pratiques managériales”, *Personnel*, vol. 1, n° 489, 80-82.

Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*, 3e édition, Dunod, 586 p.

Thomas, A., Bubholtz, W. C. & Winklespecht, C. S. (2004). “Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction”. *Organizational Analysis*, 12 (2), 205-219.

Thompson, C.A. & Blau, G. (1993). “Moving beyond traditional predictors of job involvement : exploring the impact of work-family conflict and overload”. *Journal of Social Behavior and Personality*, 8 : 4, 635-646.

Tillou, C. & Igalens, J. (2012). “Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs ?”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 84, 22-43.

Tolman, E. C. (1932). *Purposive behavior in animals and men*. New York : Century.

Tolman, E. C. (1951). *Behavior and psychological man : essays in motivation and learning*. Berkeley, Univ. of California Press.

Trancart D., Georges N. & Méda D. (2009). “Horaires de travail des couples, satisfaction et conciliation entre vie professionnelle et vie familiale”, pp. 55-78 *in* Pailhé Ariane, Solaz Anne (dir), *Entre famille et travail, des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, INED-La découverte, Paris.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-E. & Doucet, O. (2005). “Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l’organisation du travail”. *Gestion*, 30 (2), 69-78.

Tsui, A. S. & Ashford, S. J. (1994). “Adaptive self-regulation: A process view of managerial effectiveness”. *Journal of Management*, 20: 93-121.

Tsui A. S., Ashford S. J., St Clair L. & Xin K. R. (1995). “Dealing with Discrepant Expectations: Response Strategies and Managerial Effectiveness”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 6, p. 1515-1543.

Trevor C.O. (2001). “Interactions among ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover”, *Academy of Management Journal*, 44, 4, 621-638.

Tziner, A. & Birati A. (1996). “Assessing employee turnover costs: A revised approach”. *Human Resource Management Review* 6 (2), 113-122. Vallerand & Thill.

V

Vaidis, D. (2006). “Attitude et comportement dans le rapport cause-effet: quand l’attitude determine l’acte et quand l’acte determine l’attitude”, *Revue des linguistes de l’Université Paris Ouest Nanterre La Défense*, pp. 103-111.

Valette-Florence P. (1988). *L’implication, variable médiatrice entre styles de vie, valeurs et modes de consommation*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, ESA, Université des Sciences Sociales de Grenoble.

Vandenberghe C., Stordeur, S. & D’Hoore, W. (2009). “Une analyse des effets de la latitude de décision, de l'épuisement émotionnel et de la satisfaction au travail sur l'absentéisme au sein des unités de soins infirmiers”, *Le travail humain*, vol. 72, p. 209-228.

Van Steenbergen, E. F., N. Ellemers & A. Mooijaart. (2007). “How work and family can facilitate each other : Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men”. *Journal of Occupational Health Psychology* 12, n° 3, 279.

Van Steenbergen, E. F. & N. Ellemers (2009). “Is managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance”. *Journal of Organizational Behavior* 30, n° 5, 617-642.

Veiga, J.F. (1983). “Mobility Influences during Managerial Career Stages”, *Academy of Management Journal*, 26(1): 64-85.

Venkatraman, N. & V. Ramanujam (1987). “Measurement of business economic performance : An examination of method convergence”. Journal of management 13, n° 1: 109-122.

Vernet, J. (2005). *Pratiques d’autoformation et autodirection*, Le Manuscrit,

Vigoda-Gadot, E., Baruch, Y. & Grimland, S. (2010). “Career transitions : An empirical examination of second career of military retirees”. *Public Personnel Management*, 39 (4), 379-404.

Viswesvaran, C., Schmidt, F. L. & Ones, D. S. (2005). “Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences”. *Journal of Applied Psychology*, 90, 108-131.

Vodanovich, S. J. & Piotrowski, C. (2006). “Workaholism : A critical but neglected factor in O.D”. *Organization Development Journal*, 24 (2), 55-60.

Voydanoff, P. (2004). “The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation”. *Journal of Marriage and Family* 66, n° 2: 398-412.

W

Wadditigton, J. & Whitston, C. (1997). “Why do people join unions in a period of membership decline?”. *British Journal of Industrial Relations*, 35(4), 515.Walker, 2013.

Wallace, J. (1995). “Organizational and Professional Commitment in Professional and Non professional Organizations.” *Administrative Science Quarterly*, 40, 228-255.

Walter, B. F. (1997). “The critical barrier to civil war settlement”. *International Organization 51* (summer): 335-364.

Wanouf, J. P., Stumpf, S. A. & Bedrosian, H. (1979). “Job survival of new employees”. *Personnel Psychology*, 32, 651-662.

Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Warner, W. K. & Havens, A. E. (1968). “Goal displacement and the intangibility of organizational goal”. *Admnistrative Science Quaterly*, 12 : 539-555.

Watrous, K. M., A. H. Huffman & R. D. Pritchard. (2006). “When coworkers and managers quit : The effects of turnover and shared values on performance”. *Journal of Business and Psychology* 21, n° 1: 103-126.

Watson T. J. & Harris P. (1999). *The emergent manager*, Sage, London.

Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). “Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales”. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54(6), 1063-1070.

Wayne, J.H., Musisca, N. & Fleeson, W. (2004). “Considering the role of personality in the work-family experience : Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation”. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.

Wehmeyer, M.L. (1996). *Self-determination as un educational outcome: Why is it important to children, youth and aduls with disabilities?* D.J. Sands & Wehmeyer M.L. (dir), “Self determination across life span: independence and choice for people with disabilities”. (p. 15-34), Baltimore, Mar. Paul H. Books.

Weil, P.A. & Kimball, P.A. (1995). “A model of voluntary turnover among hospital CEOs”. *Hospital and Health Service Administrative*, 40(3), 362-385.

Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W. & Lofquise L.H. (1967). “Minnesota studies in vocational rehabilitation: 22, manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire”. *Vocational Psychology Research*, University of Minnesota.

Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), “Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews” (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.

Wigfield, A. & Eccles, J. (2002). *The development of achievement motivation.* San Diego, CA : Academic Press.

Wiener, Y. (1982). “Commitment in organizations: A normative view”. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Wilensky H.L. (1960). “Work, careers and social integration”, *International Social Science Journal*, vol. 12, n°4, p. 543-560.

Williams R. & Ware J. (1976). “Validity of student ratings of instruction under different incentive conditions: A further study of the Dr. Fox effect”. *Journal of Educational Psychology*, 68 : 48-56.

Williams & Hazer (1986). “Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models : a re-analysis using latent variable structural equation methods”, *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), Page 219-231.

Williams, G. C., Frankel, R., Campbell, T. L. & Deci, E. L. (2000). “Research on relationship-centered care and health-care outcomes from the Rochester biopsychosocial program: A self-determination theory integration”. Families, Systems & Health, 18, 79-90.

Williams, K.J. & Alliger, G.M. (1994). “Role stressors, mood spillover and perceptions of work-family conflict in employed parents”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 4, 837-868.

Williams, R. (2010). “Does affective commitment decrease the level of stress reported in teachers? A comparison of primary and secondary school teachers”. *The Plymouth Student Scientist*, 3 : 2, 142-163.

Wood, R. & Bandura, A. (1989a). “Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.

Wood, R. E., Bandura, A. & Bailey, T. (1990). “Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making environments”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46 (2), 181-201.

Y

Yang, N. (2005). “Individualism-collectivism and work-family interfaces : A Sino-US comparison”. In S.A.Y. Poelmans (Ed.), *Work and family : An international research perspective* (pp. 287-318). Mahwah, NJ : Erlbaum.

Yoon, J., Han, N.-C. & Seo, Y.-J. (1996). “Sense of control among hospital employees: An assessment of choice process, empowerment, and buffering hypotheses. Journal of Applied Social Psychology”, 26, 686-716.

Yoon, J. & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. Human Relations, 52, 923-945.

Yogev, S. & J. Brett. (1985). “Perceptions of the division of housework and child care and marital satisfaction”. *Journal of Marriage and the Family*: 609-618.

Yserbyt V. & Corneille, O. (1994). *La persuasion*. Neuchâtel, Delachaux & Niestlé.

Z

Zedeck, S. & K. L. Mosier (1990). “Work in the family and employing organization”. *American Psychologist* 45, nº 2: 240.

Zedeck S. (1992). “Introduction : exploring the domain of work and family concerns”, dans Zedek S., *Work, family and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, p. 1-32.

Zeitz G. (1990). “Age and work satisfaction in a government agency: A situational perspective”, Human Relations, vol. 43, n° 5, p. 419-438.

Zhou, J. & J. M. George (2001). “When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice”. *Academy of Management Journal*, 44(4): 682-696.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES GRAPHIQUES, FIGURES ET TABLEAUX

Liste des graphiques

Graphique 1. La réalité du quotidien telle que perçue par les cadres : une vie professionnelle écrasante 15

Graphique 2. La vie rêvée telle que perçue par toutes les CSP : une vie épanouie en famille et dans le couple 16

Graphique 3. Les effets du choix de vie professionnelle sur la satisfaction au travail 16

Graphique 4. Sentiment que la conciliation est difficile en raison de conditions de travail atypiques suivant les statuts professionnels 30

Graphique 5. Sentiment que la conciliation est difficile en fonction du secteur d'activité du salarié 30

Graphique 6. Sentiment que la conciliation est difficile en fonction des revenus et du genre 31

Graphique 7. Proportion des établissements attribuant des aides financières régulières à la famille 34

Graphique 8. Proportion des établissements prenant en compte la vie familiale 35

Graphique 9. Proportion des hommes actifs et des femmes actives en Lorraine en fonction du nombre d'enfants dans la famille 37

Graphique 10. Degré de perception de conflit en vie professionnelle et vie familiale dans les pays de l'OCDE 40

Graphique 11. Répartition des TPE, PME et GE en Lorraine 192

Graphique 12. Cadres supérieurs du secteur public versus cadres supérieurs du secteur privé rapportés à la population générale 194

Graphique 13. Les raisons essentielles pour un salarié cadre du privé de partir dans le public 195

Graphique 14. Modèle structurel et de mesure 237

Graphique 15. Interprétation des résultats des effets modérateurs du SEP_W et de la RPAE dans un conflit de vie personnelle vers une vie professionnelle par les expériences de Ash (1955) et de Mayo (1932) 272

Graphique 16. Interprétation des résultats des effets modérateurs du SEP_W et de la RPAE dans un conflit de vie professionnelle vers une vie personnelle par l'expérience de Milgram (1963)..... 275

Graphique 17. Analyse comparative entre l'intensité négative de la RPAE et l'intensité positive du SEP_W 277

Graphique 18. Critères de satisfaction sur trois typologies de cadres..... 282

Liste des figures

Figure 1. La démarche de recherche..... 8

Figure 2. La boucle récursive abduction/déduction/induction 9

Figure 3. Le processus de recherche hypothético-déductif 11

Figure 4. Structure heuristique de la thèse 12

Figure 5. Approche holistique de la conciliation travail-famille..... 45

Figure 6. Schéma : Modèle TOPB 56

Figure 7. Le contenu motivationnel d'Alderfer (1969) 59

Figure 8. Le modèle des caractéristiques des emplois..... 63

Figure 9. Interprétation schématique de la théorie des attentes de Vroom..... 67

Figure 10. Modèle de la théorie des attentes de Porter & Lawler 68

Figure 11. Boucle récursive de la satisfaction au travail..... 71

Figure 12. Composantes de la satisfaction au travail 73

Figure 13. Modèle de la satisfaction au travail..... 76

Figure 14. Les facettes de la satisfaction au travail..... 79

Figure 15. Les réponses à l'insatisfaction au travail 82

Figure 16. Conséquences comportementales et psychologiques à l'insatisfaction au travail 83

Figure 17. Les perspectives attitudinales (1)..... 86
et comportementales (2) de l'engagement organisationnel..... 87

Figure 18. Implication organisationnelle, motivation et satisfaction au travail : trois concepts liés..... 88

Figure 19. Les sources d'attachement à l'entreprise 90

Figure 20. Modèle du processus d'engagement à un objectif sur une tâche 92

Figure 21. Modèle causal de la satisfaction et de l'implication au travail 93

Figure 22. La gestion des départs..... 99

Figure 23. Contrôle de l'organisation dans le turnover..... 103

Figure 24. Le turnover optimal 107
Figure 25. Turnover et performance organisationnelle 108
Figure 26. Processus d'intention de départ et de départ volontaire 112
Figure 27. Processus élargi du départ volontaire 113
Figure 28. Modèle attitudinal 114
Figure 29. Modèle initial d'intention de départ 115
Figure 30. Modèle alternatif d'intention de départ 116
Figure 31. Cas où la variable « stress » intervient comme élément médiateur dans les effets du conflit travail/famille sur la satisfaction au travail 118
Figure 32. Cas où la variable « stress » est comparée suivant l'indice de résistance ou de prédisposition 119
Figure 33. Les effets du conflit travail-famille et famille-travail sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle 120
Figure 34. Les effets du conflit travail-famille sur l'implication organisationnelle et l'intention de départ 122
Figure 35. Les effets du conflit travail-famille sur l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail et l'intention de départ 123
Figure 36. La tension psychologique : lien médiateur entre l'équilibre travail-famille et les comportements organisationnels 124
Figure 37. L'auto-efficacité comme variable exogène dans la théorie de l'action raisonnée (TAR) et du comportement planifié (TCP) 137
Figure 38. L'auto-efficacité comme variable intermédiaire 138
Figure 39. Modèle descriptif des attentes de la PAE 140
Figure 40. Les relations conditionnelles entre les croyances d'efficacité et les attentes de résultat 146
Figure 41. La réciprocité causale triadique 150
Figure 42. Influence des systèmes proactifs et réactifs sur le déclenchement et la régulation de la motivation (effort) 157
Figure 43. Le modèle de recherche 178
Figure 44. Les hypothèses de recherche 183
Figure 45. Démarche méthodologique de développement des échelles de mesure 186
Figure 46. Choix d'un processus d'épuration d'une échelle en phase exploratoire 202
Figure 47. Démarche méthodologique de développement et de test d'un SEM en phase confirmatoire 209
Figure 48. Les étapes de construction du modèle d'analyse 210
Figure 49. Modèle d'analyse des relations entre les variables 210
Figure 50. Le modèle global : modèle de causalité combinant le modèle de mesure et le modèle structurel 211
Figure 51. Représentation d'un construit réflectif et d'un construit formatif 212

Figure 52. Niveau d'influence de la variable modératrice W dans la relation entre la variable indépendante X et la variable dépendante Y 215
Figure 53. Les effets d'une variable modératrice 216
Figure 54. Les effets d'une variable médiatrice 217
Figure 55. Démarche méthodologique de développement et de test d'un SEM en phase confirmatoire 224
Figure 56. Variables latentes de premier et de second-ordre 227
Figure 57. Présentation des variables latentes de premier et de second-ordre dans l'effet modérateur 236
Figure 58. Première partie du modèle de recherche avec ses hypothèses 249
Figure 59. Les niveaux d'analyse pour mesurer la nature du conflit travail-famille 253
Figure 60. Les conflits de rôles entre la sphère du travail et la sphère familiale 256
Figure 61. Les deux composantes du SEP 259
Figure 62. Perception des deux positionnements de la hiérarchie chez le cadre 261
Figure 63. Typologie des relations managériales 264
Figure 64. Seconde partie du modèle de recherche avec ses hypothèses 280

Liste des tableaux

Tableau 1. Les mesures d'adoption pour l'harmonisation travail - hors travail en France 26
Tableau 2. « Trouvez-vous que votre travail rend difficilel'organisation de votre vie familiale ? » 27
Tableau 3. Difficultés de conciliation en fonction de la présence d'enfants de moins de 11 ans et du genre 28
Tableau 4. Sentiment que la conciliation est difficile en fonction du genre, du nombre et de l'âge des enfants présents dans le foyer 29
Tableau 5. Sentiment que la conciliation est difficile en fonction du niveau d'études 29
Tableau 6. Correspondance de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale dans les organisations internationales 38
Tableau 7. Le continuum d'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) 62
Tableau 8. Initiative du départ et type de mobilité externe 95
Tableau 9. Mobilité externe par sexe en fonction de l'âge 96
Tableau 10. Performances et potentiels 109
Tableau 11. Décomposition du turnover 110
Tableau 12. Les principales sources d'information de l'auto-efficacité et les moyens à travers lesquels elles influencent l'auto-efficacité 134
Tableau 13. Les effets des modes de croyances d'efficacité et d'attentes de résultat 145

Tableau 14. Comparaison taxinomique des concepts et théories rétroactifs avec la RPAE 169

Tableau 15. Synthèse des théories mobilisées en vue de la justification du modèle de recherche 176

Tableau 16. Le processus et les éléments de construction de notre échelle 188

Tableau 17. Filtrage des répondants ayant entièrement répondu au questionnaire 197

Tableau 18. Cohérence interne et nombre d'items retenus après épuration par composante sur les dimensions du temps, du stress et du comportement 204

Tableau 19. Cohérence interne et nombre d'items retenus après épuration par composante sur les dimensions du SEP 205

Tableau 20. Cohérence interne et nombre d'items retenus après épuration par composante sur les dimensions de la SAT 207

Tableau 21. Cohérence interne et nombre d'items retenus après épuration par composante sur les dimensions de l'IO affective 208

Tableau 22. Cohérence interne et nombre d'items retenus après épuration sur la dimension de l'IDD 208

Tableau 23. Corrélations entre les variables latentes du CTF 227

Tableau 24. Variances des erreurs de mesure (var εi) 228

Tableau 25. Contributions factorielles (λ) 228

Tableau 26. Part de la variance expliquée R^2 229

Tableau 27. Coefficients de régression (λ) 229

Tableau 28. Synthèse des résultats pour la validation du construit de la variable latente de second-ordre CFT 230

Tableau 29. Indices d'ajustement du modèle après modifications itératives 231

Tableau 30. Synthèse des résultats pour la validation du construit de la variable latente de second-ordre SEP 231

Tableau 31. Indices d'ajustement du modèle après modifications itératives 232

Tableau 32. Synthèse des résultats pour la validation du construit de la variable latente de second-ordre SAT 232

Tableau 33. Indices d'ajustement du modèle après modifications itératives 233

Tableau 34. Écart de Khi deux pour assemblage 2 avec les variables latentes CTF, CFT_T, CFT_S, CFT_C, SEP et SAT 235

Tableau 35. Significativité des régressions dans le modèle structurel pour le test de l'effet médiateur (pendant l'interaction) 242

Tableau 36. Synthèse des tests d'hypothèses du modèle de recherche 243

Tableau 37. Typologie des relations de mandat 262

Tableau 38. Synthèse des résultats propres aux hypothèses H2a et H2b 267

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

La conciliation travail-famille : la recherche d'un équilibre instable 2

De la conciliation au conflit travail-famille : une dérive des comportements organisationnels 3

L'auto-efficacité : une solution à la dérive comportementale ? 4

La problématique 5

Un paradigme épistémologique positiviste 8

PREMIÈRE PARTIE

Influence de l'équilibre travail-famille sur la satisfaction au travail et l'intention de départ des cadres 13

Deux récits de vie : deux aspirations professionnelles, deux priorités dans la vie 17

CHAPITRE 1

LA CONCILIATION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE 19

SECTION 1

ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE ET ARBITRAGE TRAVAIL-NON TRAVAIL 21

$ 1. La mise en place de l'articulation travail-famille en France 21

La crise, la dépossession et le présentéisme 23

L'État providence, la RSE et la compétitivité 25

$ 2. Le contexte décennal français 27

$ 3. L'approche socio-juridique de la conciliation travail-famille en France 31

3.1. Les droits sociaux issus des politiques familiales : la gestion de l'enfant 32

3.2. Les droits des salariés issus du droit du travail : la gestion du temps 33

3.3. Le soutien des employeurs dans la conciliation travail-famille 34

3.4. Le contexte familial en Lorraine : le choix entre travail et famille imposée pour la femme et une structuration du travail 36

3.4.1. Le choix du compromis travail-famille imposée pour la femme 36

3.4.2. La structuration du travail en Lorraine 37

$ 4. L'articulation travail-famille en Europe et dans le monde 38
4.1. La réconciliation du travail et de la famille dans les pays de l'OCDE 39
4.2. Les enjeux de la garde d'enfant pour un équilibre travail-famille dans les pays de l'OCDE 40

SECTION 2

ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE : APPORT THÉORIQUE DE L'IDENTITÉ ET DES RÔLES 42

$ 1. L'identité au travail au cœur d'une transaction entre vie professionnelle et projet personnel 42
$ 2. Vie familiale et idéologie : état des lieux des théories du rôle 43
$ 3. Les sphères « travail » et « famille » 44
3.1. Approche écosystémique et définitions 44
3.2. La gestion des sphères 47
3.2.1. Le modèle de la fusion 47
3.2.2. Le modèle de la segmentation 47
3.2.3. Le modèle du débordement 48
$ 4. La structuration du concept d'équilibre travail-famille 49
4.1. Le temps, le stress et le comportement : les trois composantes de l'équilibre travail-famille 49
4.2. Un concept bi-directionnel 50

Conclusion du chapitre 1 51

CHAPITRE 2

INFLUENCE DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL/FAMILLE SUR LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS 53

SECTION 1

SATISFACTION AU TRAVAIL, IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET INTENTION DE DÉPART. ÉTAT DE LA LITTÉRATURE 54

$ 1. Les éléments comportementaux et le comportement planifié 54
1.1. Les éléments comportementaux 54
1.2. Le comportement planifié 55
$ 2. Analyse des déterminants de la satisfaction au travail 57
2.1. La motivation : moteur de la satisfaction au travail 57
2.2. Les théories motivationnelles pour comprendre la satisfaction au travail 58
2.2.1. Les théories de contenu pour expliquer la satisfaction des besoins 58
2.2.2. Les théories de la motivation intrinsèque 61
2.2.3. Les théories de processus pour expliquer le mécanisme cognitif de la motivation 64
2.2.4. La satisfaction au travail : définitions et structuration 71

$ 3. La satisfaction au travail et sa relation avec l'implication organisationnelle 84
3.1. L'implication attitudinale et comportementale 85
3.2. La question des trois dimensions de l'IO 87
3.3. L'attachement, fil rouge des dimensions de l'IO 90
3.4. Les relations entre les concepts 91

$ 4. Conséquences de la satisfaction au travail :
les modèles de l'intention de départ et la question de la fonctionnalité du turnover 94
4.1. Le concept d'intention de départ 97
4.2. Notion de « fonctionnalité » ou de « dysfonctionnalité » du turnover 100
Les intentions du salarié 101
Les intentions de l'employeur 102
Turnover dysfonctionnel et coûts organisationnels 104
4.3. Le processus d'intention de départ : analyse des déterminants par les modèles existants 110
4.3.1. L'intention de départ par le modèle de Mobley (1977) 111
4.3.2. Le modèle élargi de départ de Mobley *et al.* (1979) 113
4.3.3. Le modèle attitudinal d'Abelson (1983) 114
4.3.4. Le modèle d'intention de départ de Neveu (1994) 115

SECTION 2
LES RELATIONS ENTRE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE, LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE 116

$ 1. Le rôle de la composante « stress » de l'équilibre travail-famille 117
$ 2. Équilibre travail-famille et implication organisationnelle 120
2.1. Un lien avec la satisfaction au travail… 120
2.2. …et l'intention de départ 121

Conclusion du chapitre 2 125

DEUXIÈME PARTIE

Analyse du rôle modérateur du sentiment d'efficacité personnelle sur la relation équilibre travail-famille et satisfaction au travail 127

CHAPITRE 3

LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE (SEP) : UN CONCEPT ISSU DE LA THÉORIE SOCIO-COGNITIVE 131

SECTION 1
LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE 134

$ 1. Définitions, sources et symptômes du SEP 134
$ 2. Le pouvoir prédictif du SEP 135

$ 3. Les concepts attenants 138
Estime de soi 138
Performance perçue et performance effective 139
Le contrôle par procuration 144
Locus de contrôle 144
Les théories d'attente de résultat 146
Auto-détermination 147
$ 4. L'agentivité et la réciprocité causale triadique 149
La réciprocité causale « triadique » 149
Les relations dans la réciprocité causale triadique
La relation P-C « personne-comportement » 152
La relation E-P « environnement-personne » 153
La relation E-C « environnement-comportement » 154

SECTION 2

LA RÉTROACTION PERÇUE D'AUTO-EFFICACITÉ : UNE DIMENSION DU SEP 155

$ 1. Rétroaction *(feedback)* et rétroaction perçue 156
La rétroaction 156
La rétroaction perçue : principe d'auto-régulation et d'auto-évaluation 157
$ 2. Concepts et théories associés à la rétroaction *(feedback)* perçue 159
2.1. Soutien organisationnel perçu et reconnaissance : deux concepts basés sur l'estime de soi 159
2.2. Des théories associées à la théorie de Bandura : de l'éducation scolaire au management des organisations 161
2.2.1. Théorie du malentendu linguistique 161
2.2.2. La menace du stéréotype 162
2.2.3. Effet Rosenthal & Jacobson dit « pygmalion » 164
2.2.4. Effet Mathieu 165
2.2.5. Effet Fox 165
2.2.6. La prophétie autoréalisatrice et le *Predictive Index Survey* 166
$ 3. Rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE) 166
3.1. La RPAE dans la réciprocité causale triadique 167
3.2. Grille comparative de la RPAE avec les concepts approchants et les théories relatives à la rétroaction 168

Conclusion du chapitre 3 170

CHAPITRE 4

PROPOSITION D'UN MODÈLE EXPLICATIF 173

SECTION 1

CADRES THÉORIQUES ET MODÈLES DE RECHERCHE 174

$ 1. Cadres théoriques 174

$ 2. Le hypothèses de recherche 177

SECTION 2

MÉTHODOLOGIE : PHASE EXPLORATOIRE 183

$ 1. Méthode quantitative déductive 183

L'analyse factorielle 184

$ 2. Construction de l'échelle de mesure 185

2.1. La génération d'items 185

2.2. La collecte des données 187

2.3. La constitution de l'échantillon 189

2.4. Construction de variables qualitatives et quantitatives dans le questionnaire 196

2.5. Protocole utilisé pour collecter les données 201

$ 3. La question de la démarche de Churchill : choix d'une procédure exploratoire 202

$ 4. Échelles de mesure 203

4.1. Le conflit travail/famille et famille/travail 203

4.2. Le sentiment d'efficacité personnelle 204

Les items de la RPAE 205

4.3. La satisfaction au travail (SAT) 206

4.4. L'implication organisationnelle (IO) 207

4.5. L'intention de départ (IDD) 208

SECTION 3

MÉTHODOLOGIE : PHASE CONFIRMATOIRE 209

$ 1. Élaboration et spécification du modèle 209

$ 2. Modèle de causalité 211

$ 3. Intégration d'une variable modératrice
et d'une variable médiatrice dans le modèle : principes généraux et effets 214

3.1. Variable modératrice 214

3.2. Variable médiatrice 217

Conclusion du chapitre 4 219

TROISIÈME PARTIE

Présentation des résultats et discussion 221

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 223

SECTION 1

ESTIMATION PAR AJOUTS DE CONSTRUITS SUR L'ÉCHANTILLON GLOBAL 225

$ 1. Tests des construits à variables latentes de premier et de second-ordre 225
Conflit travail/famille et conflit famille/travail 226
1.1. Le sentiment d'efficacité personnelle 231
1.2. La satisfaction au travail 232
$ 2. Tests de validité convergente et discriminante des construits par assemblages successifs 233
2.1. Assemblages des construits de second-ordre (Assemblage 1) : conflit travail/famille, satisfaction au travail et Sentiment d'efficacité personnelle 233
2.2. Assemblage 2 : assemblage 1 + assemblage des variables latentes de premier-ordre (CFT_T, CFT_S, CFT_C, IO_F, IO_D et IDD) 234

SECTION 2

TESTS SUR LES VARIABLES EN INTERACTION : VARIABLE MODÉRATRICE ET VARIABLE MÉDIATRICE 236

$ 1. Tests de l'effet modérateur du sentiment d'efficacité personnelle (SEP) 236
1.1. Notation d'un modèle de mesure et d'un modèle structurel 236
1.2. La variable d'interaction *XY* 238
1.3. La procédure de Ping (1995, 2007) pour le cas de la variable modératrice SEP 240
$ 2. Test de l'effet médiateur de l'implication organisationnelle affective (IO) 242

Conclusion du chapitre 5 244

CHAPITRE 6

DISCUSSION 247

SECTION 1

LA THÉORIE DU RÔLE DANS UN ÉQUILIBRE INSTABLE : LA COMPRÉHENSION DU DÉSÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE 249

$ 1. Équilibre travail-famille : gestion d'une double sphère chez l'individu 250
1.1. Un effet de compensation qui proviendrait de la théorie du débordement (Spill over) 250
1.2. La théorie de la frontière travail-famille pour comprendre le passage d'une sphère à l'autre 251
1.3. La frontière travail-famille pour comprendre les résultats statistiques 252

$ 2. La nature du déséquilibre : un facteur « stress » prédominant 254
2.1. Au départ, un conflit de rôle 254
2.2. Le rejet des composantes *temps* et *comportement* 255
$ 3. Les effets des critères personnels et professionnels des cadres interrogés 257

SECTION 2

LES FORMES D'INFLUENCE DE L'APPROCHE SOCIO-COGNITIVE : UN MODÉRATEUR À GÉOMÉTRIE VARIABLE 258

$ 1. Sentiments d'efficacité personnelle au travail et rétroaction perçue d'auto-efficacité : deux pouvoirs modérateurs aux actions indépendantes 259
1.1. La hiérarchie selon le cadre : dilemme entre la recherche de performance et l'attente de validation 259
1.2. Des profils de hiérarchie frileux face aux *feedbacks* 261
1.3. La perception d'une non rétroaction : la genèse de la RPAE 262
1.4. Le lien avec notre modèle de recherche 265
$ 2. Rapprochement du modèle avec les théories comportementales 266
2.1. La conformité normative de Ash et les ouvrières de l'usine électrique 268
2.1.1. La conformité normative 268
2.1.2. Les ouvrières de l'usine électrique de Chicago 269
L'effet Pygmalion : pour mieux comprendre le mécanisme contraire de la RPAE positive et du SEP_W négatif 270
2.2. La soumission à l'autorité de Milgram 273
$ 3. Vie professionnelle, vie personnelle et comportement au travail : le triangle d'or 277

SECTION 3

DERRIÈRE LA SATISFACTION AU TRAVAIL, L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE AFFECTIVE ET L'INTENTION DE DÉPART, DES ATTITUDES SOUTENUES PAR LA THÉORIE DU TURNOVER 279

$ 1. Les dessous de la satisfaction au travail pour… 280
1.1. Une affaire personnelle 282
1.2. Une affaire d'autonomie 283
1.3. Une affaire d'encadrement 284
$ 2. …Une implication organisationnelle affective, au point de vouloir rester ? 285
2.1. Une médiation partielle 286
2.2. Un dévouement total 286
2.3. Un départ potentiel ou un départ de potentiel ? 287

Conclusion du chapitre 6 289

CONCLUSION GÉNÉRALE 291
$ 1. Contributions et limites 291
1.1. Contributions 291
1.2. Limites de l'apport 295
$ 2. Perspectives de recherche et implications managériales 296
2.1. Perspectives de recherche 296
2.2. Implications managériales 297

BIBLIOGRAPHIE 299

TABLE DES ILLUSTRATIONS 343
Liste des graphiques 343
Liste des figures 344
Liste des tableaux 346

TABLE DES MATIÈRES 349
ANNEXES

ANNEXES

Annexe 1. Fonctions issues des publications de référence sur l'approche fonctionnelle

Besoins de base	Smith (1947)	Smith *et al.* (1956)	Sarnov & Katz (1954)	Katz & Stotland (1959)	Katz (1960)
Expression de valeurs ou concept de soi	Valeur *(value)*	——— [a]	———	Moi-instrumental *(ego-instrumental)*	Expression des valeurs *(value-expressive)*
Satisfaction indirecte de motivations inacceptables	Consistance [b] *(consistency)* / Satisfaction	Externalisation *(externalization)*	Défense du moi *(ego defense)*	Défense du moi *(ego defense)*	Défense du moi *(ego defense)*
Satisfaction de besoins sociaux	Conformité *(conformity)*	Ajustemet social *(social adjustment)*	———	———	———
Recherche de connaissance, d'organisation et de cohérence	Signification *(meaning)*	Evaluation de l'objet [d] *(object appraisal)*	Réalité « Testante » *(reality testing)*	Proximale [c] *(proximal)*	Connaissance *(knowledge)*
Maximisation des récompenses et minimisation des punitions	———		Récompense et punition *(reward & appraisal)*	Objet-instrumental *(object-instrumental)*	Utilitaire *(utilitarian)*

[a] ne représente pas explicitement une fonction, plutôt un sous-produit

[b] peut être aussi lié à des traits de personnalité consciemment « acceptables »

[c] n'est pas limité au bon besoin de comprendre

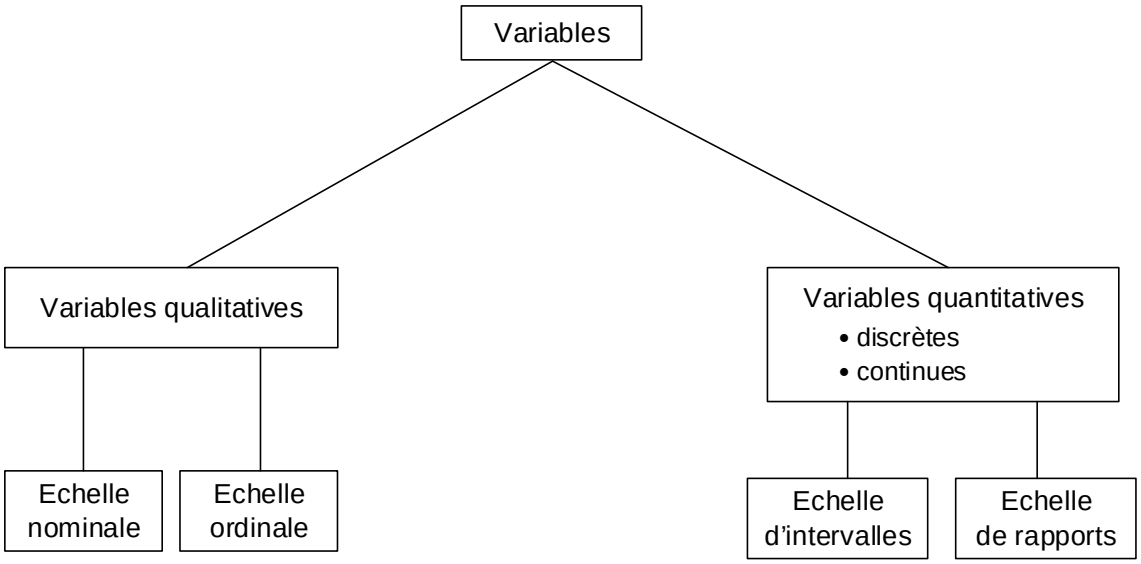
[d] combine les idées de récompense/punition et le besoin de comprendre

Source : Lutz, 1978

Annexe 2. Continuum de l'attachement (Klein, 2012 : 134)

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

Annexe 3. Typologie des variables existantes dans le questionnaire



Annexe 4. Critères de respect des normes pour un modèle réflectif
(d'après Jarvis, 2003 : 203)

	Modèle réflectif
Modalités relationnelles	
Relation causale du construit vers items	Oui
Les items définissent les caractéristiques du construit	Non
Les items sont les manifestations du construit	Oui
Modification des items => modification du construit	Non
Validation du construit ➔variation des items	Oui
Quelle est la variable à expliquer	La variable manifeste (V)
Modalités de choix des items	
Les indicateurs sont interchangeables	oui
Les indicateurs se combinent pour former le construit	Non
Les indicateurs doivent être similaires en contenu	Oui
Ils doivent avoir une cohérence interne/construit	Oui
Retirer un item change le sens conceptuel du construit	Non
Insérer un item change le sens conceptuel du construit	Non
Nécessite un recensement des items	Non
Nécessite un échantillonnage des items	Oui
Les items reflètent un état (mental ou physique) des individus	Oui
Relations entre items	
Co-variations entre items	Oui
Variation d'un item => variation d'autres items	Oui
Insertion des items dans le champ théorique	
Non-conformité avec les prédictions théoriques (validité prédictive)	non
Les items sont censés avoir mêmes antécédents et conséquences	oui

Annexe 5. Les étapes pour la validité convergente et discriminante et la fiabilité des construits de second-ordre (Roussel & El Akremi, 2002)

Étape 1

Avant de spécifier une variable de second-ordre il convient d'abord de s'assurer du fondement théorique qui soutient l'existence d'une telle variable latente. Ensuite, le traitement

sur la variable de second-ordre sera conditionné par l'analyse factorielle confirmatoire pratiquée sur les variables latentes de premier-ordre.

Étape 2

Pour déterminer le seuil de tolérance sur les variables de premier-ordre lors de l'AFC, Roussel *et al.* (2002) suggèrent que tous les facteurs de premier-ordre pressentis pour être liés à la même variable latente de second-ordre soient corrélés au-dessus d'une valeur conseillée de 0,60. Pour obtenir une validité convergente optimale, il est recommandé de faire converger au moins trois variables latentes de premier-ordre vers leur variable latente de second-ordre. Le rhô de validité convergente (ρ) permet de mesurer la variance moyenne entre la variable latente de second-ordre et ses mesures. Le seuil préconisé pour une validité convergente (ρ) est de 0,50. La validité discriminante est quant à elle démontrée lorsque les contributions factorielles (λ) que la variable latente de second-ordre partage avec ses variables latentes de premier-ordre sont supérieures aux loadings que la variable de second-ordre partage avec d'autres facteurs de second-ordre du modèle étudié. Les loadings λ entre les indicateurs latents et leur variable de second-ordre sont considérés robustes au-delà du seuil de 0,50. En raison de l'isolement des variables latentes de second-ordre dans cette phase, nous ne procéderons pas à l'évaluation de la validité discriminante. Elle sera examinée lors de l'évaluation du modèle global.

Étape 3

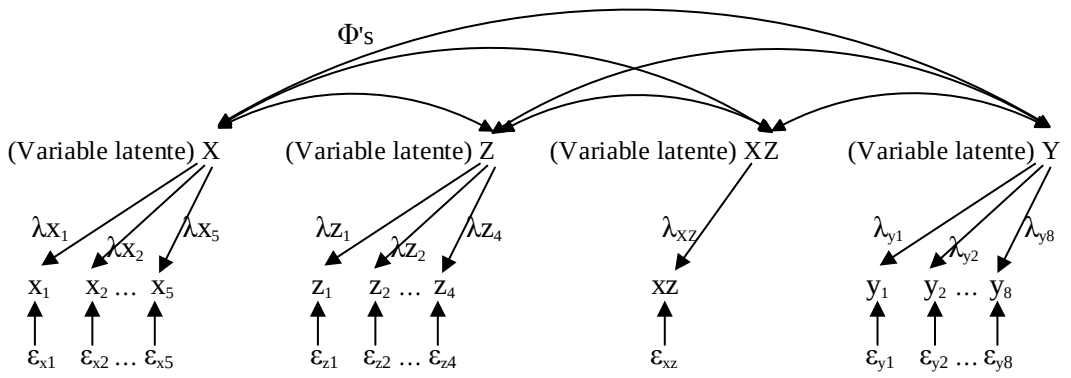
Les indices d'ajustement peuvent être améliorés par processus itératif. Les modifications peuvent être introduites une à une (sous AMOS© : *Output/Modification Indices/Covariances*) par l'ajout de covariances entre les erreurs des indicateurs (des items) à condition que ces liens soient justifiés par la théorie. Pour s'en assurer, il faut revenir à la formulation de ces deux items et juger du rapport de proximité entre eux dès lors qu'ils sont représentés dans une même dimension (le même facteur latent de premier-ordre). L'évaluation de l'ajout de ces covariances est également réalisée par l'examen des résidus standardisés (sous AMOS© : *Output/Estimates/Matrices/Standardized residual covariance*). Une critique de ces résidus est à apporter lorsque l'indice se situe au-delà de 2,58. Le test de cohérence interne sera pratiqué pour chaque construit. Autant, l'alpha de Cronbach est emprunté lors de la phase exploratoire, autant le rhô de Jöreskog est préféré pour la phase confirmatoire. À défaut de règles précises quant au seuil préconisé, un coefficient minimum de 0,7 est recommandé pour l'examen de la fiabilité du construit latent (cet indicateur ne doit pas être confondu avec le coefficient rhô de Jöreskog qui permet de mesurer la variance moyenne du construit, tel que nous l'avons vu plus haut). La qualité des résultats de l'analyse est renforcée par l'étude du coefficient de détermination R^2 afin de démontrer que la part de la variance expliquée est suffisamment importante pour soutenir la présence de variables latentes de premier-ordre agrégées en un seul construit de second-ordre.

Annexe 6. Valeurs clés admises des principaux indices d'ajustement du modèle global sous AMOS® (Roussel et al. 2002, 63-64 et 74)

Indices	Commentaires	Valeur clé
Indices absolus Évalue dans quelle mesure le modèle théorique posé a priori reproduit correctement les données collectées		
χ^2 et χ^2 corrigé (*CMIN sous AMOS®)*	Il évalue les paramètres fixés du modèle et non ceux à estimer. Sensible à la taille de l'échantillon, il rejette souvent N>200. Le χ^2 corrigé pallie les problèmes de multicolinéarité, mais reste toutefois sensible au nombre d'observations	La plus petite possible (p value associée)
GFI et AGFI	Ils mesurent la part relative de la variance-covariance prédite par le modèle (GFI), ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degrés de liberté (AGFI)	>0,9
RMSEA	Différence moyenne attendue dans la population totale, par degré de liberté. Indépendant de la taille de l'échantillon et de la complexité du modèle	< .08 voire < .05
RMR	Appréciation moyenne des résidus. L'interprétation n'est possible qu'avec la matrice de corrélation de départ	Le plus proche de 0
HOELTER	Évalue la taille critique de l'échantillon (significativité à 1 % et 5 %).	Lorsque N>200, la taille est adéquate
Indices incrémentaux Les critères de bons ajustements incrémentaux soutiennent l'acceptation du modèle théorique proposé		
NFI	Le NFI est la proportion de la covariance totale expliquée par le modèle testé par rapport au modèle de base. Sous-estimé sur les petits échantillons.	>0,9
CFI	amélioration du NFI car prend en compte la distribution corrigée du χ^2	>0,9
Indices de parcimonie Évaluent la parcimonie du modèle d'analyse en reliant la qualité de son ajustement au nombre de paramètres à estimer. Ce procédé permet de vérifier que le modèle d'analyse n'est pas artificiellement « correctement ajusté » aux données en raison d'un trop grand nombre de paramètres		
χ^2 normé	indique le degré de parcimonie "absolue". Permet de déceler les modèles sur ou sous ajustés (CMIN/ddl)	La plus petite possible : entre 1, 2-3, voire 5
AIC et ECVI	$AIC_m = T_m - 2ddl_m$ (Akaike, 1987) AIC Pénalise le manque de parcimonie également $ECVI = [T_m/(N-1)] + [2q/(N-p-2)]$ (Browne et Cudeck, 1989) ECVI pénalise le manque de parcimonie et une trop faible taille d'échantillon	La plus faible possible
PNFI	Le PNFI ajuste le NFI par rapport aux degrés de liberté du modèle testé. Utilisation restreinte à la comparaison de modèles	>0,9

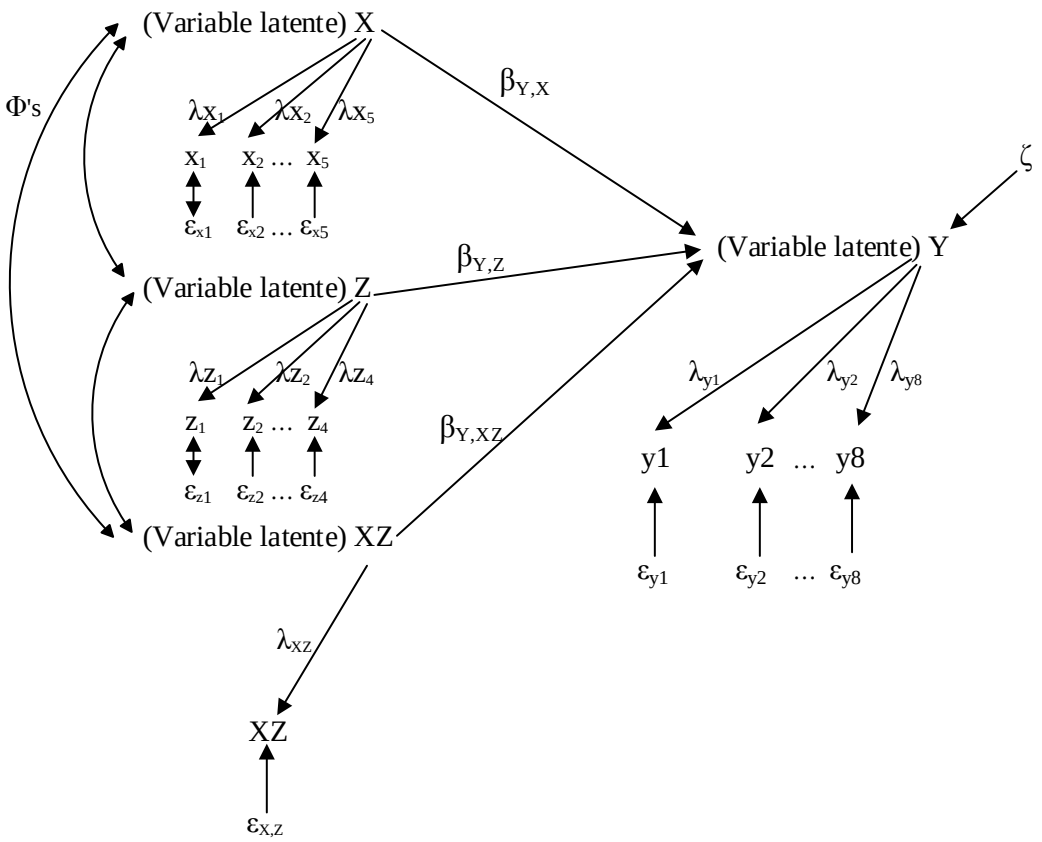
Annexe 7. Terminologie et notation d'un modèle de mesure

(Ping, 2007. "Is there an example that shows all the steps in estimating a latent variable interaction/quadratic?", p. 1)



Annexe 8. Terminologie et notation d'un modèle structurel

(Ping, 2007. "Is there an example that shows all the steps in estimating a latent variable interaction/quadratic?", p. 3)



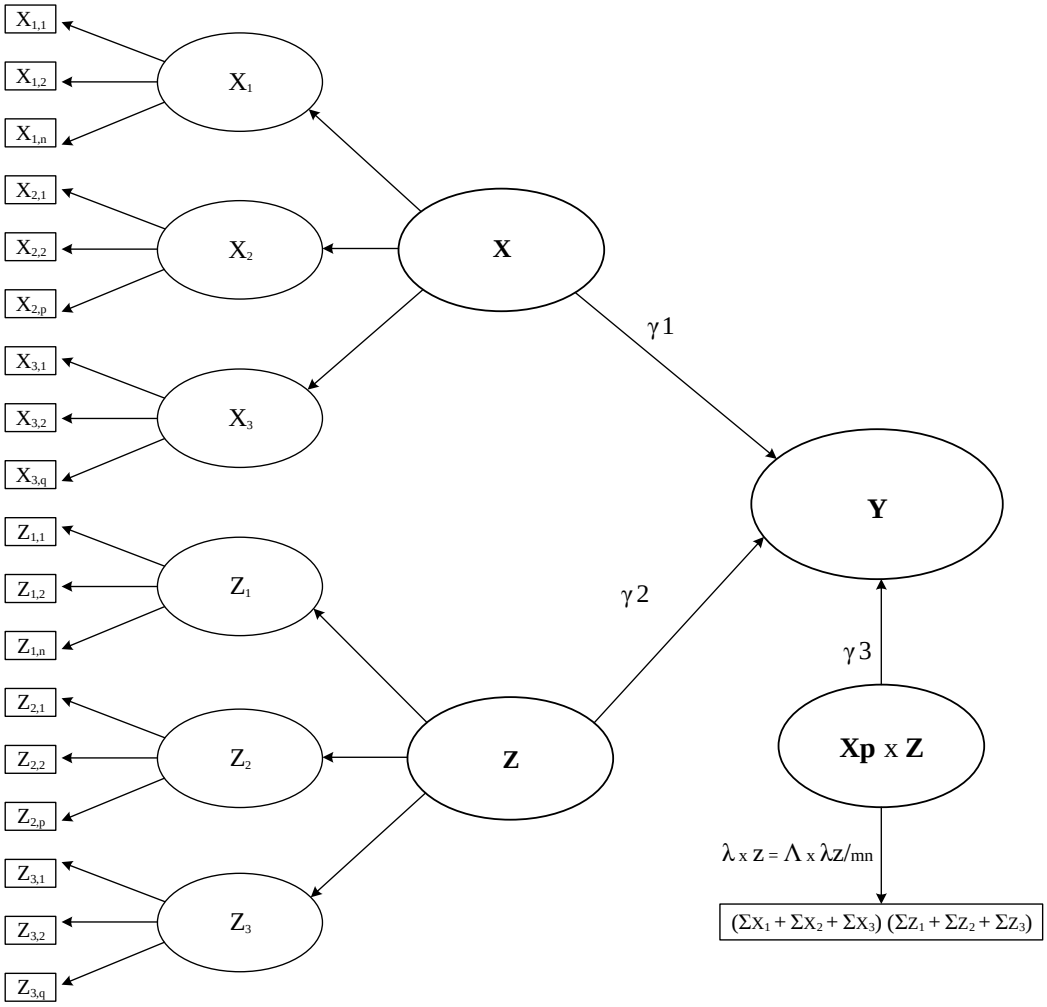
Annexe 9. La procedure de Ping (1995, 2007) pour la variable modératrice de second-ordre SEP

Étape 1

Après s'être assuré de la normalité de la distribution pour l'ensemble des items retenus en AFC, un examen de la fiabilité des échelles complété par une analyse de validité convergente et discriminante est effectué dans cette étape. Pour le test de normalité de la distribution, nous avons procédé à son évaluation dès la phase exploratoire en retirant les items dont les valeurs du kurtosis et du skewness étaient supérieurs à 3 en valeur absolue (voir chapitre 4). Les tests de validité convergente et discriminante ont été réalisés précédemment par assemblages successifs sur les variables latentes de second-ordre et de premier-ordre. Concernant la fiabilité de la cohérence interne, il est d'usage d'utiliser le rhô développé par Jöreskog (1971) dans le cas des SEM. Cependant, contrairement à l'α (Cronbach), le comportement du ρ (Jöreskog), en fonction du nombre d'items et de la taille de l'échantillon, est encore assez méconnu d'une part et il n'y a pas de règles précises pour son utilisation d'autre part. C'est donc l'α de Cronbach qui devrait être utilisé pour le calcul de fiabilité d'interaction des variables de premier-ordre (CFT_T, CFT_S et CFT_C) avec la variable de second-ordre SEP. Toutefois, le calcul étant réalisé par le ρ sur le construit du SEP, nous utiliserons ce coefficient sur les composantes CFT_T, CFT_S et CFT_C dans le but d'homogénéiser les sorties de calcul au moyen d'un même outil. Rappelons que nous avions obtenus des cohérences internes avec l'α de Cronbach de 0,722 pour le CFT_T, 0,845 pour le CFT_S et 0,793 pour le CFT_C en sortie d'analyse factorielle exploratoire. Le calcul de la cohérence interne par le ρ de Jöreskog donne les coefficients de 0,793 pour le CFT_T, 0,901 pour le CFT_S et 0,839 pour le CFT_C. Le coefficient de cohérence interne doit être suffisamment élevé, car la fiabilité de l'effet modérateur (termes multiplicatifs : CTF × SEP et CFT × SEP) dépend de la fiabilité des deux variables en interactions (figure 9A). La fiabilité de l'interaction est plus ou moins égale au produit des deux variables en interaction (Agunis, 1995). Le seuil préconisé est de 0,7, que le calcul soit réalisé par l'alpha de Crobach ou par le rhô de Jöreskog. Le coefficient de fiabilité ρ pour les variables latentes de second-ordre SEP et CTF est respectivement de 0,922 et 0,841.

Figure 9A. Présence d'une troisième variable indépendante Z correspondant aux termes multiplicatifs X × Z

inspiré de Roussel & Wacheux, 2007 : 338 et Ping, 2007 : 287



Ping (2007 : 289) propose d'utiliser l'équation qui suit pour calculer pour déterminer la cohérence interne des variables latentes de second-ordre en interaction.

$$\rho\,(XZ) = \frac{(rXY)^2 + \rho(X)\rho(Z)}{(rXY)^2 + 1}$$

Avec $(rXY)^2$ qui représente le carré de la corrélation des variables X et Y et ρ(X) et ρ(Y) leurs cohérences internes sorties préalablement. En utilisant cette formule, nous obtenons les coefficients d'interaction ρ(CTF × SEP) de 0,829. La fiabilité des deux construits en interaction est très bonne. Quant aux interactions avec le CFT, nous obtenons les interactions ρ(CFT_T × SEP) de 0,736, ρ(CFT_S × SEP) de 0,845 et ρ(CFT_C × SEP) de 0,795. La sortie des interactions entre les trois composantes du CFT et le SEP est également satisfaisante (tableau 9B).

Tableau 9B. Corrélations entre les variables latentes de second-ordre
(AMOS® Output>Estimates>Scalars>Correlations)

	Estimate
SEP <--> CTF	**-,561**

Il s'agit à présent de réaliser une analyse factorielle confirmatoire (AFC) intégrant les variables indépendantes X_p (CTF puis CFT_T, CFT_S et CFT_C), modératrice Z (SEP) ainsi que les autres variables du modèle (SAT, IO_D, IDD). L'AFC permet de délivrer les loadings (**λ**) des différents indicateurs x_i et z_j ainsi que leurs termes d'erreurs ($\boldsymbol{\varepsilon_{xi}}$ et $\boldsymbol{\varepsilon_{zj}}$). Cette étape est itérative et s'arrête lorsque les indices d'ajustement sont considérés comme acceptables. En fin d'itération, le modèle a sorti les indices d'ajustement considérés exploitables pour passer à l'étape 2 (tableau 9C).

Tableau 9C. Principaux indices d'ajustement en sortie d'AFC après itérations successives
(AMOS® Output>Model fit)

CMIN/DF	CFI	NFI	GFI	AGFI	RMSEA
1,635	0,917	0,813	0,812	0,786	0,052

Durant cette phase d'ajustement du modèle de mesure, les principaux indicateurs d'épuration suggérés en sortie d'AMOS® (Modification Indices, Standardized Residual Covariance, Regression Weights, Model Fit) présentent un modèle dans lequel la variable latente de second-ordre CTF (Conflit travail-famille) a été réduite de deux « indicateurs » de premier-ordre : le CTF_T et le CTF_C. Le CTF_S reste la seule variable latente de ce construit de premier-ordre. La variable latente de premier-ordre CFT (Conflit famille-travail) a été également réduite de ses deux indicateurs liés au temps (CFT_T) et au comportement (CFT_C) pour des raisons de significativité dans le modèle structurel et de mesure. Le conflit travail-famille lié au stress (CTF_S) et le conflit famille-travail lié au stress (CFT_S) restent ainsi les deux facteurs pour le calcul de l'interaction. Au niveau de la variable latente de second-ordre SEP, la question du maintien de la composante SEP_M s'est posée. En sortie d'AFC, la contribution factorielle (SEP→SEP_M) n'atteint pas la valeur représentative de 0,50 ($\lambda_{SEP \rightarrow SEP_M} = 0{,}446$). Concernant l'ajustement du modèle, le rejet du facteur SEP_M permettrait de l'améliorer en extrayant la covariance reliant les erreurs du SEP_W et du SEP_M ($COV_{e_sepw \leftrightarrow e_sepm} = 0{,}075$) ainsi que des covariances suggérées en indice de modification pour une valeur supérieure à 7,88, évitant ainsi la réduction significative du Khi deux (Roussel & Wacheux, 2007 : 311). Au regard de la théorie socio-cognitive, supprimer le facteur du sentiment d'efficacité personnelle dans ses missions de

management (SEP_M) n'affecte pas la représentativité du concept. Ceci étant, supprimer l'« indicateur » SEP_M de la variable de second-ordre (SEP) reviendrait à supprimer également cette variable abstraite SEP pour repasser sur un construit de premier-ordre. En effet, selon Roussel & El Akremi (2002), trois variables de premier-ordre représentent un minimum recommandé d'« indicateurs » pour constituer une variable de second-ordre. Cependant nous décidons de tester le modèle avec la présence d'un construit de second-ordre.

Ce modèle fera intervenir une variable modératrice de second-ordre SEP faisant converger deux variables de premier-ordre : SEP_W et RPAE.

Étape 2

Avant de calculer le terme multiplicatif (Xp × Z) et afin de réduire la multicolinéarité entre le terme multiplicatif et les autres variables en interaction (X_p et Z), les données brutes sont centrées en y retranchant leurs moyennes (Aiken & West, 1991 ; Jaccard *et al.*, 1990). On obtient alors de nouvelles données centrées X_pc et Zc. Dans la pratique, concernant X_pc (CTF_S=Conflit travail-famille lié au stress), les items CTF_S4, CTF_S5, CTF_S6, CTF_S7 et CTF_S8 ont sorti des valeurs brutes sous SPSS® pour les 232 observations. Il en est de même pour les items du conflit famille-travail (CFT_S1, CFT_S2 et CFT_S3). Pour chaque item, ces valeurs ont été d'abord moyennées, puis centrées réduites ($x_1 - \overline{x}_1$, $x_2 - \overline{x}_2$, $x_3 - \overline{x}_3$, … $x_{232} - \overline{x}_{232}$). Enfin, ces valeurs centrées réduites ont été additionnées au niveau des variables explicatives pour les cinq items du CTF_S [sum CTF_Sx_1 = $(x_1 - \overline{x}_1)_{CTF_S4} + (x_1 - \overline{x}_1)_{CTF_S5} + (x_1 - \overline{x}_1)_{CTF_S6} + (x_1 - \overline{x}_1)_{CTF_S7} + (x_1 - \overline{x}_1)_{CTF_S8}$, sum CTF_S$x_2$ = $(x_2 - \overline{x}_2)_{CTF_S4} + (x_2 - \overline{x}_2)_{CTF_S5} + (x_2 - \overline{x}_2)_{CTF_S6} + (x_2 - \overline{x}_2)_{CTF_S7} + (x_2 - \overline{x}_2)_{CTF_S8}$, … sum CTF_S$x_{232}$ = $(x_{232} - \overline{x}_{232})_{CTF_S4} + (x_{232} - \overline{x}_{232})_{CTF_S5} + (x_{232} - \overline{x}_{232})_{CTF_S6} + (x_{232} - \overline{x}_{232})_{CTF_S7} + (x_{232} - \overline{x}_{232})_{CTF_S8}$] et les trois items du CFT_S [sum CFT_Sx_1 = $(x_1 - \overline{x}_1)_{CFT_S1} + (x_1 - \overline{x}_1)_{CFT_S2} + (x_1 - \overline{x}_1)_{CFT_S3}$, sum CFT_S$x_2$ = $(x_2 - \overline{x}_2)_{CFT_S1} + (x_2 - \overline{x}_2)_{CFT_S2} + (x_2 - \overline{x}_2)_{CFT_S3}$, … sum CFT_S$x_{232}$ = $(x_{232} - \overline{x}_{232})_{CFT_S1} + (x_{232} - \overline{x}_{232})_{CFT_S2} + (x_{232} - \overline{x}_{232})_{CFT_S3}$]. La même opération a été effectuée au niveau de la variable modératrice sur la composante SEP_W (Sentiment d'efficacité personnelle dans son travail : SEP_W4, SEP_W5, SEP_W6, SEP_W7, SEP_W8, SEP_W9) et la composante RPAE (rétroaction perçue d'auto-efficacité : RPAE1, RPAE2 et RPAE3). Les calculs ont été exécutés sous Excel2010®.

Étape 3

Dans cette étape est calculé l'indicateur du terme d'interaction (X_p × Z) qui représente le rôle modérateur. X_pc × Zc est obtenu par le calcul du produit des sommes des indicateurs de la variable explicative dont les valeurs sont centrées réduites (X_pc) et de la variable modératrice également centrée réduite (Zc). Toujours sur Excel2010®, les résultats des produits CTF_S × SEP_W et CTF_S × RPAE puis CFT_S × SEP_W et CFT_S × RPAE ont été intégrés dans la base de données initiale sous SPSS®. Ces nouvelles variables ont été nommées Interact CTF_S × SEP_W, Interact CTF_S × RPAE, Interact CFT_S × SEP_W et Interact CFT_S × RPAE.

La contribution factorielle (Λxz) et l'erreur ($\theta\varepsilon_{xz}$) sont calculées sur la base d'une interaction entre une variable latente de second_ordre (SEP, comprenant les variables latentes de premier-ordre SEP_W et RPAE) et une variable latente de premier-ordre (CTF_S ainsi que CFT_S) et à partir des résultats obtenus à l'étape 1 et au moyen des équations 5 et 5a de Ping (2007 : 289).

$$\boldsymbol{\Lambda xz = \Lambda_{Xi}\Lambda_{Zi}/mp} \qquad 1)$$

$$\mathbf{Var(\varepsilon_{xzi}) = [\Lambda_{Xi}^2 Var\,(X_i)Var(\varepsilon_{zi}) + \Lambda_{Zi}^2 Var\,(Z_i)Var(\varepsilon_{xi}) + Var(\varepsilon_{xi})Var(\varepsilon_{zi})]/(mn)^2} \qquad 2)$$

Où m et p correspondent au nombre d'indicateurs de X et de Z respectivement[95], $Var(X_i)$ et $Var\,(Z_i)$ sont les variances des erreurs du modèle de mesure, Λ_{Xi} la somme des loadings de X de 1 à m et Λ_{Zi} la somme des loadings de Z de 1 à n, $Var(\varepsilon_{xi})$ est la somme des variances des erreurs de mesure de X et $Var(\varepsilon_{zi})$ est la somme des variances des erreurs de mesure de Z. Les contributions factorielles et les erreurs obtenues pour les indicateurs Interact CTF_S × SEP_W, Interact CTF_S × RPAE, Interact CFT_S × SEP_W et Interact CFT_S × RPAE sont reportées dans le tableau 9D.

Tableau 9D. Loadings et variances des erreurs fixées sur les variables en interaction
Excel2010®

	Interact CTF_S × SEP_W	Interact CTF_S × RPAE	Interact CFT_S × SEP_W	Interact CFT_S × RPAE
Λxz	2,356	1,447	2,348	1,44
$Var(\varepsilon_{xzi})$	0.403	0,223	0,528	0,304

Étape 4

Le modèle est testé afin de faire ressortir les coefficients b1 de X_p et b2 de Z suivant l'équation structurelle

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_p + \beta_2 Z + \varepsilon_y \qquad 3)$$

En sortie, les coefficients de régression β1 et β2 obtenus avant interaction permettent de déterminer l'équation structurelle adaptée au modèle.

$$(SAT) = 0{,}634 – 0{,}185\ (CTF_S) + 0{,}616\ (SEP) + 0{,}03 \qquad 4a)$$

$$(SAT) = 0{,}634 – 0{,}141\ (CFT_S) + 0{,}616\ (SEP) + 0{,}03 \qquad 4b)$$

[95] Concernant Z qui se comporte ici comme une variable latente latente de second-ordre, le nombre d'indicateurs renvoie au nombre de variables latentes de premier-ordre, soit SEP_W et RPAE.

Avec 0,634 qui représente le coefficient de détermination R^2 et 0,03 l'erreur de la variance de la SAT.

Tableau 9E. Significativité des régressions dans le modèle structurel avant l'interaction

Variables			Coefficients
SAT	<---	CTF_S	-0,185* (-1,708)
SAT	<---	CFT_S	-0,141* (-1,883)
SAT	<---	SEP	0,616*** (3,866)

Note : *, ** et *** indique la significativité à 10 %, 5 % et 1 % respectivement

Étape 5

Le modèle structurel est testé en intégrant le produit ($X_p \times Z$), en fixant la contribution factorielle Λxz et l'erreur $\theta\varepsilon_{xz}$ obtenues dans l'étape 3. On obtient alors la nouvelle équation structurelle

$$Y = \gamma_0 + \gamma_1 X_p + \gamma_2 Z + \boldsymbol{\gamma_3}(X_p \times Z) + \xi_y \qquad 5)$$

Ou bien

$$Y = \gamma_0 + \gamma_1 X_p + (\gamma_2 + \boldsymbol{\gamma_3} X_p) Z + \xi_y \qquad 5a)$$

lorsqu'on souhaite déterminer le coefficient de Z au moment de l'interaction. Dans ce cas, il s'agit de mesurer le comportement de la SAT lorsque la variable modératrice (SEP) augmente. Cette mesure se fait d'abord lorsque le CTF_S est faible (par exemple, une valeur de 1), puis lorsque le CTF_S est fort (valeur de 5).

et

$$Y = \gamma_0 + \gamma_2 Z + (\gamma_1 + \boldsymbol{\gamma_3} Z) X_p + \xi_y \qquad 5b)$$

lorsqu'on souhaite déterminer le coefficient de X au moment de l'interaction. Dans ce cas, on souhaite mesurer le comportement de la SAT lorsque la variable explicative (CTF_S) augmente. Cette mesure se fait d'abord lorsque le niveau de SEP est faible (par exemple, une valeur de 1), puis lorsqu'il est fort (valeur de 5).

L'intérêt de traduire l'équation 5 par l'équation 5a ou 5b se situe dans l'observation du changement de signe du coefficient (ie pour 5b : $(\gamma_1 + \gamma_3 Z) X_p$). Lorsque γ_3 est significatif, et suivant le signe et la intensité de γ_1 et de γ_3, le coefficient de X (ici $(\gamma_1 + \gamma 3)Z$) peut être de signe positif (ou négatif) à un niveau faible de Z, nul à un niveau médian et de signe négatif (ou positif) à un niveau fort de Z. Pour les mêmes critères de significativité de γ_3, le signe peut être également invariant quelque soit le niveau de Z, c'est-à-dire uniquement positif ou uniquement négatif. Le coefficient de la pente peut varier suivant les deux niveaux testés de Z. Le coefficient

peut diminuer, ce qui se matérialise par une diminution de la pente de la droite ou bien augmenter par un accroissement de la pente de la droite (Ping, 2007). Ainsi, on retire de cette équation le coefficient γ_3 dont on évalue la significativité et le signe (Schumacker & Marcoulides, 1998). McCleland & Judd (1993) notent qu'il est difficile d'obtenir un coefficient γ_3 élevé. Les valeurs γ_3 se situent globalement sur une fourchette située entre 0,15 et 0,20 pour une significativité acceptable *T de Student* ≥ 1,96, p = 0,05.

Les résultats de l'estimation font ressortir le poids des régressions standardisées et les niveaux de significativité (schéma C). Les équations structurelles pendant l'interaction pour ce modèle qui fait interagir deux variables explicatives de premier-ordre avec une variable modératrice de second-ordre sont

(SAT) = 0,61 – 0,31 (CTF_S) + 0,57 (SEP) + 0,161 (CTF_S × SEP_W) + 0,032 6a)
(SAT) = 0,61 – 0,31 (CTF_S) + 0,57 (SEP) - 0,233 (CTF_S × RPAE) + 0,032 6b)
(SAT) = 0,61 – 0,098 (CFT_S) + 0,57 (SEP) - 0,048 (CFT_S × SEP_W) + 0,032 6c)
(SAT) = 0,61 – 0,098 (CFT_S) + 0,57 (SEP) + 0,123 (CFT_S × RPAE) + 0,032 6d)

Tableau 9F. Significativité des régressions dans le modèle structurel pour le test de l'effet modérateur pendant l'interaction
(AMOS® Output>Estimates>Regression Weights)

Variables			Coefficients
SAT	<---	CTF_S	-0,31*** (-2,851)
SAT	<---	CFT_S	-0,098 (-1,324)
SAT	<---	Interact CTF_S × SEP_W	0,139** (2,112)
SAT	<---	Interact CTF_S × RPAE	-0,233*** (-2,591)
SAT	<---	Interact CFT_S × SEP_W	-0,048 (-0,613)
SAT	<---	Interact CFT_S × RPAE	0,123 (1,565)
SAT	<---	SEP	0,57*** (3,751)

Note : *, ** et *** indique la significativité à 10 %, 5 % et 1 % respectivement

Après estimation sur l'interaction entre les variables explicatives (CTF_S et CFT_S) et la variable modératrice SEP et en nous reportant au tableau 9F, il apparaît que le conflit travail-famille lié au stress a un impact significatif et négatif sur la satisfaction au travail ($\gamma 1$=-0,31 ; *T de Student* = -2,851). Les effets du conflit famille-travail lié au stress sur la satisfaction au travail sont négatifs, mais non significatifs ($\gamma 1$=-0,098 ; *T de Student* = -1,324). Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) a un effet significatif et très positif sur la satisfaction au travail ($\gamma 2$=0,57 ; *T de Student* = 3,751). Concernant le test de l'effet modérateur des deux variables de premier-ordre (SEP_W et RPAE) sur la relation entre le conflit travail-famille lié au stress et le conflit famille-

travail lié au stress et la satisfaction au travail, les résultats apportent des données de signes contraires et d'intensités très différentes (Tableaux 9G et 9H).

Tableau 9G. Comparaison des effets du conflit travail-famille lié au stress sur la satisfaction au travail avant et pendant l'interaction avec les modérateurs SEP_W et RPAE

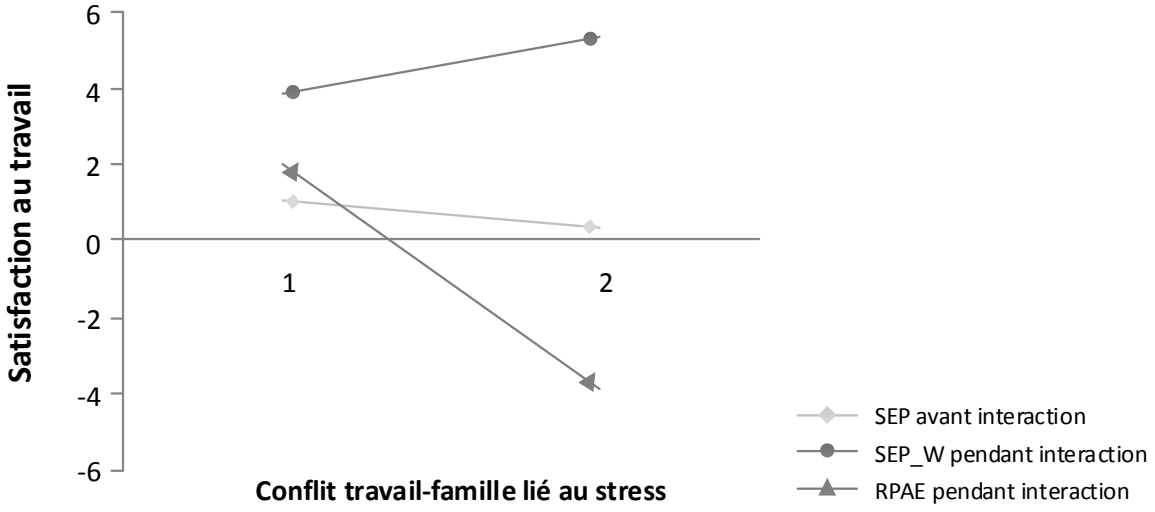
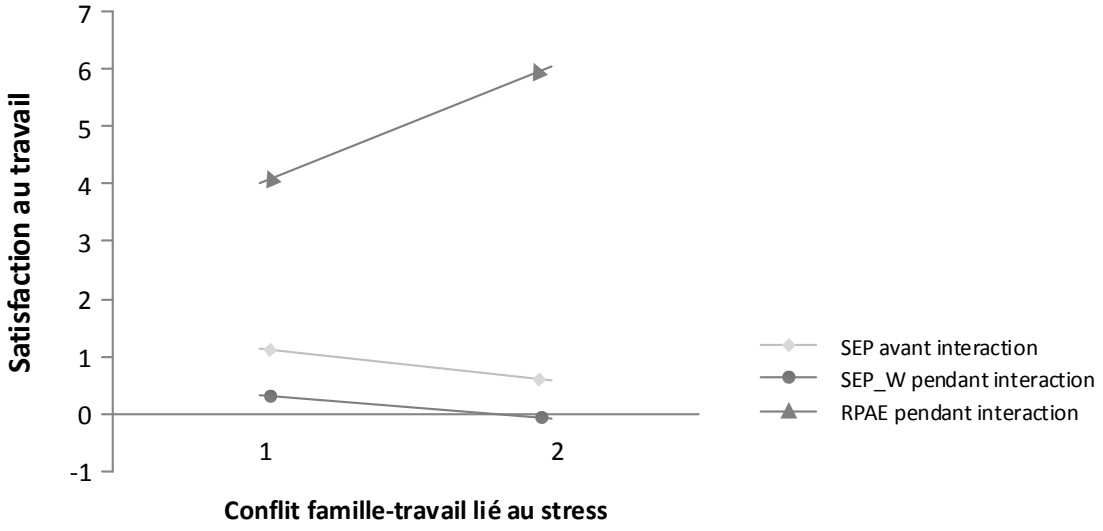


Tableau 9H. Comparaison des effets du conflit famille-travail lié au stress sur la satisfaction au travail avant et pendant l'interaction avec les modérateurs SEP_W et RPAE



L'effet d'interaction du conflit travail-famille lié au stress avec le sentiment d'efficacité personnelle dans son travail (SEP_W) et la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE)

fournissent un coefficient gamma 3 ($\gamma 3_{SEP_W}$) respectivement significatif et positif de 0,139 (*T de Student* = 2,112) puis significatif et négatif ($\gamma 3_{RPAE}$ =-0,233 ; *T de Student* = -2,591). Concernant l'effet d'interaction du conflit famille-travail lié au stress avec le sentiment d'efficacité personnelle dans son travail (SEP_W) et sur la rétroaction perçue d'auto-efficacité (RPAE), les coefficients gamma 3 sont respectivement négatif et non significatif pour le sentiment d'efficacité personnelle dans son travail ($\gamma 3_{SEP_W}$ = -0,048 ; *T de Student* = -0,613) puis non significatif et positif pour la rétroaction perçue d'auto-efficacité ($\gamma 3_{RPAE}$ =0,123 ; *T de Student* = 1,565).

Synthèse des résultats du modèle

Dans le modèle structurel, les effets d'interaction sont significatifs et de signes contraires lorsque c'est le conflit travail-famille qui entre en interaction avec les modérateurs du sentiment d'efficacité personnelle et de la rétroaction perçue d'auto-efficacité. Lorsque c'est le conflit famille-travail qui entre en interaction avec les modérateurs du sentiment d'efficacité personnelle et de la rétroaction perçue d'auto-efficacité, les effets sont toujours contraires, mais les signes s'inversent par rapport à l'interaction avec le conflit travail-famille. L'interaction change en effet de signe suivant que le conflit est dans le sens travail vers famille ou famille vers travail. Toutefois, le produit d'interaction du conflit famille-travail avec les deux modérateurs (SEP_W et RPAE) devient non significatif pour les deux effets d'interaction alors qu'il est, rappelons-le, significatif lorsque c'est le conflit travail-famille qui entre en interaction avec ces éléments modérateurs.

Tableau 9I. Principaux indices d'ajustement en sortie d'AFC lors de l'interaction des variables modératrices
(AMOS® Output>Model fit)

CMIN/DL	DL	CFI	NFI	GFI	AGFI	RMSEA (pclose)
1,584	783	0,916	0,803	0,802	0,772	0,05 (0,459)

Les indices d'ajustement donnent globalement des valeurs acceptables (tableau 9I), notamment pour l'indice incrémental CFI (> 0,9), l'indice absolu RMSEA (≤ 0,5) et l'indice de parcimonie CMIN/DL (< 2).

Étape 6

Il s'agit dans cette dernière étape de vérifier que l'intégration de la variable d'interaction $X_p \times Z$ améliore le pouvoir prédictif R^2 (coefficient de détermination permettant de mesurer la part de la variance expliquée sur la variance totale) plutôt qu'elle ne le détériore. Si tel est le cas, l'effet modérateur est avéré lorsque le coefficient γ_3 est significatif. Le prélèvement du coefficient de détermination en entrée (avant) et en sortie (pendant) d'interaction fournit un taux de variance expliquée excellent. Par ailleurs, la différence de R^2 en entrée et en sortie d'interaction demeure négligeable ($\Delta R^2 = -0{,}02$ points). Le pouvoir prédictif est ainsi globalement maintenu.

Annexe 10. La procedure de Baron & Kenny (1986) pour la variable médiatrice IO

Étape 1

Montrer que le lien entre la variable indépendante X_p (SAT) et la variable dépendante Y (IDD) est significatif par son coefficient de régression (a) afin de s'assurer qu'il y a lieu de médiatiser l'impact (*T de Student* $\geq 1{,}96$, $p = 0{,}05$). L'estimation du modèle fait ressortir un effet très négatif et significatif de la SAT sur l'IDD ($R = -0{,}462$; *T de Student* = -5,299).

Étape 2

Montrer que la variable indépendante X_p (SAT) a un impact significatif sur la variable médiatrice X_M (IO_D considérée alors comme une variable à expliquer). Le coefficient de régression (b) doit avoir les mêmes critères de significativité que (a). Une fois encore, l'estimation donne des résultats très satisfaisants. L'impact de la SAT sur l'IO_D est très positif et significatif ($R = 0{,}619$; *T de Student* = 6,605).

Étape 3

En procédant à une double régression de Y sur X_p et X_M, montrer que le coefficient de régression (c) entre X_M et Y est significatif lorsque la variable indépendante X_p est contrôlée.

Étape 4

Afin d'établir l'existence d'une médiation complète par X_M (variable contrôlée), le coefficient (c') liant X_p et Y devient nul. Il s'agit alors de vérifier que c' = 0 en présence de X_M. Si ce n'est pas le cas, on considère que la médiation est partielle.

Dans le cas où les trois premières étapes sont validées et la quatrième invalidée, on considère que la médiation est partielle. Les étapes 2 et 3 doivent être complétées par une estimation du pourcentage de l'effet de médiation et par des tests d'inférence et de signification statistique de l'effet. D'après Ambler (1998), le pourcentage de l'effet médiateur par rapport à l'effet total est obtenu par le ratio

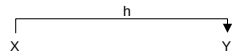
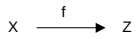
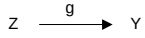
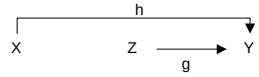
$$100 \times ab / (ab + c') \qquad 1)$$

Le test de signification de l'effet indirect proposé par Sobel (1996) permet de calculer l'erreur standardisée (S_{ab}) de cet effet et de s'assurer que les coefficients (a) et (b) sont non nuls (Kenny *et al*., 1998). L'erreur est obtenue à partir des erreurs standardisées des coefficients (a) et (b) dont les erreurs standardisées respectives se notent S_a et S_b.

$$S_{ab} = ab / \sqrt{S_a^2 S_b^2 + b^2 S_a^2 + a^2 S_b} \qquad 2)$$

Tableau 10A. Étapes pour le test de l'effet médiateur

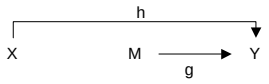
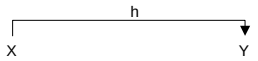
Baron & Kenny, 1986 : 1177

	Analyse	*Description visuelle*
Étape 1	Conduire une régression simple de X variable prédictive de Y afin de tester la relation causale h seule, $Y = a + bX + e$	
Étape 2	Conduire une régression simple de X variable prédictive de Z (variable médiatrice) afin de tester la relation causale f, $Z = a + bX + e$.	
Étape 3	Conduire une régression simple de Z variable prédictive de Y afin de tester la relation causale g seule, $Y = a + bZ + e$.	
Étape 4	Conduire une régression multiple de X et Z variables prédictives de Y afin de tester les relations causales g et h, $Y = a + b_1 X + b_2 Z + e$	

Nombre de chercheurs utilisent cette méthode pour le calcul des effets indirects. Or, deux problèmes sembleraient faire barrage à la mise en place de la démarche de Baron & Kenny (1986). Le premier est que la significativité de la relation causale de X sur Y n'est jamais vraiment testée à travers les coefficients a et b. Le second problème est que l'approche de Baron & Kenny (1986) tend à omettre des effets avérés de médiation (MacKinnon *et al.*, 2007). On retrouve ici l'erreur de type II qui tend à ne pas voir un effet existant en raison d'un échantillon trop petit, d'un effet trop faible ou d'un seuil de significativité trop élevée ($p < .01$ plutôt que $p < .5$). L'hypothèse nulle et alors maintenue alors qu'elle est fausse alors que l'hypothèse alternative rejetée. Selon Judd & Kenny (1981), il faudrait que le coefficient de régression pour l'effet indirect représente le changement d'Y pour chaque changement d'unité de X obtenu par la médiation de M. Il y a deux façons d'évaluer le coefficient indirect. Judd & Kenny (1981) ont suggéré de calculer la différence entre deux coefficients de régression. Pour cela, deux régressions sont nécessaires (tableau 10B).

Tableau 10B. Approche des différences des coefficients de *X*

Judd & Kenny, 1981 : 14

	Analyses	*Description visuelle*
configuration 1	$Y = B_0 + B_1 X + B_2 M + e$	
configuration 2	$Y = B_0 + BX + e$	

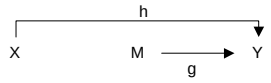
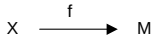
L'approche impose de soustraire le coefficient de régression partiel obtenu dans la configuration 1 (B_1) du coefficient de régression simple obtenu dans le modèle 2 (B). Ces deux coefficients représentent l'effet de X sur Y, mais B est le coefficient d'ordre zéro de la régression simple alors que B_1 est le coefficient de régression partiel d'une régression multiple. L'effet indirect est obtenu par la différence entre ces deux coefficients.

$$B_{indirect} = B - B_1 \qquad 3)$$

Une autre approche est proposée l'année suivante par Sobel (1982) pour calculer l'effet indirect. L'auteur propose de faire le produit des coefficients de régression. Les deux coefficients à multiplier sont obtenus par les deux modèles de régression (tableau 10C).

Tableau 10C. Approche des produits de coefficients de *X*

Sobel, 1982 : 293

	Analyses	*Description visuelle*
configuration 1	$Y = B_0 + B_1X + B_2M + e$	
configuration 2	$M = B_0 + BX + e$	

Dans la proposition de Sobel (1982), la configuration 2 suggère une analyse de la relation causale entre X et M. Le produit est obtenu en multipliant le coefficient de la régression partielle de M sur Y (B_2) par le coefficient de régression simple de X sur M (B).

$$B_{indirect} = (B_2)(B) \qquad 4)$$

Quelle que soit la méthode utilisée, les valeurs du coefficient de l'effet indirect obtenues par différence des coefficients (Judd & Kenny, 1981) ou par produit des coefficients (Sobel, 1982) sont identiques (MacKinnon, Warsi & Dwyer, 1995).

Annexe 11. Tableau de corrélation des variables du modèle

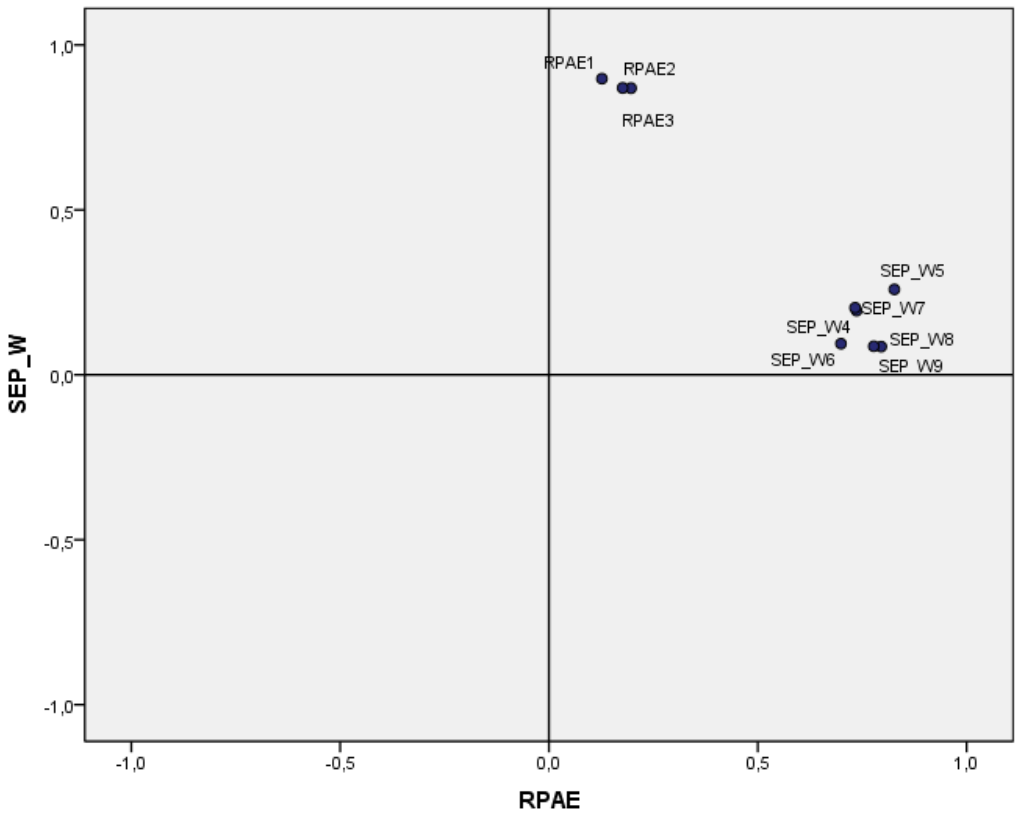
Corrélations (Pearson)													
	CTF_T	CFT_T	CFT_S	CTF_S	CFT_C	CTF_C	SEP_W	RPAE	SAT_pers	SAT_auto	SAT_enca	IO_D	IDD
CTF_T	**1**												
CFT_T	,326**	**1**											
CFT_S	,267**	,509**	**1**										
CTF_S	,485**	,360**	,485**	**1**									
CFT_C	,295**	,272**	,284**	,314**	**1**								
CTF_C	,359**	,221**	,250**	,316**	,489**	**1**							
SEP_W	-0,098	-0,054	-,210**	-,241**	-,139*	-,144*	**1**						
RPAE	-,237**	-,301**	-,226**	-,466**	-,319**	-,251**	,378**	**1**					
SAT_pers	-,309**	-,208**	-,350**	-,565**	-,353**	-,176**	,314**	,533**	**1**				
SAT_auto	-,254**	-,206**	-,293**	-,376**	-,282**	-,158*	,293**	,543**	,595**	**1**			
SAT_enca	-,138*	-,211**	-,251**	-,280**	-,263**	-,132*	,416**	,444**	,589**	,542**	**1**		
IO_D	-0,11	-,144*	-,130*	-,330**	-,187**	-0,05	,191**	,288**	,499**	,378**	,379**	**1**	
IDD	,228**	,262**	,234**	,473**	,259**	0,077	-0,063	-,328**	-,605**	-,448**	-,422**	-,569**	**1**

Annexe 12A. Tableau de corrélation des composantes du SEP : le SEP_W et la RPAE

		SEP_W4	SEP_W5	SEP_W6	SEP_W7	SEP_W8	SEP_W9	RPAE1	RPAE2	RPAE3
Corrélation	SEP_W4	1,000								
	SEP_W5	,758	**1,000**							
	SEP_W6	,414	,533	**1,000**						
	SEP_W7	,464	,607	,462	**1,000**					
	SEP_W8	,475	,592	,448	,507	**1,000**				
	SEP_W9	,449	,523	,465	,520	,650	**1,000**			
	RPAE1	,296	,351	,165	,260	,166	,186	**1,000**		
	RPAE2	,281	,349	,216	,292	,279	,266	,717	**1,000**	
	RPAE3	,246	,343	,248	,316	,230	,222	,702	,693	**1,000**
Signification (unilatérale)	SEP_W4		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	SEP_W5	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	SEP_W6	,000	,000		,000	,000	,000	,006	,000	,000
	SEP_W7	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	SEP_W8	,000	,000	,000	,000		,000	,006	,000	,000
	SEP_W9	,000	,000	,000	,000	,000		,002	,000	,000
	RPAE1	,000	,000	,006	,000	,006	,002		,000	,000
	RPAE2	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	RPAE3	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale); *La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatérale)

Annexe 12B. Diagramme des composantes SEP_W et RPAE après rotation varimax



Annexe 12C. Indice KMO et test de Bartlett pour les composantes SEP_W et RPAE

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,837
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1065,697
	ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

Annexe 12D. Qualité de représentation des composantes SEP_W et RPAE

	Initial	Extraction
SEP_W4	1,000	,580
SEP_W5	1,000	,751
SEP_W6	1,000	,498
SEP_W7	1,000	,579
SEP_W8	1,000	,640
SEP_W9	1,000	,612
RPAE1	1,000	,822
RPAE2	1,000	,794
RPAE3	1,000	,788

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Annexe 12E. Tableau des communalités (SEP_W et RPAE)

	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
Composante	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,300	47,783	47,783	4,300	47,783	47,783	3,576	39,731	39,731
2	1,763	19,590	67,374	1,763	19,590	67,374	2,488	27,642	67,374
3	,704	7,817	75,190						
4	,609	6,763	81,953						
5	,507	5,636	87,590						
6	,358	3,980	91,570						
7	,297	3,298	94,868						
8	,262	2,907	97,775						
9	,200	2,225	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Annexe 13. Les échelles du questionnaire

Elles ont été construites suivant une graduation de Lickert à 5 points :

- **Absolument pas d'accord** ==> score de **1**
- **Pas d'accord** ==> score de **2**
- **Ni d'accord, ni en désaccord** ==> score de **3**
- **D'accord** ==> score de **4**
- **Tout à fait d'accord** ==> score de **5**
-

Annexe 13A. L'échelle du conflit travail-famille et famille-travail de Carlson, Kacmar et William's study (2000)

Les items liés au **temps**	Abrév.
Le temps que je dois consacrer à mon travail m'empêche de participer aux activités et tâches quotidiennes à la maison	CTF_T1
Mon travail m'éloigne trop des évènements familiaux	CTF_T2
Il m'arrive de manquer des activités familiales en raison d'un manque de temps	CTF_T3
Il m'arrive de laisser de côté certaines de mes responsabilités professionnelles	CFT_T4
Le temps passé à gérer mes responsabilités familiales interfère sur mes responsabilités professionnelles	CFT_T5
Je dois manquer à certaines obligations professionnelles parce-que je passe trop de temps à gérer mes activités familiales	CFT_T6
Souvent, le temps que je passe avec ma famille, je ne le passe pas en entreprise, alors que ce pourrait être utile à ma carrière	CFT_T7
Mon activité d'encadrement m'oblige à interférer sur mon temps habituellement consacré à ma famille	CTF_T8

Les items liés au **comportement**	Abrév.
Les comportements que j'ai à la maison et qui sont appréciés par mon cercle familial ne semblent pas efficaces à mon travail	CFT_C1
Les comportements qui sont efficaces et nécessaire pour moi à la maison, seraient à l'inverse improductifs à mon travail	CFT_C2
Les comportements qui sont efficaces à mon travail, ne m'aident pas à être un meilleur parent ou conjoint	CTF_C3
Le comportement efficace adopté face à un problème dans mon travail, est inefficace pour résoudre un problème à la maison	CTF_C4

Les items liés au **stress**	Abrév.
Souvent, les responsabilités familiales me stressent et je ne peux pas me concentrer sur mon travail	CFT_S1
A la maison je suis stressé(e) par le contexte familial qui me préoccupe même au travail	CFT_S2
Souvent, les tensions et l'anxiété de ma vie familiale amoindrissent mes capacités à réaliser mon travail	CFT_S3
Souvent, je suis très affecté(e) par des évènements liés à mon travail, à tel point que cela m'empêche de contribuer à ma vie de famille	CTF_S4
La pression professionnelle et familiale me stresse de trop et m'empêche de faire des choses que j'aime	CTF_S5
A la fin de la journée, mon travail me laisse dans un état de stress	CTF_S6
Souvent, les problèmes liés à mon travail, me provoquent des insomnies	CTF_S7
Mon travail à tendance à agir directement sur ma santé	CTF_S8
Je me sens mal à l'aise à cause de mon travail	CTF_S9

Annexe 13B. L'échelle du sentiment d'efficacité personnelle de Schwarzer, R.& Jerusalem, M. Appendix for General Self-Efficacy Scale (1995)

Les items de la composante liée à la perception du jugement de la hiérarchie à l'égard du travail de l'encadrant	Abrév.
J'ai le sentiment que ma hiérarchie est consciente de mes aptitudes à accomplir mes missions	RPAE1
Je sais que mon responsable me fait confiance quant aux bonnes décisions que je saurai prendre	RPAE2
Je pense sincèrement que ma hiérarchie ne doute pas de mes capacités de manager	RPAE3
Je suis intimement convaincu(e) que mon environnement professionnel a le sentiment que je suis un bon manager	RPAE4

Les items liés à la perception d'efficacité de l'encadrant dans son travail (SEP_W)	Abrév.
Je peux toujours parvenir à résoudre un problème si j'insiste suffisamment	SEP_W1
Si quelqu'un s'oppose à moi, je peux trouver les moyens et les buts pour arriver à ce que je veux	SEP_W2
Je parviens facilement à respecter mes engagements en réalisant mes objectifs	SEP_W3
Je suis confiant quant à mes aptitudes à traiter efficacement des affaires inattendues	SEP_W4
Grâce à mes ressources je sais comment traiter des situations imprévues	SEP_W5
Je peux résoudre la plupart des problèmes si je fais suffisamment d'effort	SEP_W6
Je parviens à rester calme face aux difficultés parce que je peux compter sur mes capacités à les résoudre	SEP_W7
Quand je suis confronté(e) à un problème, je peux d'habitude trouver plusieurs solutions	SEP_W8
Si j'ai des soucis, je parviens d'habitude à trouver une solution	SEP_W9
Je parviens habituellement à traiter tout ce qui se présente à moi	SEP_W10
Je suis habituellement capable de réaliser mes missions d'encadrement	SEP_M11
Face à un problème qui nécessite une action managériale, je suis capable de prendre une bonne décision	SEP_M12

Annexe 13C. L'échelle de la satisfaction au travail de Weiss, D.J. ; Dawis, R.V. ; England, G.W. & Lofquise, L.H. (1967)

Les participants au questionnaire devaient donner leur degré de satisfaction en répondant à la phrase d'accroche : *« Vous êtes d'accord avec les affirmations qui suivent »*

Les items liés à la **satisfaction dans l'autonomie des tâches de l'encadrant**	Abrév.
La compétence de votre supérieur(e) dans les prises de décision (compétence technique)	SAT_auto6
Les possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	SAT_auto14
Les possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail	SAT_auto15
Les possibilités d'essayer (tester) vos propres méthodes pour réaliser le travail	SAT_auto16
Les possibilités d'exercer seul(e) votre activité d'encadrement	SAT_auto17

Les items liés à la **satisfaction personnelle de l'encadrant**	Abrév.
Vos possibilités d'avancement	SAT_pers1
Vos conditions de travail	SAT_pers2
Vos possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	SAT_pers3
L'importance que vous avez aux yeux des autres	SAT_pers4
Les possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience	SAT_pers7
La stabilité de votre emploi	SAT_pers8
Votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	SAT_pers13
Les compliments que vous recevez pour la réalisation d'un travail jugé satisfaisant	SAT_pers19
Le sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	SAT_pers20

Les items liés à la **satisfaction de l'encadrant dans ses missions de management**	Abrév.
La manière dont vous encadrez vos collaborateurs	SAT_enca5
Les possibilités d'aider vos subordonnés	SAT_enca9
Les possibilités de dire à vos subordonnés ce qu'il faut faire	SAT_enca10
Les possibilités de faire des choses qui mobilisent vos capacités d'encadrement	SAT_enca11
La mise en application des règles et des procédures internes à l'entreprise	SAT_enca12
La manière dont vos subordonnés s'entendent entre eux	SAT_enca18

Annexe 13D. L'échelle de l'implication organisationnelle (affective) de Meyer, Allen & Smith (1993)

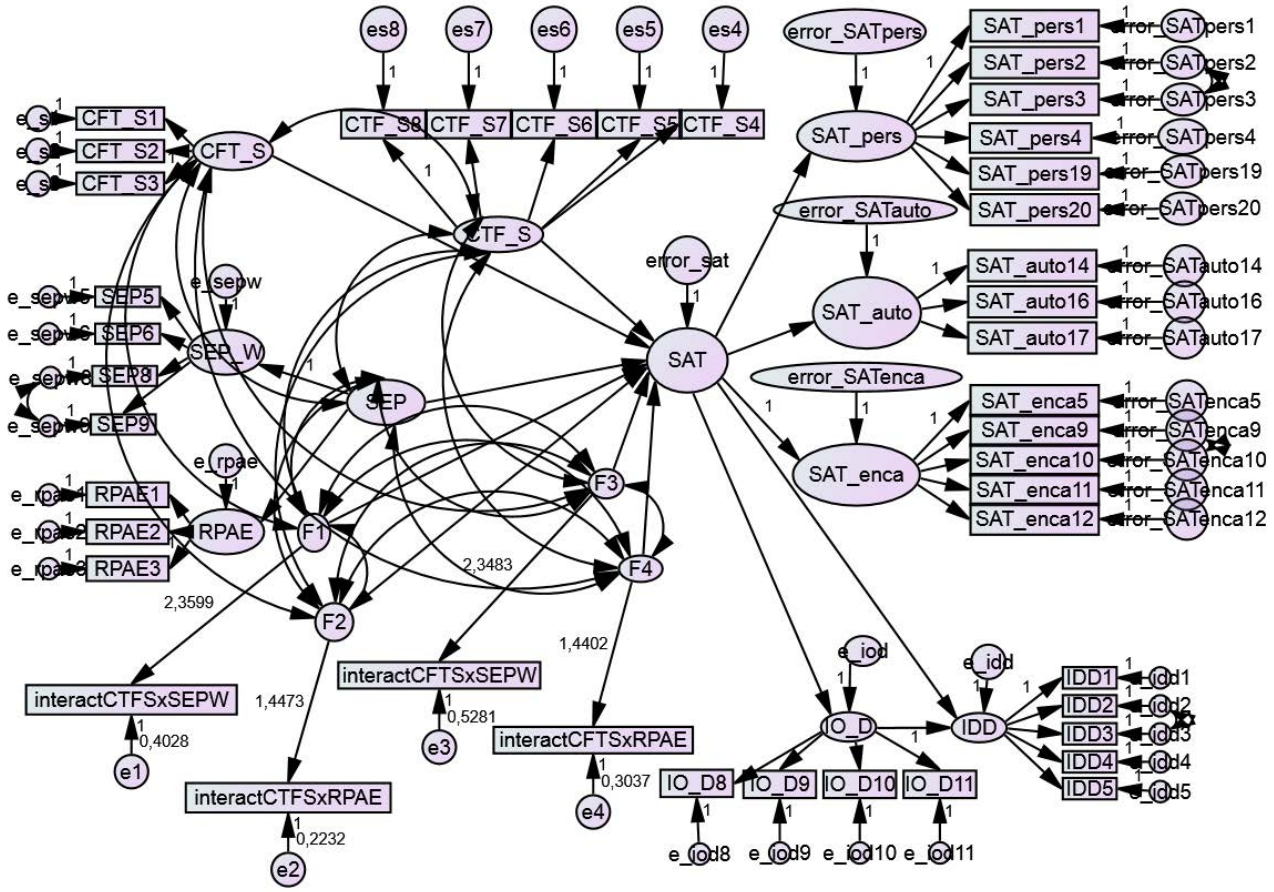
Les items liés à la **fidélité de l'encadrant** à son entreprise	Abrév.
Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise	*IO_F1*
Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens	*IO_F2*
Je ne me considère pas comme un(e) "membre de la famille" dans cette entreprise (Inversion de l'échelle)	*IO_F3R*
Cette entreprise signifie pour moi beaucoup de choses	*IO_F4*
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise (Inversion de l'échelle)	*IO_F5R*
Je tente de résoudre les problèmes de mes subordonnés comme si c'étaient les miens	*IO_F7*

Les items liés au **dévouement de l'encadrant** à son entreprise	Abrév.
Je ne pourrais pas exercer une activité d'encadrement ailleurs que dans cette entreprise	IO_D6
Si les valeurs de cette entreprise étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché(e)	IO_D8
Depuis que j'ai rejoint cette entreprise, mes valeurs personnelles et celles de mon entreprise se sont rapprochées	IO_D9
La raison pour laquelle je préfère cette entreprise aux autres, s'explique par ce qu'elle représente, par ses valeurs	IO_D10
Mon attachement à cette entreprise est essentiellement basé sur le rapprochement de mes valeurs avec celles de l'entreprise	IO_D11
Mes actions de management sont en adéquation avec mes valeurs	IO_D12
La façon dont l'entreprise conçoit le management est totalement en harmonie avec ma conception du management	IO_D13

Annexe 13E. L'échelle de l'intention de départ de Rosin & Korabik (1991)

Les items liés à **l'intention de départ de l'encadrant**	Abrév.
Lorsque je me vois dans mon métier actuel d'encadrement, j'aimerai quitter ce travail si c'était possible	IDD1
Je pense réellement à quitter mon travail dans les 6 prochains mois	IDD2
Je cherche activement un autre travail en ce moment	IDD3
J'ai déjà pensé à quitter mon travail	IDD4
C'est dans une autre entreprise que je me vois faire ce métier d'encadrement	IDD5

Annexe 14A. Le modèle et ses indices d'ajustement



Annexe 14B. Indices d'ajustement du modèle

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	120	1240,397	783	,000	1,584
Saturated model	903	,000	0		
Independence model	42	6308,306	861	,000	7,327

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,208	,802	,772	,695
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	2,619	,216	,178	,206

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,803	,784	,917	,908	,916
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,909	,731	,833
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	457,397	365,479	557,231
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	5447,306	5198,399	5702,799

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	5,370	1,980	1,582	2,412
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	27,309	23,581	22,504	24,687

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,050	,045	,056	,459
Independence model	,165	,162	,169	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1480,397	1535,290	1894,005	2014,005
Saturated model	1806,000	2219,074	4918,404	5821,404
Independence model	6392,306	6411,519	6537,069	6579,069

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	6,409	6,011	6,841	6,646
Saturated model	7,818	7,818	7,818	9,606
Independence model	27,672	26,595	28,778	27,755

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	159	164
Independence model	35	36

Annexe 14C. Résultats des estimations

R^2

	Estimate
SAT	,610
IO_D	,343
RPAE	,969
SEP_W	,208
IDD	,594

Poids des régressions

			Estimate	S.E.	C.R.	P
SAT	<---	CTF_S	-,122	,043	-2,851	,004
SAT	<---	CFT_S	-,043	,032	-1,324	,185
SAT	<---	SEP	,930	,248	3,751	***
SAT	<---	F1	,011	,005	2,112	,035
SAT	<---	F2	-,009	,004	-2,591	,010
SAT	<---	F3	-,006	,009	-,613	,540
SAT	<---	F4	,009	,006	1,565	,118
IO_D	<---	SAT	1,630	,266	6,116	***
SAT_pers	<---	SAT	2,613	,359	7,275	***
SAT_auto	<---	SAT	1,569	,237	6,632	***
SAT_enca	<---	SAT	1,000			
IDD	<---	SAT	-1,627	,300	-5,422	***
IDD	<---	IO_D	-,451	,084	-5,354	***
SEP_W	<---	SEP	1,000			
RPAE	<---	SEP	3,575	,812	4,400	***

Poids des régressions standardisées

SAT	<---	CTF_S	-,310
SAT	<---	CFT_S	-,098
SAT	<---	SEP	,570
SAT	<---	F1	,161
SAT	<---	F2	-,233
SAT	<---	F3	-,048
SAT	<---	F4	,123
IO_D	<---	SAT	,586
SAT_pers	<---	SAT	,972
SAT_auto	<---	SAT	,744
SAT_enca	<---	SAT	,757
IDD	<---	SAT	-,488
IDD	<---	IO_D	-,376
SEP_W	<---	SEP	,456
RPAE	<---	SEP	,985

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P
CTF_S	,531	,085	6,235	***
CFT_S	,430	,060	7,114	***
SEP	,031	,012	2,577	,010
F1	18,144	1,695	10,704	***
F2	51,465	4,799	10,725	***
F3	5,652	,535	10,568	***
F4	15,315	1,439	10,645	***